

Universidade Estadual de Campinas  
Faculdade de Engenharia Civil, Arquitetura e Urbanismo

**IDENTIFICAÇÃO DE DIMENSÕES DO  
SERVIÇO AO CLIENTE RELEVANTES À  
LOGÍSTICA NO SETOR DE SERVIÇOS**

Rafael Dammus Taiar Simionatto

Campinas

2006

Universidade Estadual de Campinas  
Faculdade de Engenharia Civil, Arquitetura e Urbanismo

# **IDENTIFICAÇÃO DE DIMENSÕES DO SERVIÇO AO CLIENTE RELEVANTES À LOGÍSTICA NO SETOR DE SERVIÇOS**

Rafael Dammus Taiar Simionatto

Orientador: Prof. Dr. Orlando Fontes Lima Júnior

Dissertação de Mestrado apresentada à Comissão de Pós-Graduação da Faculdade de Engenharia Civil, Arquitetura e Urbanismo da Universidade Estadual de Campinas para obtenção do título de Mestre em Engenharia Civil, área de concentração em Transportes.

Campinas, SP

2006

FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA  
BIBLIOTECA DA ÁREA DE ENGENHARIA E ARQUITETURA - BAE - UNICAMP

Si45i Simionatto, Rafael Dammus Taiar  
Identificação de dimensões do serviço ao cliente  
relevantes à logística no setor de serviços / Rafael  
Dammus Taiar Simionatto.--Campinas, SP: [s.n.], 2006.

Orientador: Orlando Fontes Lima Júnior.  
Dissertação (Mestrado) - Universidade Estadual de  
Campinas, Faculdade de Engenharia Civil, Arquitetura e  
Urbanismo.

1. Serviço ao cliente. 2. Logística. 3. Indústria de  
serviços. I. Lima Júnior, Orlando Fontes. II.  
Universidade Estadual de Campinas. Faculdade de  
Engenharia Civil, Arquitetura e Urbanismo. III. Título.

Título em Inglês: Identification of customer service dimensions relevant to logistics in  
the service sector

Palavras-chave em Inglês: Customer service; Logistics; Service industries.

Área de concentração: Transportes.

Titulação: Mestrado

Banca examinadora: Orlando Fontes Lima Júnior , Luiz Henrique Antunes Rodrigues e  
Carlos Alberto Bandeira Guimarães.

Data da defesa: 28/06/2006

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS  
FACULDADE DE ENGENHARIA CIVIL, ARQUITETURA E  
URBANISMO**

**IDENTIFICAÇÃO DE DIMENSÕES DO SERVIÇO AO CLIENTE RELEVANTES  
À LOGÍSTICA NO SETOR DE SERVIÇOS**

**Rafael Dammus Taiar Simionatto**

**Dissertação de Mestrado aprovada pela Banca Examinadora, constituída por:**

Prof. Dr. Orlando Fontes Lima Junior  
**Presidente e Orientador / FEC - UNICAMP**

Prof. Dr. Carlos Alberto Bandeira Guimarães  
**FEC - UNICAMP**

Prof. Dr. Luiz Henrique Antunes Rodrigues  
**FEAGRI - UNICAMP**

Campinas, 28 de Junho de 2006

A Paulo de Oliveira Kocsis,  
grande incentivador de  
minha vida acadêmica.

## SUMÁRIO

<b>LISTA DE FIGURAS</b>	<b>xiii</b>
<b>LISTA DE TABELAS</b>	<b>xv</b>
<b>RESUMO</b>	<b>xvii</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>xix</b>
<b>1 INTRODUÇÃO</b>	<b>1</b>
<b>1.1 Objetivo e Escopo</b>	<b>1</b>
<b>1.2 Estrutura do trabalho</b>	<b>2</b>
<b>2 CARACTERIZAÇÃO DO PROBLEMA</b>	<b>3</b>
<b>2.1 Os Clientes</b>	<b>4</b>
2.1.1 As Expectativas dos clientes vêm aumentando	4
<b>2.2 O Mercado</b>	<b>5</b>
<b>2.3 Mudanças nas relações de marketing</b>	<b>7</b>
2.3.1 O Marketing um a um	8
2.3.2 Como implementar o marketing um a um	9
<b>2.4 Serviço ao cliente no âmbito da logística no setor de serviços</b>	<b>11</b>
2.4.1 Desenvolvendo programas logísticos de serviço ao cliente	15
2.4.2 Monitorando e controlando as estratégias	19
2.4.2.1 Serviço como um processo	19
2.4.2.2 Análise de desempenho	21
2.4.3 Serviço ao cliente e qualidade total	22
2.4.4 Custo / Benefício do serviço ao cliente	24
2.4.5 Visão interna do serviço ao cliente	25
<b>2.5 Uma ferramenta estratégica</b>	<b>26</b>
2.5.1 CRM – Customer relationship management	27

	2.5.1.1 Tipos de CRM	28
	2.5.1.2 Uso estratégico da tecnologia da informação	29
	2.5.1.3 Casos práticos em CRM	30
	2.5.1.4 Desafios do e-CRM	31
<b>2.6</b>	<b>A Importância da identificação de dimensões do serviço ao cliente</b>	<b>32</b>
<b>3</b>	<b>DIMENSÕES DO SERVIÇO AO CLIENTE</b>	<b>34</b>
<b>3.1</b>	<b>Principais estudos sobre dimensões do serviço ao cliente</b>	<b>34</b>
<b>3.2</b>	<b>A Dimensão hospitalidade</b>	<b>45</b>
<b>3.3</b>	<b>Métodos de pesquisa exploratória</b>	<b>47</b>
	3.3.1 Método das discussões em grupo	48
	3.3.2 Método das entrevistas em profundidade	48
	3.3.3 Método das clínicas	49
	3.3.4 Método das oficinas experimentais	49
	3.3.5 Método dos incidentes críticos	50
<b>3.4</b>	<b>Justificando a escolha do método</b>	<b>50</b>
<b>3.5</b>	<b>Síntese da revisão bibliográfica</b>	<b>51</b>
<b>4</b>	<b>METODOLOGIA</b>	<b>54</b>
<b>4.1</b>	<b>O Método dos incidentes críticos</b>	<b>55</b>
	4.1.1 Desenvolvimento teórico	55
	4.1.2 Incidentes críticos	56
	4.1.2.1 Determinando os incidentes críticos	56
	4.1.2.2 Categorizando os incidentes críticos	57
<b>5</b>	<b>APLICAÇÃO PRÁTICA</b>	<b>59</b>
<b>5.1</b>	<b>Escolha das indústrias de serviço estudadas</b>	<b>59</b>
<b>5.2</b>	<b>Coleta dos dados</b>	<b>61</b>
<b>5.3</b>	<b>Análise dos dados</b>	<b>62</b>
	5.3.1 Dimensões e elementos do serviço ao cliente considerados	62
	5.3.2 Categorizando os incidentes críticos obtidos	65

5.3.3	Verificando a qualidade dos processos de categorização	65
5.3.4	Vinculando as dimensões do serviço ao cliente aos processos logísticos nas indústrias de serviço estudadas	66
<b>5.4</b>	<b>Pesquisa Piloto</b>	<b>66</b>
<b>6</b>	<b>TABULAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS</b>	<b>68</b>
<b>6.1</b>	<b>Tabulações e análises por tipo de serviço</b>	<b>68</b>
6.1.1	Transporte de cargas	68
6.1.2	Táxi	71
6.1.3	Transporte executivo	73
6.1.4	Hotel	75
6.1.5	Estacionamento de veículos	77
<b>6.2</b>	<b>Análises comparativas</b>	<b>80</b>
<b>6.3</b>	<b>Particularidades de algumas dimensões do serviço ao cliente identificadas</b>	<b>85</b>
6.3.1	Confiabilidade	85
6.3.2	Prestabilidade	86
6.3.3	Acessibilidade	86
6.3.4	Comunicação	87
6.3.5	Hospitalidade	87
<b>7</b>	<b>CONCLUSÕES</b>	<b>89</b>
<b>7.1</b>	<b>Principais discussões</b>	<b>89</b>
7.1.1	A logística no setor de serviços	90
<b>7.2</b>	<b>Limitações e recomendações</b>	<b>93</b>
	<b>ANEXOS</b>	<b>95</b>
	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>99</b>

