

Proposta de um modelo teórico para avaliação da qualidade em *hub* logístico no contexto de uma organização militar

Proposal for a theoretical model for quality assessment in a logistics *hub* in the context of a military organization

Propuesta de modelo teórico para la evaluación de la calidad en un polo logístico en el contexto de una organización militar

DOI: 10.55905/ijsmtv10n4-035

Originals received: 07/01/2024

Acceptance for publication: 08/02/2024

Stefany Santos Silva

Mestra em Administração

Instituição: Universidade Paulista (UNIP)

Endereço: R. Dr. Bacelar, 1212, Vila Clementino, São Paulo - SP, CEP: 04026-002

E-mail: stefany.silva@aluno.unip.br

Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-3692-9594>

Marcio Cardoso Machado

Pós-Doutor em Engenharia Mecânica e Aeronáutica

Instituição: Instituto Tecnológico de Aeronáutica (ITA)

Endereço: R. Dr. Bacelar, 1212, Vila Clementino, São Paulo - SP, CEP: 04026-002

E-mail: marcio.machado@docente.unip.br

Orcid: <http://orcid.org/0000-0002-5449-1373>

RESUMO

Este artigo tem como objetivo desenvolver um modelo teórico que estabelece uma relação entre as operações de um *hub* logístico do exército brasileiro e a qualidade percebida pelos clientes, neste caso, as unidades militares apoiadas. A proposição central é que as operações do *hub* logístico têm um impacto direto na qualidade percebida pelos seus usuários. Para tanto, propõe-se a utilização da ferramenta SERVQUAL, conhecida por medir a diferença entre a qualidade de serviço esperada e a percebida pelos consumidores. Através da utilização desta ferramenta, pode-se identificar os gaps existentes entre a qualidade esperada pelas unidades militares e a qualidade efetivamente percebida em relação aos serviços prestados pelo *hub* logístico. A identificação desses gaps é crucial, pois oferece uma base concreta para a elaboração de diretrizes destinadas a melhorar as operações logísticas, alinhando-as mais eficazmente às expectativas dos clientes. Dessa forma, o modelo teórico proposto serve não apenas como um diagnóstico para avaliar e entender as discrepâncias na qualidade dos serviços, mas também como um guia para a implementação de melhorias contínuas nas operações do *hub* logístico, visando a elevação da satisfação dos usuários e a otimização da eficiência logística no contexto militar.

Palavras-chave: cadeia de suprimento, qualidade dos serviços, *Hub* logístico, SERVQUAL.

ABSTRACT

This article aims to develop a theoretical model that establishes a relationship between the operations of a Brazilian army logistics *hub* and the quality perceived by customers, in this case, the supported military units. The central proposition is that logistics *hub* operations directly impact the quality perceived by its users. To this end, we propose using the SERVQUAL tool, which is known for measuring the difference between the expected service quality and what consumers perceive. Through this tool, it is possible to identify gaps between the quality expected by military units and the quality actually perceived in relation to the services provided by the logistics *hub*. Identifying these gaps is crucial, as it offers a concrete basis for developing guidelines to improve logistics operations, aligning them more effectively with customer expectations. In this way, the proposed theoretical model serves not only as a diagnosis to evaluate and understand discrepancies in the quality of services but also as a guide for the implementation of continuous improvements in the operations of the logistics *hub*, aiming to increase user satisfaction and optimization of logistical efficiency in the military context.

Keywords: supply chain, service quality, logistics *Hub*, SERVQUAL.

RESUMEN

Este artículo tiene como objetivo desarrollar un modelo teórico que establece una relación entre las operaciones de un centro logístico del ejército brasileño y la calidad percibida por los clientes, en este caso, las unidades militares apoyadas. La propuesta central es que las operaciones del centro logístico impacten directamente en la calidad percibida por sus usuarios. Para lograrlo, proponemos el uso de la herramienta SERVQUAL, conocida por medir la diferencia entre la calidad esperada del servicio y lo que perciben los consumidores. A través de esta herramienta es posible identificar brechas entre la calidad esperada por las unidades militares y la calidad realmente percibida en relación a los servicios prestados por el centro logístico. Identificar estas brechas es crucial ya que proporciona una base concreta para desarrollar pautas para mejorar las operaciones logísticas, alineándolas de manera más efectiva con las expectativas de los clientes. De esta manera, el modelo teórico propuesto sirve no sólo como diagnóstico para evaluar y comprender las discrepancias en la calidad del servicio, sino también como guía para implementar mejoras continuas en las operaciones de los centros logísticos, con el objetivo de incrementar la satisfacción y optimización de los usuarios. de la eficiencia logística en el contexto militar.

