5. Resultados

Este capítulo tem como objetivo apresentar o resultado da análise estatística dos questionários com base nos GAPS 1 e 5 do modelo PZB. Será feita uma interpretação das principais lacunas existentes entre expectativa e percepção dos clientes a respeito dos serviços de cabotagem da Docenave (GAP5) e das principais lacunas encontradas entre a percepção dos gestores da empresa sobre as expectativas de seus respectivos clientes (GAP1).

5.1. **Interpretação do GAP5**

Conforme o anexo 4, foram evidenciadas lacunas entre a percepção e a expectativa dos clientes a respeito dos serviços prestados pela Docenave em 6 dos 22 atributos pesquisados.

A um nível de significância de 95%, podemos dizer que não há evidências que suportem a existência de lacunas entre expectativa e percepção dos clientes em 16 dos 22 atributos analisados.

Mantendo o mesmo grau de significância, foi identificado que a Docenave tem performance abaixo da expectativa dos clientes em 6 atributos, conforme abaixo:

- Cumprimento dos prazos acordados (Q1): Este atributo, juntamente com o atributo "informação eficiente sobre a carga" (Q17), foi o que obteve a maior média dentre as expectativas dos clientes (4,759). Isto mostra a importância dada ao tempo de trânsito e à variabilidade do tempo de entrega, destacado por diversos autores na revisão bibliográfica. Curiosamente, a média da percepção dos gestores da empresa sobre a expectativa dos clientes para este mesmo atributo foi ainda maior do que a média da expectativa dos clientes, o que demonstra profunda preocupação da empresa sobre o tema. Dessa forma, é possível formular a proposição de que fatores externos e de difícil gestão do prestador de serviço podem estar influenciando diretamente este atributo, como o tempo de espera de

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0510879/CB

atracação causado por congestionamento nos portos da costa brasileira. Este problema tem sido largamente discutido e é fator-chave para evitar o chamado "apagão logístico", já que, para crescer, o país precisa de uma rede de portos eficiente.

- Frete competitivo (Q13): É possível formular algumas proposições sobre este resultado: Primeiramente, a análise pode ser feita a partir da competição com o modal rodoviário, predominante na matriz de transportes brasileira, e da competição com outras empresas que concorrem com a Docenave na cabotagem. No primeiro caso, talvez o preço cobrado não esteja sendo percebido pelos clientes como suficientemente competitivo com o transporte rodoviário. No segundo caso, pode ocorrer uma insatisfação pelos preços cobrados pela Docenave em comparação aos concorrentes do mesmo modal. Podemos entender isso como uma ineficiência de custos, que reflete em fretes mais elevados, ou como uma forma de serviço diferenciado, o que permite níveis de fretes mais elevados. De acordo com o modelo de Porter (1990) uma empresa pode optar por ser líder em custos ou em diferenciação de seus produtos ou serviços, e dessa forma se destacar em seu segmento de atuação. No caso de transportes, por tratar-se de um meio de grande peso no preço final de alguns produtos que são transportados na cabotagem, talvez esta diferenciação não fique tão evidente, sob a hipótese que as empresas sempre buscarão formas mais baratas de transportar seus produtos, a fim de aumentar suas margens. Em seu estudo, Kenneth, Harald & Heide (2001) concluíram que o bom relacionamento entre clientes e fornecedores funciona como uma barreira de saída. No entanto, ainda segundo estes autores, esta variável é menos importante do que as variáveis preço e produto. Ou seja, os clientes ficam suscetíveis à mudança quando percebem que o novo fornecedor pode oferecer melhores condições de custo e qualidade. Por outro lado, um grande escopo de serviços complementares pode ser o diferencial necessário para a empresa tornar-se líder em diferenciação, conforme o modelo de Porter, já que estes outros serviços podem fazer parte do "custo total de propriedade", conforme proposto por Christopher (1999). Entretanto, comparando com o atributo que será analisado a seguir, "disponibilidade de espaço nos navios", temos

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0510879/CB

situações inversamente proporcionais. De um lado, há uma insatisfação pelos fretes cobrados pela empresa, mas por outro lado, existe uma lacuna na disponibilidade de espaço oferecida. As proposições sobre disponibilidade de espaço serão analisadas no item seguinte.