## **LISTA DE FIGURAS**

FIGURA 2.1 - O Aumento dos clientes sensíveis aos níveis de serviço e qualidade	04
FIGURA 2.2 - O Mercado de commodities	05
FIGURA 2.3 - Marketing um a um e marketing de massa	09
FIGURA 2.4 - Serviço ao cliente no âmbito da logística empresarial	12
FIGURA 2.5 - Exemplo de priorização de serviços através de indicadores	18
FIGURA 2.6 - Serviço como um processo	19
FIGURA 2.7 - Controle dos níveis de serviço ao cliente	20
FIGURA 2.8 - Modelo dos GAPs	23
FIGURA 2.9 - Faturamento x Custos x Lucros x Níveis de serviço ao cliente	24
FIGURA 2.10 - Exemplo de análise estratégica	25
FIGURA 2.11 - Conceitos compartilhados	26
FIGURA 2.12 - Fases do CRM	28
FIGURA 4.1 - Metodologia de pesquisa	54
FIGURA 4.2 - Categorizando os incidentes críticos	57
FIGURA 6.1 – Redução das onze dimensões identificadas para seis dimensões	82

## LISTA DE TABELAS

TABELA 2.1 - Evolução da importância das variáveis e marketing na decisão de compra do comércio; mercados: São Paulo e Rio de Janeiro	03
TABELA 2.2 - Dimensões do serviço ao cliente X Preço	06
TABELA 2.3 - Mudanças nas relações de marketing	08
TABELA 2.4 - Dimensões do serviço ao cliente nos processos logísticos no setor de serviços	14
TABELA 2.5 - Dimensões do serviço ao cliente	17
TABELA 2.6 - Exemplo de índice composto de serviço	22
TABELA 3.1 - Sumário dos principais estudos em serviço ao cliente	36
TABELA 3.2 - Dez dimensões da qualidade em serviços por Parasuraman	39
TABELA 3.3 - Cinco dimensões da qualidade em serviços por Parasuraman	40
TABELA 3.4 - Dimensões do serviço ao cliente em compras na Internet	41
TABELA 3.5 - Síntese da revisão bibliográfica	52
TABELA 5.1 - Dimensões e elementos do serviço ao cliente considerados	63
TABELA 6.1 - Resultados da categorização dos incidentes críticos em transporte de cargas	69
TABELA 6.2 - Resultados da categorização dos incidentes críticos em táxi	72
TABELA 6.3 - Resultados da categorização dos incidentes críticos em transporte executivo	74
TABELA 6.4 - Resultados da categorização dos incidentes críticos em hotel	76
TABELA 6.5 - Resultados da categorização dos incidentes críticos em estacionamento de veículos	79
TABELA 6.6 - Dimensões do serviço ao cliente identificadas nas indústrias de serviço pesquisadas	80
TABELA 6.7 – Importância relativa das dimensões do serviço ao cliente identificadas	81
TABELA 6.8 - Comparação entre as dimensões identificadas e as dimensões de Parasuraman (1995)	83
TABELA 7.1 – Sub-sistemas da logística no setor de serviços	92

## **RESUMO**

O serviço ao cliente, meta maior da logística, normalmente é tratado no âmbito da denominada logística de bens físicos. Seu comportamento no setor de serviços ainda não foi muito explorado na literatura. Estas constatações conduziram ao presente trabalho, cujo objetivo é identificar as dimensões do serviço ao cliente relevantes à logística no setor de serviços e também explorar a dimensão hospitalidade na visão dos clientes quanto à qualidade dos serviços. Aplicações práticas foram realizadas pesquisando-se: transporte de cargas, táxi, transporte executivo, hotel e estacionamento de veículos. Estes serviços foram escolhidos de forma que abrangessem algumas características específicas: tangibilidade e intangibilidade, padronização e não padronização, credenciamento e não credenciamento e diferentes formas de distribuição dos serviços. A metodologia utilizada foi baseada no método dos incidentes críticos. Questionários foram respondidos por clientes, imediatamente após o contato com os serviços, e apontaram 434 incidentes críticos. As análises dos resultados permitiram identificar 11 dimensões do serviço ao cliente como relevantes à logística no setor de serviços: confiabilidade, prestabilidade, competência, acessibilidade, cortesia, comunicação, credibilidade, segurança, entendendo os clientes, tangíveis e hospitalidade. A dimensão hospitalidade teve sua importância relativa comprovada, estabelecendo-se o conceito de administração da hospitalidade em ambientes desvinculados de organizações ligadas ao turismo e à hotelaria. Análises quantitativas e qualitativas ainda proporcionaram identificar a necessidade de tratar a logística no setor de serviços decomposta em 3 sub-sistemas. A estrutura sugerida apresentou-se bastante compatível às estratégias competitivas ligadas ao serviço ao cliente e presentes na literatura.

## **ABSTRACT**

The customer service, main goal of logistics, is normally treated in what is called physical logistics field. Its behavior in the service sector hasn't been too much explored in the literature. These affirmations had led to this work, which objective is to identify the customer services dimensions that are relevant to logistics in the service sector and explore the hospitality dimension in the quality of services based on customer's perceptions. Practice application was performed in: load transport, taxi, executive transport, hotel and parking services. These services were chosen to fill some characteristics: tangible and intangible, standardized and non standardized, credence and non credence and different forms of service distribution. The methodology utilized was based on the critical incidents method. Questionnaires were answered by customers after contacts with the services and presented 434 critical incidents. Analysis of these results allowed identifying eleven dimensions: reliability, responsiveness, competence, access, courtesy, communication, credibility, security, understanding / knowing customers, tangibles and hospitality. The hospitality dimension had its importance proved, establishing the concept of hospitality administration in environments that are not related with tourism or hotels. Quantities and qualities analysis had provided identifying logistics in the service sector as decomposed in 3 sub-systems. This structure was compatible with competitive strategies in customer services showed in literature.

# 1. INTRODUÇÃO

## 1.1 Objetivo e Escopo

O objetivo deste trabalho é identificar as dimensões do serviço ao cliente relevantes à logística no setor de serviços e explorar em particular a dimensão hospitalidade.

A dimensão hospitalidade, definida no item 3.2 e até os dias de hoje não tratada como uma dimensão do serviço ao cliente relevante à logística no setor de serviços (conforme item 3.1), é explorada com a liberdade de enfoque defendida por Lashley e Morrison (2004). Os autores sugerem estudar a hospitalidade administrada em empreendimentos comerciais, hospitais, prisões, entre outros, considerando a administração da dimensão hospitalidade como a administração profissional do processo de troca de hospitalidade em um ambiente comercial.

Justificando esta liberdade de enfoque, Jones (1996) afirma que o termo “hospitalidade” emergiu como o modo pelo qual os hoteleiros e fornecedores de alimentos e bebidas gostariam que seu setor fosse visto gerando definições que enfocam os efeitos e não as causas e inibem outros estudos. Telfer (1996) exemplifica, sugerindo que ser um bom hospedeiro não significa ser um hospitaleiro.

O desenvolvimento da pesquisa foi baseado no método dos incidentes críticos, também conhecido como método de Hayes (1992). E os seguintes casos práticos foram estudados: transporte de cargas (piloto e ajuste da pesquisa), táxi, transporte executivo, hotel e estacionamento de veículos.

Após o levantamento de dados, análises quantitativas e qualitativas foram realizadas.

Estudos semelhantes foram feitos por Yang, Peterson e Cai (2003) e por Rotondaro (2002). Os autores identificaram as dimensões do serviço ao cliente que se adequaram ao mercado de varejo na Internet e às expectativas dos clientes em ambiente “e-business”, respectivamente.

## 1.2 Estrutura do trabalho

O trabalho está estruturado em 7 capítulos.

O Capítulo 1 introduz o trabalho e apresenta seu objetivo e sua estrutura.

O Capítulo 2 compreende a caracterização do problema e traz aspectos genéricos sobre os temas a serem tratados: relações de marketing, serviço ao cliente no âmbito da logística, planejamento e controle de estratégias em serviço ao cliente, ferramentas estratégicas em serviços e dimensões do serviço ao cliente. Este capítulo de embasamento teórico tem como função localizar o problema estudado no contexto do tema proposto, caracterizá-lo e destacar sua importância.

O Capítulo 3 é direcionado para as dimensões do serviço ao cliente, trazendo um levantamento representativo, porém não exaustivo, de algumas abordagens na literatura atual sobre estudos focados na identificação e análise das dimensões do serviço ao cliente. Já dando início ao processo metodológico específico, neste capítulo são apresentados métodos de pesquisa exploratória e também o método de Hayes (1992).

A metodologia adotada para desenvolvimento deste trabalho está apresentada no Capítulo 4. Este capítulo mostra os procedimentos de pesquisa utilizados tanto no desenvolvimento geral do trabalho quanto na condução das análises.

O Capítulo 5, intitulado “aplicação prática”, traz informações sobre a coleta e análise dos dados. No Capítulo 6 encontram-se as análises dos resultados obtidos e as principais considerações e observações a respeito destes.