Palabras clave: cadena de suministro, calidad de servicio, centro logístico, SERVQUAL.

1 INTRODUÇÃO

A busca pela excelência na gestão das organizações públicas tem sido um objetivo contínuo desde o início de sua implementação. Ao longo das últimas décadas, tem havido um movimento significativo em direção a práticas gerenciais mais eficientes e orientadas para resultados. A excelência na gestão das organizações pública visa aprimorar a prestação de serviços públicos, aumentar a eficácia e a eficiência das operações, e promover uma maior transparência e responsabilidade na administração pública (Pires; Lotta; Oliveira, 2018). Por meio de uma abordagem centrada nos resultados, os administradores públicos são incentivados a estabelecer metas claras, medir o desempenho, identificar áreas de melhoria e implementar estratégias para alcançar os resultados desejados (Friedman, 2015).

Nessa perspectiva, a avaliação dos serviços prestados torna-se uma ferramenta essencial para garantir que a instituição atenda efetivamente às necessidades e demandas da comunidade que atende. Por meio dessa avaliação, é possível identificar pontos fortes e áreas de melhoria, com o objetivo de melhorar a qualidade dos serviços e maximizar o impacto positivo gerado. A avaliação dos serviços públicos desempenha um papel fundamental na busca pela excelência, adaptando-se às mudanças sociais, tecnológicas e motivacionais, garantindo que estejam atendidas com as necessidades e expectativas da população que atendem (Oliveira; Passador, 2019).

Os problemas logísticos oferecem *insights* específicos sobre áreas específicas que exigem atenção, e os indicadores logísticos emergem como ferramentas essenciais para mensurar e monitorar o desempenho nessas áreas. Assim, ao nos voltarmos para indicadores logísticos relevantes, não podemos apenas diagnosticar eficientemente os pontos fracos, mas também estabelecer métricas tangíveis que orientam estratégias de otimização, garantindo uma gestão mais eficaz e adaptável às dinâmicas demandas do cenário logístico contemporâneo (Anjos; Harb, 2022; Bitencourt; Michel; Danilevicz, 2011; Rodrigues *et al.*, 2021), percepções da qualidade recebida (Parasuraman; Zeithaml; Berry, 1988). No âmbito de um *hub* logístico, especialmente em um cenário complexo como o do exército, onde a precisão, a rapidez e a confiabilidade são cruciais, entender esses gaps é fundamental para aprimorar a eficiência e eficácia das operações. A

SERVQUAL permite uma análise detalhada em cinco dimensões críticas de serviço: tangibilidade, confiabilidade, responsividade, segurança e empatia (Parasuraman; Zeithaml; Berry, 1988). Ao aplicar essa ferramenta, é possível obter insights precisos sobre onde e como os serviços logísticos podem ser melhorados para atender ou superar as expectativas dos clientes internos, neste caso, as unidades militares apoiadas. Esse entendimento detalhado facilita a identificação de áreas específicas para intervenção, permitindo o desenvolvimento de diretrizes focadas na melhoria contínua das operações logísticas. Portanto, a SERVQUAL emerge como um instrumento vital para a gestão estratégica de *hubs* logísticos, promovendo uma cultura de excelência no serviço e fortalecendo a capacidade do exército de responder de maneira eficiente e eficaz às demandas operacionais.

Diante desse contexto, a presente pesquisa busca investigar a relação entre as operações de um *hub* logístico de uma organização pública e a qualidade do serviço prestado sob a ótica da expectativa e da percepção dos clientes.

Questão de pesquisa (QP)

QP-1: Como as operações referente aos serviços oferecidos em um *hub* logístico de uma organização militar pode influenciar a qualidade final do serviço, considerando a expectativa e a percepção dos clientes.

O artigo, portanto, por meio de um ensaio teórico, a literatura existente e teorias relevantes foram revisitadas para identificar as nuances dessa relação dinâmica. O artigo também identificou a escala SERVQUAL como uma ferramenta útil avaliação da percepção do serviço prestado. Ao concluir, o estudo apresenta um modelo teórico, especificamente desenvolvido para abordar a questão de pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 HUB LOGÍSTICO