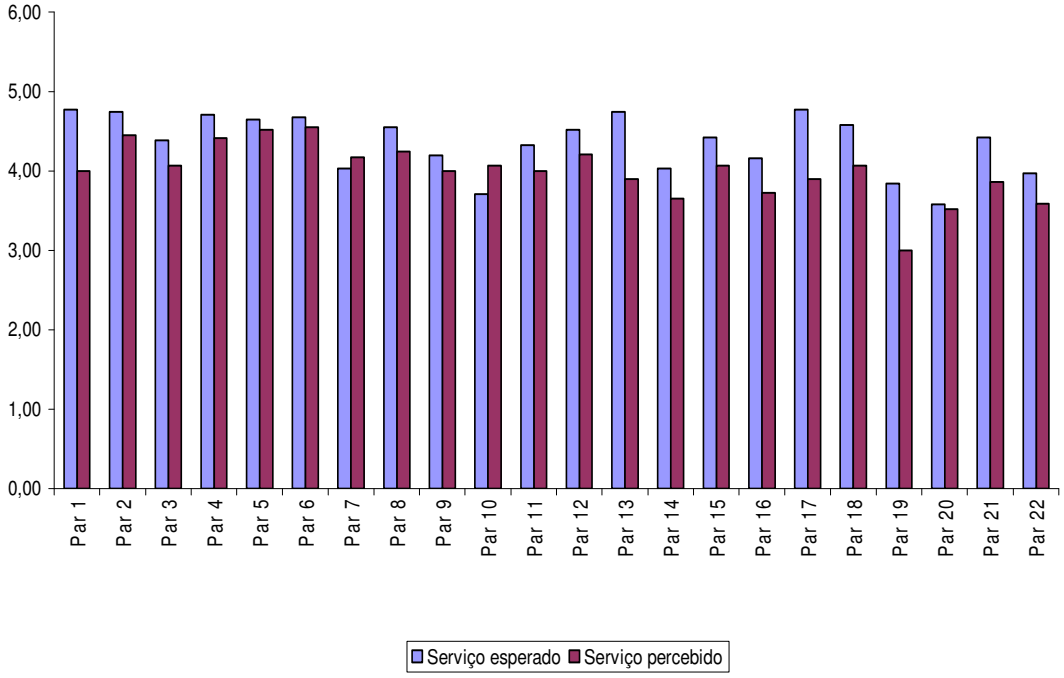
- Disponibilidade de espaço nos navios (Q18): Este atributo sugere que existe grande demanda reprimida e indica a oportunidade de aumento de capacidade para os *players* atuais. A comparação com o *gap* "frete competitivo" é importante para formular duas outras proposições. A primeira seria a falta de opção dos embarcadores por alternativas de transporte baratas e eficientes, o que leva à falta de disponibilidade de espaço nos navios. A segunda seria a percepção inadequada sobre fretes elevados, já que a falta de disponibilidade de espaço nos navios indica grande procura pela empresa, seja pela proposta de nível de serviço apresentada, seja pelos preços competitivos com outros modais e/ou outros players.
- Transferência eletrônica de dados (EDI) (Q19): Este procedimento tem sido cada vez mais utilizado por empresas. O fato da Docenave não possuir este procedimento, ou possuí-lo de forma insuficiente, sugere oportunidade de investimento para maior satisfação de seus clientes.
- Toma os cuidados necessários com o meio ambiente (Q21): De acordo com a área de segurança da Docenave, nunca houve um incidente de grandes proporções ambientais desde o início da operação de cabotagem. Isto indica que talvez os clientes não tenham conhecimento das políticas e práticas aplicadas ao meio ambiente pela empresa, o que representa necessidade de reforçar a comunicação neste aspecto.
- Possui eficiente comunicação / informação sobre a carga (Q17): Um fator chamou a atenção sobre este resultado. Um dos atributos pesquisados foi a disponibilidade de um sistema de rastreamento de carga. Pelo fato de não ter sido apontado como fundamental pelos clientes, é possível formular a proposição de que um sistema de rastreamento supriria esta necessidade de informação, contudo, parece-nos que o mais importante é obter a informação, não importando através de qual meio seja. Entretanto, se diminuíssemos o intervalo de confiança para 90%, também seria

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0510879/CB

encontrada uma lacuna neste item. Portanto isto deve servir de alerta para um possível investimento, principalmente pelo fato de suprir em parte a lacuna de informação da carga. Na falta deste sistema, é preciso formular um fluxo de informação / comunicação adequado às necessidades dos clientes, considerando a relevante importância dada pelos clientes para este atributo.