Fechando o conteúdo, o Capítulo 7 mostra as principais conclusões e recomendações do trabalho. Nele também foram apontadas as restrições deste trabalho e identificadas oportunidades de pesquisas futuras.

São apresentados, em anexo, os instrumentos utilizados na pesquisa de campo.

## 2. CARACTERIZAÇÃO DO PROBLEMA

O resultado de todo esforço logístico, segundo Fleury, Wanke e Figueiredo (2000), é o serviço ao cliente. Tanto em indústrias de manufaturas quanto em indústrias de serviços, as estratégias de tecnologia da informação, de transportes, de estoques / disponibilidade, entre outras, visam agregar valor aos clientes.

Ao mesmo tempo, Ballou (2003) ressalta que os clientes reconhecem as dimensões do serviço ao cliente como importantes, freqüentemente classificando-as à frente de preço, qualidade de produtos e marketing. Esta ainda não é uma realidade brasileira, mas pode vir a ser, como mostram as sucessivas pesquisas do Centro de Estudos em Logística do COPPEAD, da UFRJ, entre 1994 e 2004.

**Tabela 2.1 - Evolução da importância das variáveis e marketing na decisão de compra do comércio; mercados: São Paulo e Rio de Janeiro.**

Variáveis de decisão	1994	1995	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2006*
Produto	30,8%	31,9%	33,0%	36,0%	36,9%	34,0%	31,6%	30,3%	27,1%	31,5%	30,8%
Preço	38,5%	34,5%	30,9%	32,9%	31,8%	32,5%	32,6%	36,5%	35,0%	30,5%	31,0%
Serviço ao Cliente	14,4%	18,3%	18,7%	16,4%	16,9%	19,2%	20,1%	18,1%	20,0%	19,4%	20,1%
Promoção e Propaganda	16,4%	15,5%	17,4%	14,7%	14,5%	14,2%	15,6%	15,0%	18,0%	18,5%	18,2%

\* As previsões para 2006 representam as expectativas dos varejistas

Fonte: COPPEAD, 2004, disponível em <http://www.cel.coppead.ufrj.br>.

Neste contexto, o planejamento estratégico das organizações passa a incorporar o serviço ao cliente como peça chave no sucesso empresarial.

E os resultados surgem em pesquisas que mostram, de acordo com Christopher (1992), que as empresas que detêm níveis de serviço ao cliente superiores alcançam em média:

- 9% de aumento de preços;
- 100% de crescimento nos níveis de vendas;
- 6% de aumento em suas parcelas de mercado por ano.

Entretanto questiona-se: quais processos e sistemas são necessários para criar e sustentar estratégias de serviço ao cliente superiores no mercado?

A ênfase da resposta se dá no estudo dos itens subseqüentes, com destaque ao estudo da logística, da segmentação de mercados e das dimensões do serviço ao cliente.

## 2.1 Os Clientes

Drucker (1989), afirma que o propósito de todo negócio é criar clientes. O que o cliente “pensa” que está comprando e considera “valor” é decisivo. Isto determina o que o negócio é, o que produz, e se irá prosperar. Para ser competitiva uma empresa deve adequar seus produtos (bens e serviços) aos clientes e não seus clientes aos produtos. A gestão de mercado ao invés da gestão de produtos aparece como grande diferencial competitivo nos dias de hoje.

### 2.1.1 As expectativas dos clientes vêm aumentando

Ao mesmo tempo em que as empresas buscam diferenciais competitivos nos níveis de serviço ao cliente e qualidade, os clientes tornam-se mais exigentes, impondo variáveis específicas aos diversos produtos. Este aumento da sensibilidade dos clientes em relação aos serviços e à qualidade pode ser comprovado, como mostra a Figura 2.1, quando ao aumentar os níveis de serviço e qualidade pode-se aumentar os preços sem promover redução de demanda.

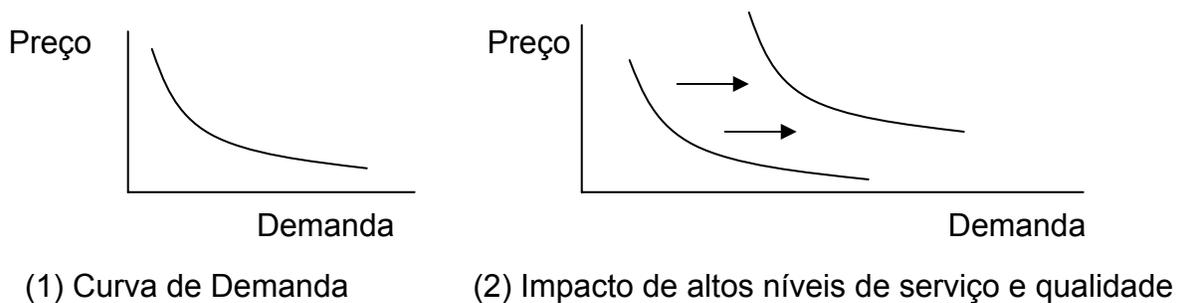


Figura 2.1 – O Aumento dos clientes sensíveis aos níveis de serviço e qualidade  
Fonte: CHRISTOPHER, 1992. p. 5.

Christopher (1992) observa que 96% dos clientes insatisfeitos com os níveis de serviço e qualidade não reclamam, porém:

- 90% destes não retornam no futuro;
- Cada insatisfeito fará propaganda negativa para outros 9;
- 13% destes farão propaganda negativa para pelo menos outros 20.

## 2.2 O Mercado

Os bens estão cada vez mais parecidos e substituíveis por outros, gerando um mercado de commodities. Torna-se muito difícil ser competitivo através de diferenciação. A qualquer momento, a tecnologia utilizada, os fornecedores de insumos, entre outros, podem ser adquiridos com certa facilidade por quaisquer concorrentes.

Porém, quando tratamos de marcas que inspiram inovação e superioridade nos serviços prestados, a problemática é bem diferente, como mostra a Figura 2.2.

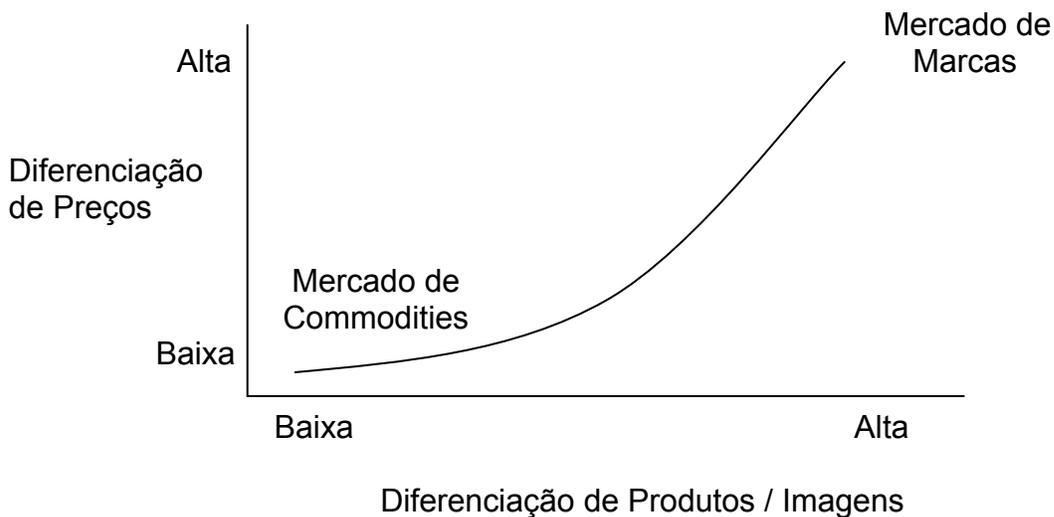


Figura 2.2 – O Mercado de commodities  
Fonte: Adaptado de CHRISTOPHER, 1992. p. 3.

Segundo Berry e Parasuraman (1992), a qualidade de um serviço inovador é muito mais difícil de ser copiada do que seu conceito. Isto porque a excelência em serviços é produto de uma cultura empresarial voltada para o cliente, do uso competente da informação e tecnologia e ainda de outros fatores desenvolvidos aos poucos pela própria organização.

A qualidade do serviço, portanto, aparece como a base da diferenciação no mercado atual. “Um bom desempenho do conceito de serviço consolida a competitividade, atraindo a confiança do cliente e proporcionando um reforço à marca, à publicidade, às vendas e ao preço” (Berry e Parasuraman, 1992).