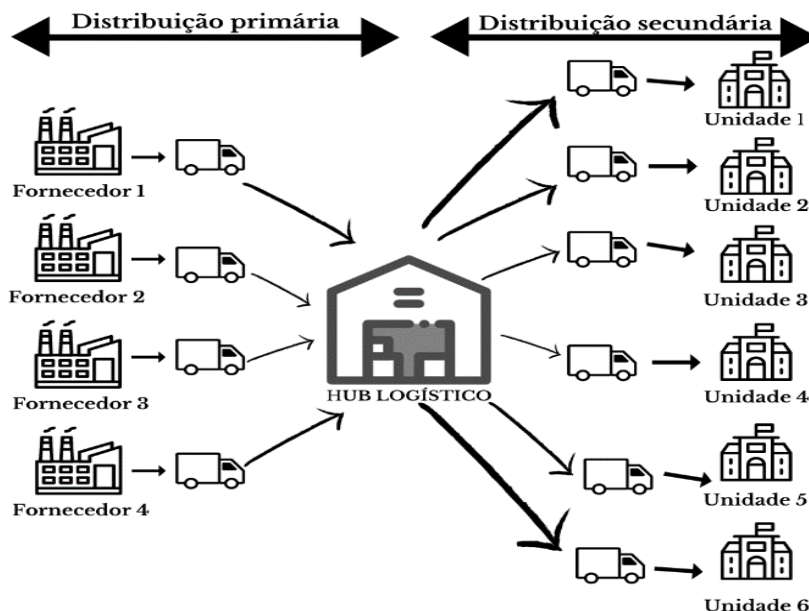
Originalmente, os *hubs* surgiram como centros de redistribuição de cargas e eram populares no Comércio Exterior. CDs, galpões, armazéns, portos, aeroportos e até cidades com localização estratégica eram considerados *hubs* logísticos em determinadas

operações. No entanto, com a dinâmica do mercado de logística, esse conceito se expandiu para outros setores, em especial, o varejo. Assim, os *hubs* foram também ganhando novos formatos, tamanhos e soluções. Os *hubs* logísticos são considerados como uma solução eficaz para a complexidade logística, pois permitem a consolidação de cargas de diferentes fornecedores em um único local. Isso facilita o processo de transporte, uma vez que a carga consolidada pode ser transportada em grandes volumes, resultando em economia de custos. Além disso, a localização estratégica dos *hubs* logísticos permite uma distribuição mais rápida e eficiente para os diferentes destinos (Oliveira; Correia, 2014).

Em relação ao *hub* logístico, é possível afirmar que se trata de um centro de distribuição que tem como objetivo otimizar o processo de transporte e armazenamento de mercadorias, reduzindo custos e aumentando a eficiência logística. O conceito de *hub* logístico pode ser definido como “um ponto de conexão para o transporte de mercadorias, onde as cargas são consolidadas e distribuídas para seus destinos finais”. Hoje é possível encontrar desde grandes galpões até armários e guarda-volumes inteligentes nos centros urbanos. Os tradicionais centros de distribuição podem funcionar como *hubs* logísticos em algumas empresas, especialmente se a estrutura for localizada em um ponto estratégico para o escoamento dos pedidos. No entanto, muitos CDs operam com grandes estoques e estão localizados em áreas mais afastadas dos centros urbanos. Nesses casos, o CD pode funcionar como um catalisador para alimentar os *hubs* logísticos menores (Barros; Paiva; Suruagy, 2021; Bucheli; Téllez, 2020; Oliveira; Correia, 2014).

Mentzer, Stank e Esper (2008) discutem a importância da integração para garantir que todas as atividades da empresa estejam alinhadas e contribuam para o alcance dos objetivos organizacionais. A integração dos sistemas de gestão logística com outras áreas permite uma visão holística da empresa e facilita a tomada de decisões estratégicas com base em informações abrangentes. A distribuição primária engloba as responsabilidades de transporte entre os fornecedores e os Centros de Distribuição (CDs). A eficiência do transporte está vinculada ao volume de remessas e à distância entre um fornecedor e um CD específico. Por outro lado, a distribuição secundária assume a responsabilidade de distribuir os produtos, estabelecendo a conexão entre os CDs e as lojas. Uma representação dessa estrutura logística pode ser observada na Figura 1 (Peres *et al.*, 2017):

Figura 1 – Exemplo de *hub* logístico.



Fonte: adaptado de Peres *et al.* (2017).

A avaliação da qualidade do serviço logístico é considerada uma questão de quantificação, uma vez que é influenciada por diversas percepções dos clientes ao longo do tempo, pelo método de medição empregado e pela análise dos dados encontrados. Os elementos do serviço logístico que se manifestam durante a transação estão relacionados à entrega, abrangendo questões de tempo, frequência, confiabilidade e qualidade. Além disso, abordamos o ciclo do pedido, considerando aspectos como tempo e confiabilidade, o cumprimento do pedido (garantindo a entrega de pedidos completos dentro do prazo) e a comunicação, que inclui a coleta de informações cruciais, como a posição do pedido e a orientação da dados de entrega (Anjos; Harb, 2022; Bitencourt; Michel; Danilevicz, 2011; Gulc, 2017; Rodrigues *et al.*, 2021; Zelinska; Boldyrieva; Amelina, 2018).