Segue abaixo gráfico com a comparação entre as médias de expectativa e percepção dos clientes.

Figura 8: Gráfico das expectativas e percepções dos clientes



PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0510879/CB

5.2.Interpretação do GAP1

O gap 1 consiste na comparação entre a expectativa dos clientes e a percepção do prestador de serviços sobre estas expectativas. Quando existe uma lacuna negativa, é identificada uma possibilidade de investimento (expectativa do cliente subestimada), e quando existe lacuna positiva podemos identificar uma possibilidade de desinvestimento (expectativa do cliente superestimada).

Nos resultados obtidos, os seguintes atributos foram subestimados: "Materiais corporativos com apelo visual positivo", "Sistema de rastreamento de carga" e "plantão fora do horário comercial e nos finais de semana/feriados". Apesar destes atributos não terem gerado lacunas no GAP5 (expectativa x percepção dos clientes), este resultado indica que pode ser dada uma atenção especial a estes itens, com possibilidade de adequação.

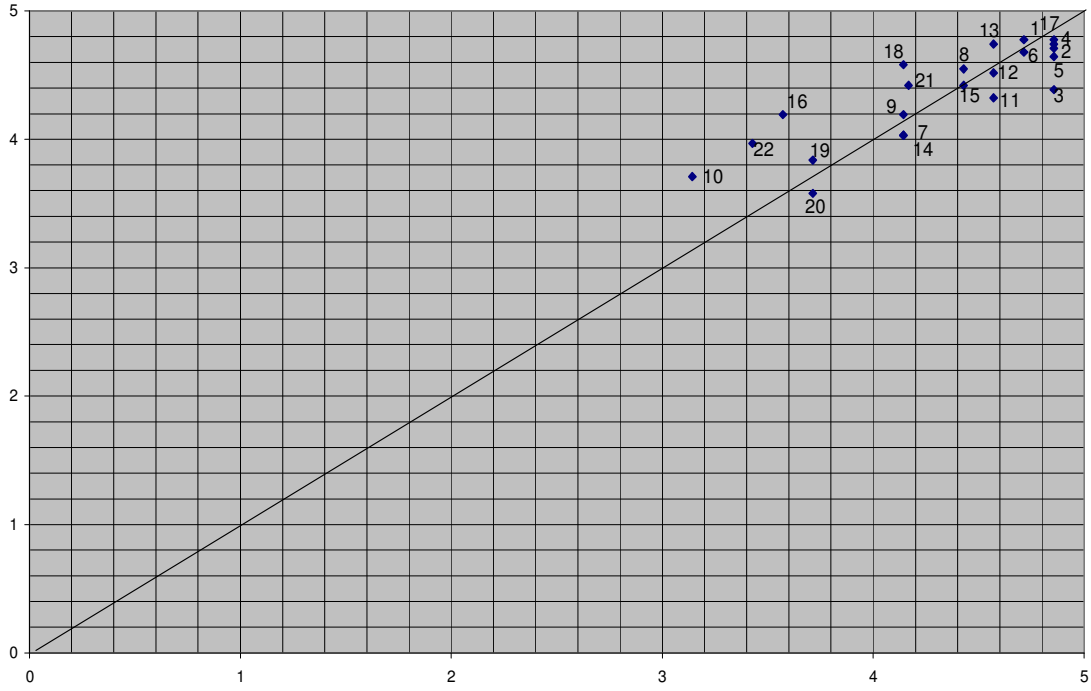
Já com relação aos atributos superestimados, foi observada lacuna apenas no item "Agilidade no tempo de resposta para os clientes". Entretanto, como a média da expectativa dos clientes também foi alta, talvez não seja o caso de desinvestimento, devido ao risco de impacto negativo na percepção dos clientes. A estratégia, neste caso, pode ser a manutenção das ações em curso para este atributo.

De um modo geral, os resultados indicam que a empresa possui boa percepção das expectativas dos seus clientes, o que pode ter sido alcançado com um bom relacionamento com seus clientes e auxílio de ferramentas de marketing e gestão, como pesquisas de satisfação e relatórios de nível de serviço.

O gráfico que ilustra o GAP1 pode ser observado na figura 9.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0510879/CB

Figura 9: Análise do GAP 1



PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0510879/CB