A título de exemplificação, a Tabela 2.2 traz o resultado de pesquisas européias que afirmam que na escolha do fornecedor (supplier) qualidade e serviço vêm antes do preço:

**Tabela 2.2 – Dimensões do serviço ao cliente x Preço**

<b>Dimensões do Serviço ao Cliente X Preço – Importância Relativa</b>	<b>Posição</b>
Adequação do produto às necessidades	1º
Esforço da empresa para atender suas reais necessidades e dificuldades	2º
Confiabilidade	3º
Atendimento Pós – Venda	4º
Rapidez na entrega	5º
Cortesia no atendimento	6º
Preço	6º

Fonte: Adaptado de HUMBLE, 1989, apud CHRISTOPHER, 1992. p. 6.

É importante ressaltar que no instante em que uma organização propõe-se a se diferenciar reduzindo-se os preços, ela está transmitindo aos clientes a idéia de que não é capaz de vislumbrar outra razão por quê este deveria comprar sua marca.

## 2.3 Mudanças nas relações de marketing

O marketing de conquista, que objetiva a busca de novos clientes, tem custos mais elevados e vem perdendo espaço considerável para o marketing de retenção, que tem como meta fidelizar os clientes atuais, segundo Vavra (1993). O relacionamento continuado com os clientes, apresentado na Tabela 2.3, baseia-se no marketing de retenção e aparece como lucrativo por pelo menos seis razões apontadas por Christopher (1992):

- ✓ Alta taxa de clientes retidos implica na redução da necessidade de novos clientes, reduzindo custos;
- ✓ Clientes estabelecidos tendem a comprar mais;
- ✓ Frequência de compras reduz custos;
- ✓ Clientes satisfeitos trazem outros novos;
- ✓ Clientes satisfeitos pagam mais por confiança;
- ✓ Clientes satisfeitos dificultam a entrada de novos concorrentes.

Analogamente, o pós-marketing surge com o objetivo de proporcionar satisfação contínua aos clientes atuais ou aos que já foram clientes. Ou seja, os clientes devem ser identificados, reconhecidos e auditados quanto à satisfação e assim atendidos.

Têm-se ainda estes conceitos aplicados a nichos e segmentos de mercado, como afirmam Pepper e Rogers (1999), ou então aplicados ao marketing de permissão, conversando com os clientes que consentiram em ouvir, garantindo mais atenção às mensagens de marketing.

Neste ambiente, aparece fortemente o marketing de banco de dados. Cardoso e Gonçalves (2001) mostram que administrando sistemas computadorizados de banco de dados relacionais em tempo real, pode-se utilizar dados relevantes dos clientes, de pesquisas, de clientes potenciais e clientes prováveis, para identificar os clientes mais reativos para o propósito de desenvolver alta qualidade e relacionamentos de duração para repetição de negócios. Esta ferramenta, se corretamente utilizada, pode resultar num

crescimento das taxas de respostas em relação ao capital investido, fechamento de negócios e conseqüentemente aumento dos lucros.

**Tabela 2.3 – Mudanças nas relações de marketing**

<i><b>FOCO NA TRANSAÇÃO</b></i>	<i><b>FOCO NO RELACIONAMENTO</b></i>
<b>Venda simples</b>	Retenção do cliente
<b>Contato descontínuo c/ cliente</b>	Contato contínuo
<b>Foco nas características dos produtos</b>	Foco nos benefícios dos produtos
<b>Curta escala de tempo</b>	Longa escala de tempo
<b>Qualidade é responsabilidade da gerência de produção</b>	Qualidade é responsabilidade de todos
<b>Pouca ênfase no serviço ao cliente</b>	<b>Grande ênfase no serviço ao cliente</b>

Fonte: CHRISTOPHER, 1992. p. 12.

### **2.3.1 O Marketing um a um**

Segundo Peppers e Rogers (1999), existem muitas denominações para essa nova idéia competitiva (Marketing Um a Um): *Customer Relationship Management* (CRM), *Enterprise Relationship Management* (ERP), *Customer Intimacy* (Intimidade com o Cliente), *Real Time Marketing* (Marketing em Tempo Real), *Continuous Relationship Marketing* (Marketing de Relacionamento Contínuo), *Technology – enabled Relationship Marketing* (Marketing de Relacionamento com Tecnologia), entre outros.

Ainda segundo Peppers e Rogers (1999), a idéia é baseada no desenvolvimento e gerenciamento de relacionamentos com clientes individuais.

Relacionamentos estes que são resultado de sucessivas interações colaborativas entre empresas e clientes. Para Cardoso e Gonçalves (2001), com o tempo, essas interações sucessivas desenvolvem um contexto que faz transparecer o desejo dos clientes. Cada relacionamento se faz diferente e gera informações importantes das participações individuais de clientes. Por exemplo, Cardoso e Gonçalves (2001) citam que quando você voa pela British Airways a atendente acessa seu perfil no banco de dados para servi-lo melhor.

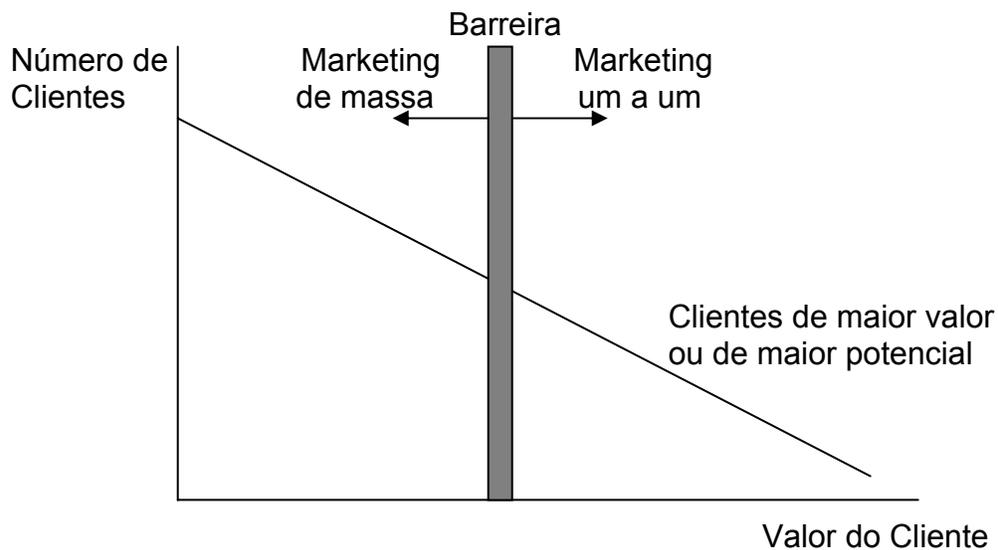


Figura 2.3 – Marketing um a um e marketing de massa

Fonte: PEPPERS e ROGERS, 2000, apud CARDOSO e GONÇALVES, 2001. p 37.

Na Figura 2.3, a barreira sugere a segmentação dos clientes de acordo com seu valor ou potencial para a empresa. Aos poucos mostra-se interessante a redução dos clientes sujeitos ao marketing “convencional”.

### 2.3.2 Como implementar o marketing um a um?

O processo de implementação é representado em uma série de quatro passos básicos, como afirmam Peppers e Rogers (1999):

- Identificar os clientes – no varejo, por exemplo, o processo de identificação dos clientes pode envolver programas como o de identificar compradores mais freqüentes, dando-lhes incentivos e reconhecimento toda vez que estes entrarem na loja. Já para uma empresa business-to-business, a fase de identificação poderia ser mediante o aprendizado de nomes e posições específicas dos executivos que exercem influência na decisão de compra das empresas;
- Diferenciar os clientes – pode-se diferenciar os clientes, por exemplo, quanto ao nível de valor que têm para sua empresa ou quanto às necessidades que apresentam para com os produtos e serviços de sua empresa;
- Interagir com os clientes – deve-se aperfeiçoar as interações com os clientes, buscando a forma mais barata e automatizada, e a mais útil em termos de produção de informação para fortalecer essas relações. Além disto, deve-se estabelecer um histórico das interações com os clientes, de forma que uma nova conversa se inicie de onde a última terminou, não importando se esta ocorreu ontem ou há um ano, por meio de call center, da web, ou no escritório do cliente;
- Personalização – os bens ou serviços devem ser capazes de se adaptar a um cliente em particular de forma diferente. Isto pode significar a “personalização em massa” de um produto ou a personalização das opções oferecidas ao redor deste.

“Essas fases podem ser utilizadas como um checklist para colocar em prática qualquer iniciativa de CRM, em uma empresa que passa por qualquer tipo de situação de negócios. O processo de se tornar uma empresa um a um requer da firma, na grande maioria das vezes, o repensar de suas mais básicas filosofias de negócios, uma revisão de atitudes de seus gerentes e empregados, e, provavelmente, a reconstrução de sua cultura. Há mais coisas envolvidas do que simplesmente colocar um site de *e-commerce* na *web*, ou implementar um *call center*, ou um aplicativo para automação da força de vendas. É necessário ter a

visão dos negócios em sua totalidade, na perspectiva dos clientes”. (Cardoso e Gonçalves, 2001).