2.2 GESTÃO DA QUALIDADE

Desde o início do século XX, as organizações têm se preocupado com a qualidade e, ao longo do tempo, foram surgindo visões diferentes desse conceito. Ao analisar o histórico, é possível identificar quatro visões distintas, que mantiveram o foco no produto, embora com algumas variações (Silva; Oliveira, 2017).

A primeira visão surgiu durante a Primeira Guerra Mundial, nos anos de 1917 e 1918, com a pressão na aceleração final. Nesse período, a qualidade era vista como um processo de verificação do produto apenas no final da produção (Cunha; Cunha; Dahab, 2001). Posteriormente, nas décadas de 1960, os trabalhos de Deming (2000) e Juran (1998) no Japão protagonizaram o que ficou conhecido como a Revolução do Quality Mind. Essa fase deu origem a movimentos como os Círculos de Controle de Qualidade – CCQs –; Total Quality Control – TQC –; e os 5Ss: Seiton (organização), Seiri (senso de utilização), Seiso (limpeza), Seiketsu (saúde e higiene) e Shitsuke (disciplina). Esses movimentos buscavam a participação e o envolvimento dos colaboradores no controle da qualidade (Barbosa *et al.*, 2021).

Na década de 1980, surgiu a era do cliente e o conceito de Gerenciamento da Qualidade Total – TQM. Nessa fase, as organizações passaram a ser solicitadas a entregar produtos mais aguardados e com prazos de entrega mais rápidos. A qualidade total era vista como uma abordagem abrangente, envolvendo todos os aspectos da organização (Tasleem *et al.*, 2017). Atualmente, vive-se a era da competitividade total, em que a qualidade se tornou uma premissa e uma obrigação. Além da qualidade do produto, as organizações são cobradas por design, inovação e por certificações relacionadas à responsabilidade social e ambiental. A busca por diferenciação e excelência tornou-se essencial para sobreviver e se destacar no mercado (Asif *et al.*, 2013).

Qualidade pode ser definida como "adequação ao uso", ou seja, um produto ou serviço é considerado de qualidade quando atende ou excede as expectativas e necessidades dos usuários. Essa definição destaca a importância de entender as necessidades dos clientes e focar a entrega de valor (Juran, 1998). Outra perspectiva importante é a abordagem de Deming (2000), que define qualidade como "satisfação do cliente". Para esse autor, qualidade não é apenas a ausência de defeitos, mas também a capacidade de atender e superar as expectativas dos clientes em termos de desempenho, confiabilidade, durabilidade e outros atributos relevantes.

Além disso, a qualidade também pode ser vista como um processo contínuo de melhoria. Nesse sentido, oito dimensões da qualidade podem ser aplicadas a produtos e serviços: desempenho, características, confiabilidade, conformidade, durabilidade, assistência técnica, estética e percepção. Essas dimensões representam critérios pelos

quais a qualidade pode ser avaliada e melhorada ao longo do tempo (Garvin, 1986).

2.3 QUALIDADE EM SERVIÇOS

O conceito de "economia da experiência", na era da globalização, com a entrega de serviços de alta qualidade e experiências memoráveis, se tornou uma forma essencial de criação de valor. Os serviços são mais do que simples transações, envolvendo interações emocionais e sensoriais que podem proporcionar aos clientes uma experiência única e diferenciada (Pine; Gilmore, 1998). A globalização aumentou a demanda por serviços em todo o mundo. Com a expansão das empresas em diferentes mercados, surgiram oportunidades para a oferta de serviços que complementam os produtos, como suporte técnico, assistência pós-venda e consultoria. Esses serviços desempenham um papel crucial na satisfação do cliente e na construção de relacionamentos de longo prazo (Kotler *et al.*, 2019).

Outro aspecto importante é a terceirização de serviços em um contexto globalizado. A terceirização permite que as empresas se concentrem em suas competências principais e reduzam os custos, enquanto obtêm serviços especializados de fornecedores externos. A terceirização de serviços se tornou uma prática comum nas operações de negócios, permitindo que as organizações aproveitem a *expertise* e a eficiência de provedores especializados em diferentes áreas de serviço (Quinn; Hilmer, 1994).