## **2.4 Serviço ao cliente no âmbito da logística no setor de serviços**

Logística é um termo com inúmeras definições na literatura. Segundo Daskin (1985), logística é o “planejamento e operação de sistemas físicos, informacionais e gerenciais necessários para que insumos e produtos vençam condicionantes espaciais e temporais de forma econômica”. Segundo Novack (1995), “logística envolve a criação de utilidade de tempo, lugar, quantidade, forma e posse com e entre empresas e indivíduos através do gerenciamento de estratégias, infraestrutura e recursos, com o objetivo de criar produtos e serviços para satisfazer clientes através da criação do valor”.

Os esforços do planejamento logístico, de acordo com Ballou (2003), têm como objetivo maior o serviço ao cliente e são apoiados em estratégias de transporte, informação, localização e estoques / disponibilidade.

E o serviço ao cliente, segundo definição de Christopher (1992), é um sistema organizado, destinado a prover uma ligação contínua entre as diversas atividades da logística empresarial, com o objetivo de obter a satisfação das necessidades dos clientes em longo prazo.

Assim, e diante do panorama exposto nos itens anteriores, comprova-se a afirmação feita no início deste item 2: atualmente o serviço ao cliente é peça chave no sucesso empresarial. Ou seja, desde as definições das estratégias de segmentação de mercado e marketing até o dia-a-dia do relacionamento com os clientes, têm-se no planejamento e controle do serviço ao cliente as armas competitivas das empresas do futuro.

Faz-se necessário, então, identificar em que processos da logística empresarial o serviço ao cliente se faz presente com maior intensidade, como mostra a Figura 2.4. Este relacionamento se mostra importante na tomada de decisões nos programas de serviço ao cliente, abordados nos itens subseqüentes.

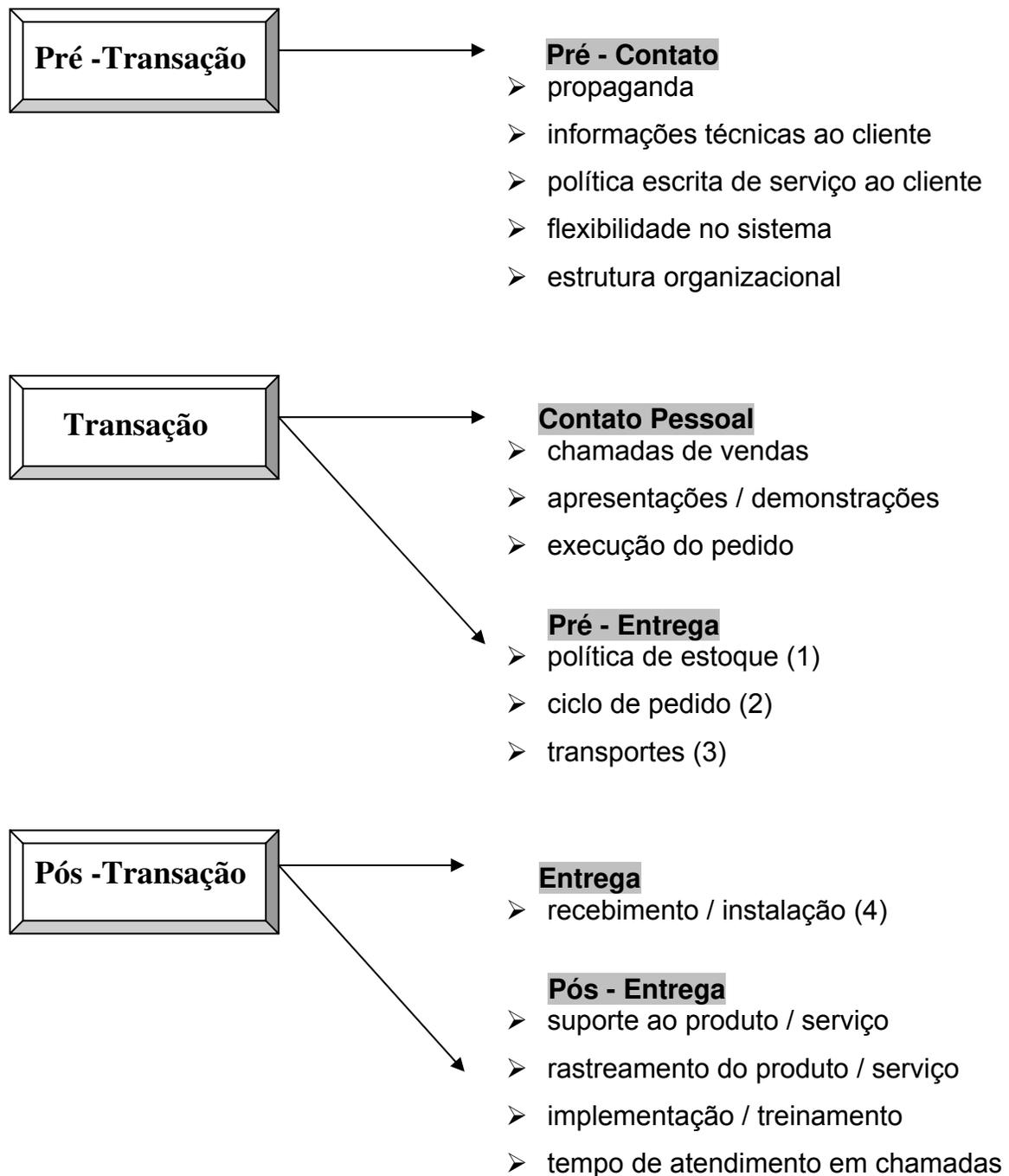


Figura 2.4 –Serviço ao cliente no âmbito da logística empresarial

Fonte: Adaptado de LALONDE e ZINSZER, 1975 apud BALLOU, 2003. p 79 e LALONDE e ZINSZER, 1976 e RAKOWSKI, 1982 apud CHRISTOPHER, 1992 p 8.

A Figura 2.4 faz alusão ao setor manufatureiro quando trata da relação entre os processos logísticos e o serviço ao cliente, porém pode ser também utilizada para o setor de serviços. Para que seja aplicável ao setor de serviços, deve-se, de acordo com CLM (1999), entender os itens de (1) a (4), destacados na figura, como:

- (1) Política de Estoque – Disponibilidade de bens, equipamentos e serviços;
- (2) Ciclo de Pedido – Tempo e características de atendimento;
- (3) Transportes – Redes, conexões, acessos (ir, vir ou ligações por meio físico);
- (4) Recebimento / Instalação – Prestação de serviços, localização ou ponto; instante da prestação de serviços.

Destaca-se que “Serviços” podem ser considerados, para Lovelock e Wrigth (2001), como sendo: “atividades econômicas que criam valor e fornecem benefícios para clientes em tempos e lugares específicos, como decorrência de uma mudança desejada no, ou em nome do, destinatário do serviço”.

De forma que, complementando a Figura 2.4, e visando embasar com mais profundidade a tomada de decisões no setor de serviços, a Tabela 2.4 relaciona as principais dimensões do serviço ao cliente aos processos logísticos presentes no setor de serviços. As definições de cada uma das dimensões estão apresentadas na página 63, Tabela 5.1.

**Tabela 2.4 – Dimensões do serviço ao cliente nos processos logísticos no setor de serviços**

		Confiabilidade	Prestabilidade	Competência	Acessibilidade	Cortesia	Comunicação	Credibilidade	Segurança	Entendendo os clientes	Tangíveis	Hospitalidade	
Pré-Transação	Pré-Contato	propaganda	□	□	□	□	▲	□	□	□	▲	□	
		informações técnicas ao cliente	□	□	□	□	□	▲	□	▲	□	x	□
		política escrita de serviço ao cliente	□	□	□	□	□	▲	□	▲	□	x	□
		flexibilidade no sistema	x	▲	x	▲	▲	▲	x	□	▲	x	□
		estrutura organizacional	x	▲	x	▲	x	x	▲	▲	▲	x	x
Transação	Contato Pessoal	chamadas de vendas	x	▲	x	▲	▲	x	x	x	▲	▲	▲
		apresentações / demonstrações	□	□	□	x	▲	x	□	□	□	▲	▲
		execução do pedido	□	▲	▲	▲	▲	x	x	□	▲	▲	▲
	Pré-Entrega	política de estoque / disponibilidade	x	▲	x	x	x	▲	x	x	▲	x	x
		ciclo de pedido	x	▲	▲	x	x	▲	x	x	▲	x	x
		transportes / redes, conexões, acessos	x	x	▲	x	x	▲	x	x	▲	▲	x
Pós-Transação	Entrega	recebimento / instalação / prestação de serviços	▲	x	▲	x	▲	x	▲	▲	▲	▲	▲
	Pós-Entrega	suporte ao produto / serviço	x	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	x	▲
		rastreamento do produto / serviço	x	x	x	▲	x	x	▲	x	▲	x	▲
		implementação / treinamento	▲	▲	▲	x	▲	x	▲	▲	▲	x	▲
		tempo de atendimento em chamadas	x	▲	x	x	x	▲	x	x	x	x	

**LEGENDA**

- ▲ Relacionado - Percepção
- Relacionado - Expectativa
- x Não Relacionado

A análise da tabela permite, por exemplo, saber em qual processo logístico (ou em quais processos logísticos) intervir para obter resultados junto a uma dimensão do serviço ao cliente apontada como relevante pelos clientes.

Casos práticos serão abordados na seqüência deste trabalho. A análise destes casos facilitará o entendimento do relacionamento entre dimensões do serviço ao cliente e os processos logísticos no setor de serviços.

#### **2.4.1 Desenvolvendo programas logísticos de serviço ao cliente**

Com base na estrutura apresentada no item anterior, pode-se então desenvolver programas a fim de se obter níveis superiores de serviço ao cliente. A metodologia proposta por Christopher (1992), sugere a definição dos seguintes itens na elaboração e implantação destes programas:

Missão  $\Rightarrow$  Objetivos  $\Rightarrow$  Estratégias  $\Rightarrow$  Implantação dos Programas

##### a) Missão do serviço ao cliente

Visão, cultura, valores da organização definidos como o escopo do negócio.

Características gerais:

- Não trivial, deve ter peso, podendo ser resumida num “slogan”;
- Deve ser concreta e orientada;
- Deve ser assimilável por qualquer membro da empresa;
- Deve ser relacionada a benefícios que impliquem num foco pelo qual os clientes irão comprar seu serviço;
- Deve ser fácil de expressar com palavras e de explicar aos clientes.

A missão deve ser ajustada, periodicamente, às mudanças do mercado.

## b) Objetivos do serviço ao cliente – metas claras

Pontos importantes na definição dos objetivos:

- Importância do serviço ao cliente quando comparado ao produto, preço ou variáveis promocionais;
- Que dimensões do serviço ao cliente contribuem para a satisfação do cliente e ganhos de mercado;
- Que dimensões do serviço ao cliente parecem prioritárias na questão de escolha dos compradores;
- Quanto as dimensões do serviço ao cliente influenciam na qualidade do serviço e na decisão de compra.

A Tabela 2.5 apresenta as principais dimensões do serviço ao cliente comumente utilizadas. Na definição dos objetivos deve-se levar em conta todas as combinações possíveis entre tais dimensões. Estas e outras dimensões do serviço ao cliente encontram-se detalhadas no Capítulo 3.

Como consequência indireta dos objetivos do serviço ao cliente, é possível verificar a redução de custos, que pode ou não ser repassada aos clientes. Por exemplo, ao objetivar-se incrementos de confiabilidade nos processos de serviço ao cliente pode-se implementar sistemas EDI (*Electronic Data Interchange*), que por sua vez podem reduzir custos de pedidos, de fiscalização e inspeção *in-bound*.

**Tabela 2.5 – Dimensões do serviço ao cliente**

<b><i>Dimensões do Serviço ao Cliente – Importância Relativa 0 – 100 (EUA 1995)</i></b>	
<b><i>Reliability</i> - Confiabilidade</b>	<b>32</b>
<b><i>Responsiveness</i> - Prestabilidade</b>	<b>22</b>
<b><i>Assurance</i> - Segurança</b>	<b>19</b>
<b><i>Empathy</i> – Empatia</b>	<b>16</b>
<b><i>Tangible</i> - Tangíveis</b>	<b>11</b>

Fonte: PARASURAMAN, ZEITHAML e BERRY, 1988. p.25

c) Estratégias do serviço ao cliente

Como no marketing, deve-se segmentar o mercado, focando num determinado alvo, desenhando um “*mix*” específico de programas para cada segmento.

Deste modo, buscando-se atingir os objetivos determinados, define-se elementos que traduzam as dimensões do serviço ao cliente consideradas em ações práticas. Por exemplo, aumentando o número de entregas numa semana pode-se diminuir o estoque de um cliente, ao mesmo tempo em que a confiança da data de entrega pode reduzir significativamente seu estoque de segurança, chegando-se a resultados semelhantes por meio de estratégias diferentes.

d) Implantação dos Programas de serviço ao cliente

Por conseguinte, uma vez que os diversos clientes não necessitam os mesmos níveis de serviço, deve-se obedecer ao esquema da Figura 2.5 na definição dos programas ou pacotes de serviço ao cliente.

(1) Identificar segmentos de serviço.

- Identificar dimensões do serviço que influenciam na decisão de compra;
- Clarear os pontos importantes externamente. Por exemplo, a disponibilidade de estoque deve significar externamente entrega “on time” (melhor aos ouvidos do cliente);
- Identificar a importância relativa de cada elemento, bem como os “clusters” de clientes;
- Ranquear as prioridades, sob a ótica dos clientes, dos diversos elementos do serviço ao cliente.



(2) Elaborar análise de Pareto dos produtos e clientes.

- O gráfico de Pareto relaciona as porcentagens de lucro dos produtos e serviços;
- Através desta ferramenta obtém-se a contribuição de cada Produto / Cliente nos lucros totais.



(3) Identificar estratégias.

Utilizam-se indicadores, como por exemplo o giro de estoque, na definição de produtos e serviços alvos.

<b>Giro de Estoque</b>	Alto	1 Buscando redução de custos	2 Provendo alta disponibilidade
	Baixo	3 Revisão	4 Entregas “just in time”
		Baixo	Alto

**Contribuição nos Lucros**

$$\text{Giro de Estoque} = \text{Vendas anuais} / \text{Média Anual de Estoque}$$



(4) Desenvolver o pacote de serviços.

Figura 2.5 – Exemplo de priorização de serviços através de indicadores  
Fonte: Adaptado de CHRISTOPHER, 1992. p. 31 a 44.

## 2.4.2 Monitorando e controlando as estratégias

Para uma efetiva administração do serviço ao cliente é necessário foco sistemático e contínuo na “medição” e controle. Afinal, como em qualquer processo, a mensuração é fundamental para que se possa controlar.

Se tudo que se faz é rejeitar falhas ao final dos processos, então se está preparado para aceitar uma proporção de não-qualidade.

Falhas de qualidade são muito custosas, tanto em termos de relacionamento com clientes, como em termos de reparos. Melhorias de qualidade salvam capital e proporcionam capital extra à medida que são consideradas diferenciais competitivos.

### 2.4.2.1 Serviço como um processo

Para um efetivo monitoramento e controle do serviço ao cliente recomenda-se o uso de fluxogramas na identificação dos pontos críticos que serão submetidos a análises.

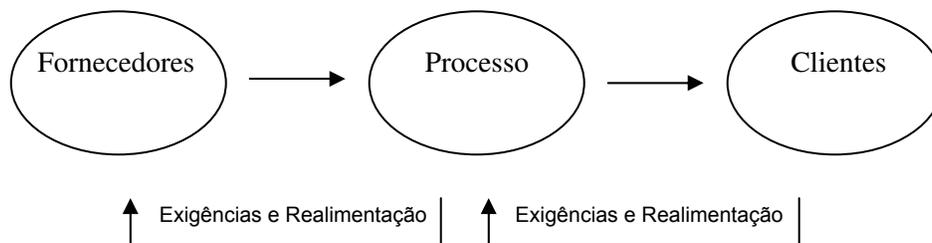


Figura 2.6 – Serviço como um processo

Assim, identificados os pontos críticos, utiliza-se das dimensões do serviço ao cliente, de acordo com as estratégias e variáveis previamente determinadas, na obtenção de parâmetros objetivos para verificação.