A tecnologia desempenha um papel fundamental na oferta e no acesso aos serviços em tempos de globalização e também existe impacto da tecnologia da informação e da comunicação na expansão dos serviços digitais. Através da internet e de plataformas *online*, as empresas podem oferecer serviços de forma instantânea e global, alcançando clientes em diferentes países. Essa transformação digital tem proporcionado oportunidades de crescimento para as empresas e facilitado o acesso dos consumidores a uma ampla gama de serviços (Brynjolfsson; McAfee, 2014). Uma das definições de serviço é uma ação ou um desempenho intangível que uma parte pode oferecer a outra, não resultando na posse de algo. Essa definição destaca a natureza imaterial dos serviços, em contraste com os produtos físicos. Os serviços envolvem atividades, esforços ou

processos que visam a atender às necessidades e expectativas dos clientes (Lovelock; Hemzo; Wirtz, 2020).

3 METODOLOGIA

Esta pesquisa apresenta uma análise teórica sobre a influência das operações de um *hub* logístico militar na qualidade percebida dos clientes (i.e., organizações militares). A criação de frameworks teóricos é crucial para estudos no âmbito organizacional, conforme destacado por Eisenhardt (1989), especialmente quando o objetivo é introduzir novas perspectivas teóricas ou debater os fundamentos de teorias existentes. Propor sugestões de pesquisa é benéfico, pois incentiva o pensamento crítico durante o desenvolvimento prático dessas ideias e serve como um guia para futuras investigações que buscam avaliar os argumentos propostos (Whetten, 2003).

A formulação de proposições teóricas é essencial e deve cumprir dois critérios importantes: 1) adotar consistentemente a terminologia do artigo para indicar a direção (positiva ou negativa) das relações estudadas; e 2) empregar uma lógica coesa na sua formulação (Maanen, 2012). Assim, o propósito de um artigo voltado ao desenvolvimento teórico é enriquecer e expandir o conhecimento atual (Whetten, 2003). Seguindo estas diretrizes, este estudo estabelece duas proposições teóricas que examinam como as operações de um *hub* logístico militar influenciam na qualidade percebida dos clientes, culminando na proposta de um modelo teórico detalhado posteriormente.

4 APRESENTAÇÃO DO MODELO CONCEITUAL

Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985) destacam a importância de medir e melhorar a qualidade dos serviços públicos, desenvolveram o modelo SERVQUAL, que é amplamente utilizado para avaliar a qualidade percebida pelos clientes em diferentes setores, incluindo o setor público. O modelo SERVQUAL identifica cinco dimensões da qualidade do serviço: tangibilidade, confiabilidade, capacidade de resposta, garantia e empatia. Essas dimensões podem ser usadas como referência para identificar as áreas de melhoria e estabelecer metas para aprimorar a qualidade nos serviços públicos.

A importância da qualidade esperada é um dos cinco determinantes da qualidade de serviço no modelo SERVQUAL. A diferença entre a qualidade esperada e a qualidade percebida é um dos principais fatores que influenciam a satisfação do cliente, no contexto de serviços. Quando a qualidade percebida atende ou supera as expectativas do cliente, a satisfação tende a ser alta. Por outro lado, quando a qualidade percebida fica aquém das expectativas, a satisfação pode ser baixa (Parasuraman; Zeithaml; Berry, 1985).

A qualidade esperada é influenciada por diversos fatores, como a comunicação e a propaganda da empresa, a experiência anterior com o serviço, a reputação da marca, a opinião de outras pessoas e as características pessoais do cliente. As percepções do cliente sobre a empresa e o serviço são moldadas por esses fatores, criando suas expectativas em relação à qualidade (Parasuraman; Zeithaml; Berry, 1988).

Além disso, a qualidade esperada não é um conceito estático, mas pode ser dinâmico e evoluir ao longo do tempo. As expectativas dos clientes podem ser influenciadas por suas experiências anteriores com a empresa ou por mudanças nas circunstâncias e necessidades. Portanto, as organizações devem estar atentas às mudanças nas expectativas dos clientes e ajustar suas estratégias e práticas para atender a essas expectativas em constante evolução (Grönroos, 2015).

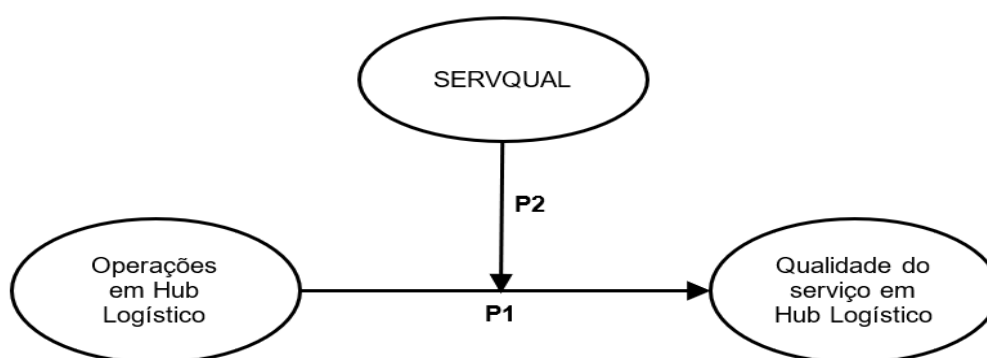
A qualidade percebida é um conceito crucial no estudo da qualidade em serviços e se refere à percepção que os clientes têm sobre a qualidade dos serviços após a experiência de consumo. É um fator determinante para a satisfação do cliente e influencia diretamente sua lealdade à marca, o boca a boca positivo e a decisão de compra futura. Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988) destacam a importância da qualidade percebida em seu modelo SERVQUAL, no qual a qualidade é medida por meio das diferenças entre as expectativas dos clientes e a percepção real da qualidade. A qualidade percebida é resultado da comparação entre o serviço recebido e o que o cliente esperava receber, e é fundamental para avaliar o desempenho da empresa em relação à satisfação do cliente.

As empresas devem adotar uma comunicação clara e transparente com os clientes, estabelecendo expectativas realistas em relação aos serviços oferecidos. Gerenciar as expectativas do cliente pode levar a maior satisfação, mesmo que a qualidade percebida não seja excepcional, mas desde que esteja alinhada com o que foi prometido (Berry; Carbone, 2002).

A qualidade percebida é influenciada por fatores cognitivos, emocionais e contextuais, sendo um componente-chave da satisfação do cliente. Os clientes avaliam a qualidade com base em suas próprias percepções, valores e necessidades individuais, bem como em suas experiências anteriores e em comparação com as expectativas estabelecidas. Portanto, a qualidade percebida pode variar entre os clientes, mesmo quando o serviço fornecido é o mesmo. A qualidade percebida tem um impacto direto sobre o grau de satisfação que os clientes sentem em relação à empresa e ao serviço prestado. Quando a qualidade percebida atende ou supera as expectativas dos clientes, a satisfação tende a ser alta. Por outro lado, quando a qualidade percebida fica aquém das expectativas, a satisfação pode ser reduzida e levar a uma experiência negativa. Clientes satisfeitos com a qualidade dos serviços tendem a ser mais leais à marca, tornando-se clientes recorrentes e defensores da empresa (Parasuraman; Zeithaml; Berry, 1988).

De acordo com o Modelo Teórico de Análise apresentado na Figura 2, a qualidade do serviço prestado em um *hub* logístico é influenciada por dois fatores principais: as operações do *hub* e qualidade do serviço prestado. As operações do *hub* são responsáveis pela prestação do serviço em si. Elas incluem fatores como a infraestrutura do *hub*, a qualificação dos funcionários, processos de trabalho entre outros (Christopher, 2011; Mentzer; Stank; Esper, 2008).

Figura 2 – Modelo Teórico de Análise



Fonte: Elaborada pelo Autor.

As expectativas dos clientes são as percepções que os clientes têm sobre o serviço que desejam receber. Elas são influenciadas por fatores como as experiências anteriores

dos clientes, as informações recebidas sobre o serviço e as características individuais dos clientes. Conforme o modelo, a qualidade do serviço é determinada pela diferença entre as expectativas dos clientes e as operações do *hub*. Portanto, para melhorar a qualidade do serviço em um *hub* logístico, é importante melhorar as operações do *hub* e/ou as expectativas dos clientes (Parasuraman; Zeithaml; Berry, 1988).

Portanto, são apresentadas as seguintes proposições:

A eficiência e a eficácia das operações de um *hub* logístico são fundamentais para determinar a qualidade do serviço percebido pelos clientes. As operações incluem a infraestrutura, a qualificação dos funcionários, os processos de trabalho e a tecnologia utilizada. Quando essas operações são bem geridas, há uma maior probabilidade de atender ou até superar as expectativas dos clientes. Como mencionado por Christopher (2011) e Mentzer, Stank e Esper (2008), as operações do *hub* são o coração do serviço prestado, e qualquer melhoria nessas áreas pode levar a uma percepção positiva da qualidade do serviço. Portanto, entende-se que a qualidade percebida do serviço pode ser diretamente influenciada pela eficácia das operações logísticas do *hub*. A partir desses argumentos deriva-se a primeira proposição (P1).

Proposição 1 (P1) – As operações de um *hub* logístico determinam a qualidade percebida do serviço.