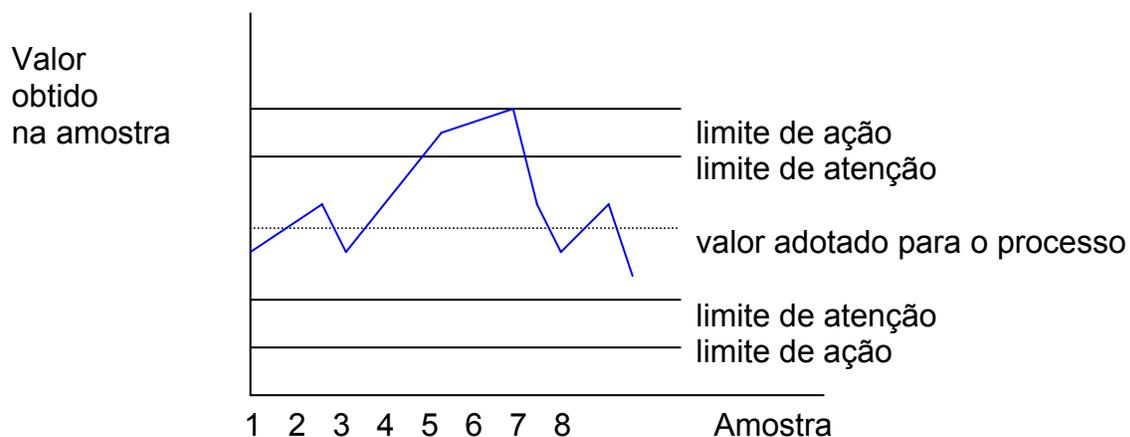
A listagem abaixo, por exemplo, sugere alguns elementos do serviço ao cliente, presentes na bibliografia, passíveis de mensuração:

- Tempo de ciclo de pedido;
- Disponibilidade de estoque;
- Adequação às exigências e peculiaridades (*order size constraints*);
- Facilidade de fazer negócio (*ordering convenience*);
- Frequência de entrega;
- Entrega confiável;
- Qualidade de documentação;
- Procedimentos de reivindicações;
- Pedidos completos;
- Suporte técnico;
- Informações sobre status do pedido.

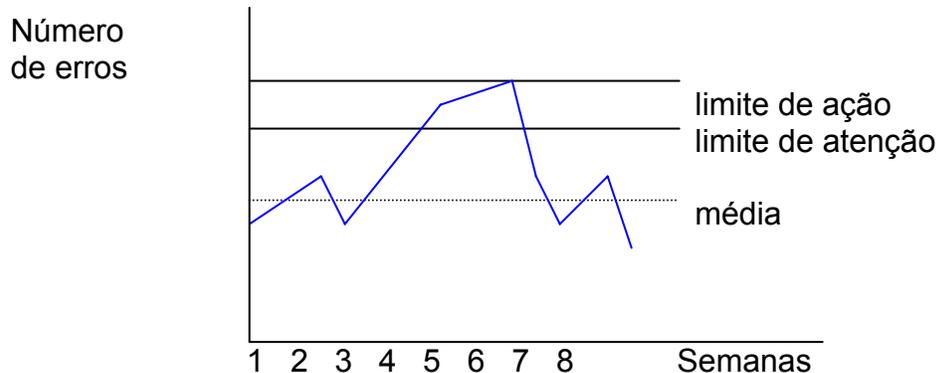
Exemplo:

$$EC = \frac{PEC}{TP} \quad \text{onde:} \quad \begin{array}{l} EC - \text{entrega confiável e completa} \\ PEC - \text{pedidos entregues completos} \\ TP - \text{total de pedidos} \end{array}$$

A partir deste ponto, análises estatísticas podem garantir o controle dos níveis de serviço ao cliente como garantem níveis de qualidade de quaisquer processos.



Ex. Tempo de entrega, pedidos completos, erros de documentação, ...



Ex. Processo fora de controle – giro fora da média

Figura 2.7 – Controle dos níveis de serviço ao cliente

Fonte: CHRISTOPHER, 1992. p 50-51.

Para cada não-conformidade apresentada durante o controle, pode-se optar pela busca da raiz do problema, para então determinar uma ação corretiva, segundo o sistema de produção da Toyota (*Toyota Production System* – Taiichi Ohno) apud Christopher (1992).

Nota-se ainda que pelo prisma da percepção dos clientes em relação aos serviços, a aprovação dos processos muitas vezes é dada por 0% ou 100%, não existindo valores intermediários. Isto é, para alguns clientes, ou o serviço foi executado de acordo com suas expectativas ou é considerado ruim, não havendo a possibilidade de considerações intermediárias.

#### 2.4.2.2 Análise de desempenho

Monitorar, segmento por segmento do mercado, as percepções dos clientes sobre a organização, comparativamente aos demais, é o conceito de competição de marca (benchmarking).

Estabelecendo um número limitado de Fatores – Chave (elementos do serviço ao cliente) para monitoramento, é possível a elaboração de questionários de satisfação dos clientes ou de avaliação de competição de marcas. Isto é, de

posse dos indicadores de performance obtidos no controle dos processos e das importâncias relativas dos elementos do serviço ao cliente sugere-se elaborar quadros, como a Tabela 2.6, apresentando um dado global de desempenho do serviço ao cliente na organização. Estes dados podem inclusive servir de instrumento para análise comparativa entre organizações.

**Tabela 2.6 – Exemplo de índice composto de serviço**

<b>Índice Composto de Serviço</b>			
<b>Elemento</b>	<b>Importância</b>	<b>Desempenho</b>	<b>Resultado</b>
Pedido Completo	30%	70%	0,21
“On Time”	25%	60%	0,15
Exatidão de Pedido	25%	80%	0,20
Exatidão de Faturamento	10%	90%	0,09
Retornos	10%	95%	0,095
<b>Índice =</b>			<b>0,745</b>

Fonte: CHRISTOPHER, 1992. p. 57.

Analogamente, tanto nas indústrias de manufaturas quanto nas indústrias de serviços, diagramas e matrizes de performance são importantes indicadores para avaliações de posicionamentos mercadológicos.

Utilizando o conceito de Fatores – Chave citado anteriormente, faz-se análises simples de performance (Tabela 2.6) ou ainda análises comparativas. Muitas vezes é difícil obter informações de concorrentes, sendo válido desta forma buscar exemplos e informações em outros segmentos de mercado na adoção e adequação de padrões.

### **2.4.3 Serviço ao cliente e qualidade total**

Para Terrence J. Smith, *Senior Vice President* da American Express C.O., “Na American Express, o serviço é nosso diferencial. Faz parte do nosso contrato

com os clientes. Se algo sai errado, nós vemos como uma oportunidade para demonstrar nossa habilidade de exceder as expectativas de nossos clientes. Não queremos que nossos clientes fiquem satisfeitos, mas sim que sintam prazer”.

O texto acima é uma amostra da preocupação das empresas em exceder as expectativas dos clientes através da qualidade do serviço ao cliente.

Fechando os vazios (GAPs) existentes entre as expectativas e as performances dos serviços ao cliente, vemos que qualidade total e níveis de serviço ao cliente devem estar altamente vinculados. Para tanto, baseando-se no modelo dos GAPs, proposto por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985) e adaptado por Lima Jr. (1995), identificam-se os componentes da qualidade em serviço ao cliente, como apresenta a Figura 2.8.

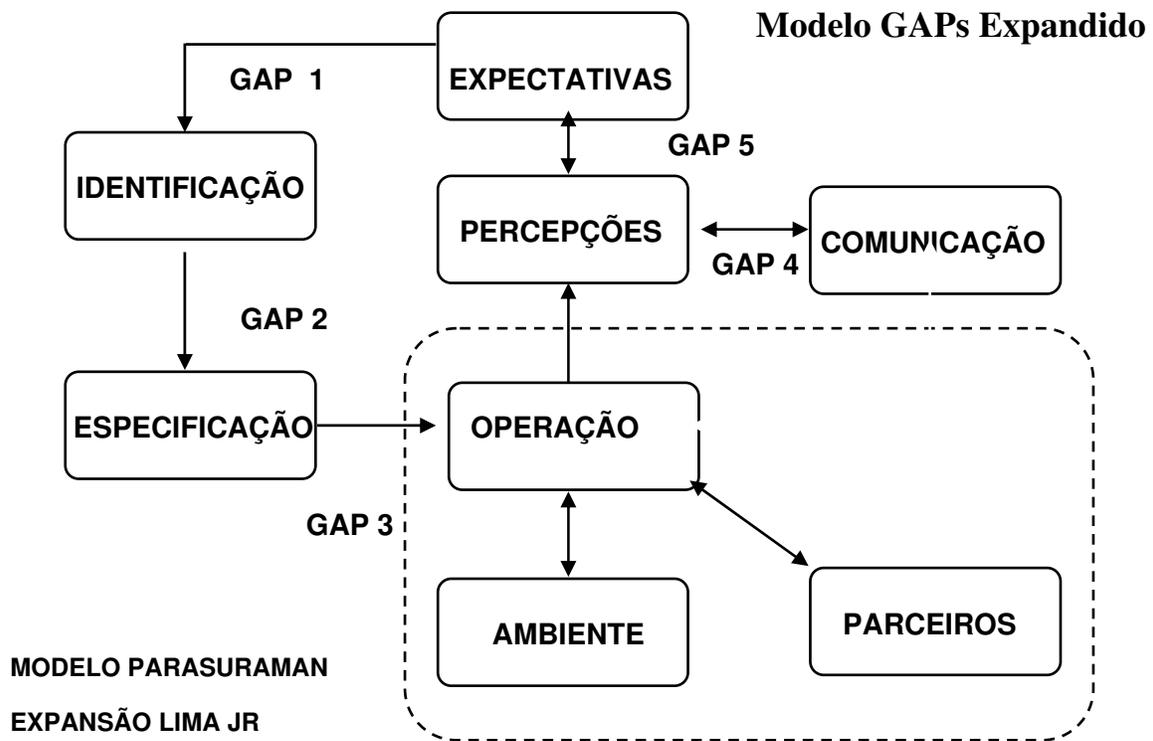


Figura 2.8 – Modelo dos GAPs

Fonte: LIMA JR., 1995, pg. 51.