A ferramenta SERVQUAL, desenvolvida por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988), é amplamente reconhecida como uma ferramenta eficaz para medir a qualidade do serviço. No contexto de um *hub* logístico, SERVQUAL pode ser utilizada para avaliar as operações, identificando gaps entre as expectativas dos clientes e a percepção do serviço prestado. Através dessa avaliação, é possível identificar áreas específicas que necessitam de melhorias, permitindo a implementação de diretrizes precisas para aprimorar as operações. A aplicação de SERVQUAL não apenas ajuda na identificação de gaps de performance, mas também fornece uma base para o desenvolvimento contínuo da qualidade do serviço, alinhando as operações do *hub* às expectativas dos clientes. Portanto, pode-se elaborar segunda proposição (P2).

Proposição 2 (P2) – A ferramenta SERVQUAL pode ser usada para avaliar as operações de um *hub* logístico, identificar oportunidades gaps de performance e gerar diretrizes para a melhora das operações e por consequência da qualidade prestada.

5 CONCLUSÃO

O presente estudo buscou explorar teoricamente a relação entre a expectativa e a percepção dos clientes em relação aos serviços oferecidos no *Hub* Logístico da 2ª Região Militar do Exército Brasileiro, situado no Estado de São Paulo, para identificação de oportunidades de melhoria.

A relevância das operações realizadas na prestação de serviços para a qualidade percebida pelos clientes. A qualidade, neste contexto, é amplamente influenciada pelas expectativas que os clientes têm do serviço, destacando a importância de compreender e gerir essas expectativas de forma eficaz.

Conforme a literatura pesquisada, foram elaboradas preposições e um modelo teórico de análise com a relação de como a qualidade do serviço prestado em um *hub* logístico é influenciada por dois fatores principais: as operações do *hub* e qualidade do serviço prestado e a ferramenta SERVQUAL utilizada como um moderador afim de mensurar a expectativa e a percepção do cliente e identificar os principais gaps.

Esta pesquisa contribui com a perspectiva de formulação de um novo questionário SERVQUAL, que possa ser utilizado para compreender a relação entre a expectativa e percepção em *Hubs* Logísticos e consequentemente identificar os pontos que precisam de melhorias, oferecendo implicações práticas e teóricas para a organização.

AGRADECIMENTOS

Agradecimentos ao Programa de Apoio à Pesquisa/ UNIP. O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001.

REFERÊNCIAS

ANJOS, N. C. dos; HARB, A. G. Qualidade de serviço logístico: uma análise das percepções de clientes de uma empresa no polo industrial de Manaus. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO - ENEGEP, 42., 2022, Foz do Iguaçu, PR. **Anais [...]**. Foz do Iguaçu, PR, out. 2022.

ASIF, M. *et al.* An integrated management systems approach to corporate social responsibility. **Journal of Cleaner Production**, v. 56, p. 7–17, out. 2013.

BARBOSA, A. P. *et al.* Implantação do programa 5s e ferramentas da qualidade: um estudo de caso em uma empresa metalúrgica de pequeno porte. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**, v. 04, n. 03, p. 142–160, 2021.

BARROS, A. R. A.; PAIVA, G. F. A. V.; SURUAGY, L. C. F. Implantação e Interpretação de Indicadores Logísticos como Solução Criativa para o Melhor Desempenho em um Centro de Distribuição (CD). **JPM - Journal of Perspectives in Management**, p. 110, 30 set. 2021.

BERRY, L.; CARBONE, L. Managing the total customer experience. **MIT Sloan Management Review**, v. 43, n. 3, p. 85–89, 2002.

BITENCOURT, G. R.; MICHEL, F. D.; DANILEVICZ, Â. de M. F. **A análise de valor cliente vs. empresa: os gaps da qualidade no serviço logístico**. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2011.

BRYNJOLFSSON, E.; MCAFEE, A. **A segunda era da máquina: trabalho, progresso e prosperidade em uma época de tecnologias brilhantes**. Nova York, USA: WW Norton & Company, 2014.

BUCHELI, A. B.; TÉLLEZ, O. F. Percepción y expectativas de pacientes de centros especializados en salud renal: Método SEVQUAL y estadística multivariada. **Novasinergia Revista Digital de Ciencia, Ingeniería Y Tecnología**, v. 3, n. 2, p. 30–39, 1 dez. 2020.

CHRISTOPHER, M. **Logistics & Supply Chain Management**. 4.ed. New Jersey, USA: FT Press, 2011.

CUNHA, M. P. E; CUNHA, J. V. da; DAHAB, S. Gestão da Qualidade: uma Abordagem Dialéctica. **RAC**, v. 5, n. spe, p. 197–215, 2001.

DEMING, W. E. **Out of the Crisis**. Cambridge-MA, USA: The MIT Press, 2000.
EISENHARDT, K. M. Building Theories from Case Study Research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532–550, 1989.

- FRIEDMAN, M. **Trying hard is not good enough**: how to produce measurable improvements for customers and communities. Santa Fe, New Mexico: Parse Publishing, 2015.
- GARVIN, D. A. What Does “Product Quality” Really Mean? **Sloan Management Review**, v. 26, n. 1, p. 25–43, 1986.
- GRÖNROOS, C. **Service Management and Marketing**: Managing the Service Profit Logic. 4.ed. Hoboken-New Jersey, USA: John Wiley & Sons Ltd, 2015.
- GULC, A. Models and Methods of Measuring the Quality of Logistic Service. **Procedia Engineering**, v. 182, p. 255–264, 2017.
- JURAN, J. M. **Juran’s Quality Handbook**. 5.ed. New York, USA: McGraw-Hill, 1998.
- KOTLER, P. *et al.* **Marketing Management**. 4.ed. Harlow, England: Pearson Education Limited, 2019.
- LOVELOCK, C.; HEMZO, M. A.; WIRTZ, J. **Marketing de serviços**: pessoas tecnologia e estratégia. 8.ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2020.
- MAANEN, V. Editor’s Comments: The Craft of writing theory articles. **Academy of Management Review**, v. 37, p. 327-331, 2012.
- MENTZER, J. T.; STANK, T. P.; ESPER, T. L. Supply chain management and its relationship to logistics, marketing, production, and operations management. **Journal of Business Logistics**, v. 29, n. 1, p. 31–46, 1 mar. 2008.
- OLIVEIRA, L. K. de; CORREIA, V. de A. Proposta metodológica para avaliação dos benefícios de um centro de distribuição urbano para mitigação dos problemas de logística urbana. **Journal of Transport Literature**, v. 8, n. 4, p. 109–145, out. 2014.
- OLIVEIRA, L. R. de; PASSADOR, C. S. Ensaio teórico sobre as avaliações de políticas públicas. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 17, n. 2, p. 324–337, jun. 2019.
- PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L. A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. **The Journal of Marketing**, v. 49, n. 4, p. 41–50, 1985.
- PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L. SERVQUAL: A multiple-Item Scale for measuring consumer perceptions of service quality. **Journal Of Retailing**, v. 64, n. 1, 1988.

PERES, I. T. *et al.* Optimization in inventory-routing problem with planned transshipment: A case study in the retail industry. **International Journal of Production Economics**, v. 193, p. 748–756, nov. 2017.

PINE, B. J.; GILMORE, J. H. Welcome to the experience economy. **Harvard Business Review**, v. 76, n. 4, p. 97–105, 1998.

PIRES, R.; LOTTA, G.; OLIVEIRA, V. E. de **Burocracia e políticas públicas no Brasil**: interseções analíticas. Brasília: Ipea: Enap, 2018.

QUINN, J.; HILMER, F. Terceirização Estratégica. **Revisão de Gestão Sloan**, v. 35, p. 43–55, 1994.

RODRIGUES, C. *et al.* Logistic Quality and Its Effects on Agricultural Goods Exports. **International Association of Agricultural Economists**, 314971, ago. 2021.
Disponível em: <https://ideas.repec.org/p/ags/iaae21/314971.html>.

RODRIGUES, C. *et al.* Logistic Quality and Its Effects on Agricultural Goods Exports. **International Association of Agricultural Economists**, 314971, ago. 2021.
Disponível em: <https://ideas.repec.org/p/ags/iaae21/314971.html>.

SILVA, U. L. da; OLIVEIRA, Á. de F. Qualidade de Vida e Valores nas Organizações: Impactos na Confiança do Empregado. **Psicologia: Ciência e Profissão**, v. 37, n. 1, p. 7–17, jan. 2017.

TASLEEM, M. *et al.* Excelência empresarial sustentável: coesão de modelos TQM/BE, padrões ISO e sustentabilidade. **Journal on Innovation and Sustainability**, v. 8, n. 4, p. 24, 24 dez. 2017.

WHETTEN, D.A. O que constitui uma contribuição teórica? Quais são os blocos de construção para o desenvolvimento de teoria? **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 43, n. 3, p. 69-73, 2003.

ZELINSKA, H.; BOLDYRIEVA, L.; AMELINA, I. Logistic Quality Management of Transport Process in Construction. **International Journal of Engineering & Technology**, v. 7, n. 3.2, p. 32, 20 jun. 2018.