#### 2.4.4 Custo / Benefício do serviço ao cliente

É comum encontrar na literatura, bem como em empresas, dados que mostram que 80% dos lucros das organizações vêm de 20% dos clientes. Ao mesmo tempo que cerca de 80% dos custos estão ligados a 20% dos clientes (não necessariamente os mesmos!).

Não é possível, portanto, tratar os clientes pelas médias de custos, uma vez que elas são distorcidas pela variabilidade de especificações em formas de: processo de pedido, estoque, transporte, serviço, comissões, etc..

A Figura 2.9 traz um modelo de análise comparativa entre faturamento, custo, lucro e níveis de serviço, para cada cliente.

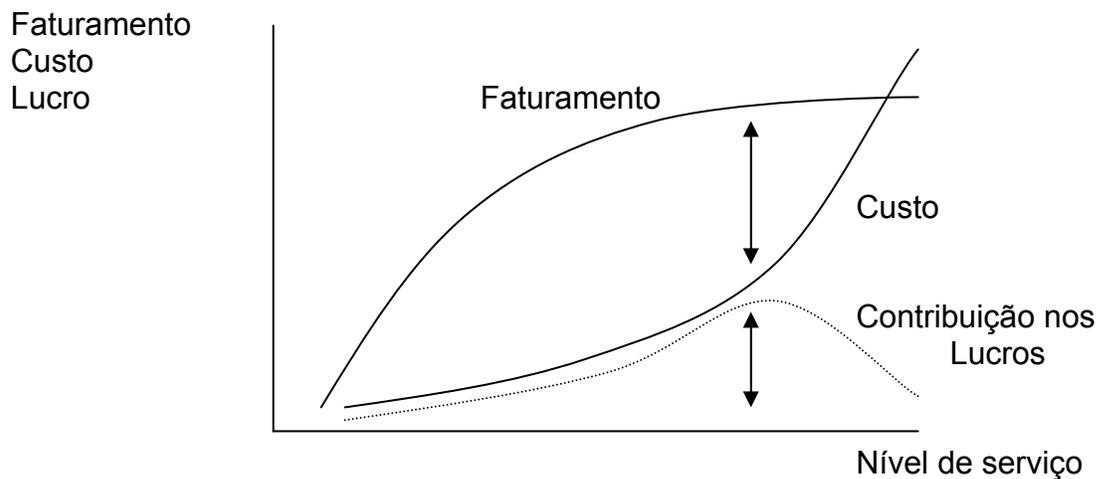


Figura 2.9 – Faturamento x Custos x Lucros x Níveis de serviço ao cliente

Fonte: Adaptado de BALLOU, 1993. p. 90.

Ressalta-se a exigência mercadológica de níveis mínimos de serviço ao cliente, ao mesmo tempo em que níveis muito elevados demonstram não ser lucrativos.

Assim, a análise constante da lucratividade dos clientes possibilita a tomada de decisões com respaldo técnico, como mostra o exemplo da Figura 2.10.

<b>Vendas</b>	Alto	1	2
	Baixo	3	4
		Baixo	Alto

**Custo do serviço**

- 1 – Deve-se intensificar o relacionamento;
- 2 – Deve-se buscar reduções de custos simples ou buscar clientes próximos para redução de custos indiretos;
- 3 – Equipe de vendas deve atuar para aumentar o volume de vendas;
- 4 – Existe alguma necessidade estratégica que obrigue a manutenção deste cliente?

Figura 2.10 – Exemplo de análise estratégica

#### 2.4.5 Visão interna do serviço ao cliente

Tal como apresenta a Figura 2.8 (modelo dos GAPs), as percepções dos clientes e empresas sobre o serviço ao cliente devem ser as mesmas. Isto é, mesmo em ambientes não controlados, os funcionários ou parceiros devem ver o serviço ao cliente da mesma forma que os clientes o vêem. É necessário buscar um alinhamento. Assim, deve-se cumprir as seguintes etapas:

1. Elaborar fluxograma do processo completo;
2. Identificar as equipes envolvidas;
3. Verificar a visão das equipes sobre os padrões do serviço ao cliente;
4. Comparar estes padrões com os padrões estabelecidos pelos clientes;
5. Identificar diferenças significativas;
6. Proceder re-orientação interna.

Esta re-orientação interna proposta pode ser atingida através de um processo de desenvolvimento de visão compartilhada. Tal visão deve combinar

sua essência em frases ou parágrafos que: descrevam condições futuras, percorram toda a empresa e estimule os participantes, de acordo com a Figura 2.11.

### **Conceitos compartilhados**

Como vamos competir?  
Como vamos gerar receitas?  
Como vamos preservá-las?  
Como vamos gerar valor para os investidores?  
Como vamos fazer um bom local De trabalho?



### **“Fazer bem”**

Identificar o que  
“Fazer bem” para  
alcançar os  
conceitos  
compartilhados

Figura 2.11 – Conceitos compartilhados

Fonte: NORTON, 1988, apud CHRISTOPHER, 1992. p 75.

Desta forma, comportamentos pró-ativos e não reativos na organização mostram-se fundamentais na comunicação das metas do serviço ao cliente. Esta comunicação pode-se dar por: visitas aos clientes, correspondências periódicas, propagandas para explicar as políticas do serviço, manual do serviço ao cliente, *workshops* com clientes (seções de *feedback*), entre outros.

Quando falamos, neste ponto, em clientes, adota-se também os clientes internos, para os quais também busca-se satisfação, gerando preventos.

## **2.5 Uma ferramenta estratégica**

Após as grandes implementações de sistemas ERP (*Enterprise Resource Planning*) nos últimos anos, o foco das organizações de ponta tem se voltado para aplicações de CRM. “Estes sistemas são centrados nas interações com os clientes, alimentando banco de dados que permitem tomadas de decisão mais rápidas e precisas”, (Cardoso e Gonçalves, 2001). Com a expansão do *e-business*, tem-se ainda o diferencial da opção de sistemas via *web*.

### 2.5.1 CRM – Customer relationship management

O CRM pode ser definido pela operacionalização e administração das experiências dos clientes. Utilizando-se da tecnologia da informação visa-se a fidelização e a criação de valor para clientes ou ex-clientes (que podem vir a ser novos futuros clientes). É o que afirmam Cardoso e Gonçalves (2001).

Ainda segundo os autores, somente através de uma infra-estrutura adequada, capaz de unir vendas e prestação de serviços com processos operacionais, é que pode-se estabelecer relacionamentos de sucesso com clientes.

CRM pode ser classificado em três fases distintas: aquisição de novos clientes, intensificação da lucratividade dos clientes existentes e retenção dos clientes lucrativos, Kalakota e Robinson (1999), como mostra a Figura 2.12.

Vale ressaltar que normalmente as empresas focam suas forças para apenas uma dentre as três fases apresentadas. Isto porque apesar destas dimensões serem inter-relacionadas, é muito difícil utilizar-se destas simultaneamente.

Já segundo Brown (2000), CRM é uma estratégia que objetiva o entendimento e a compreensão das necessidades da organização e de seus clientes.

Desta forma, Cardoso e Gonçalves (2001) citam que para ser efetiva no gerenciamento do relacionamento com os clientes, uma organização deve:

- Definir estratégias para clientes – entendendo os segmentos de mercado e as dimensões do serviço ao cliente, propõe-se as diferentes ofertas de bens e serviços;
- Criar estratégias para canais e produtos – visando o gerenciamento dos canais de distribuição de bens e serviços, a empresa pode assegurar produtividade nas vendas;
- Entender a importância de uma infra-estrutura estratégica, robusta e integrada – requer a criação de um ambiente que viabilize o relacionamento empresa – clientes.

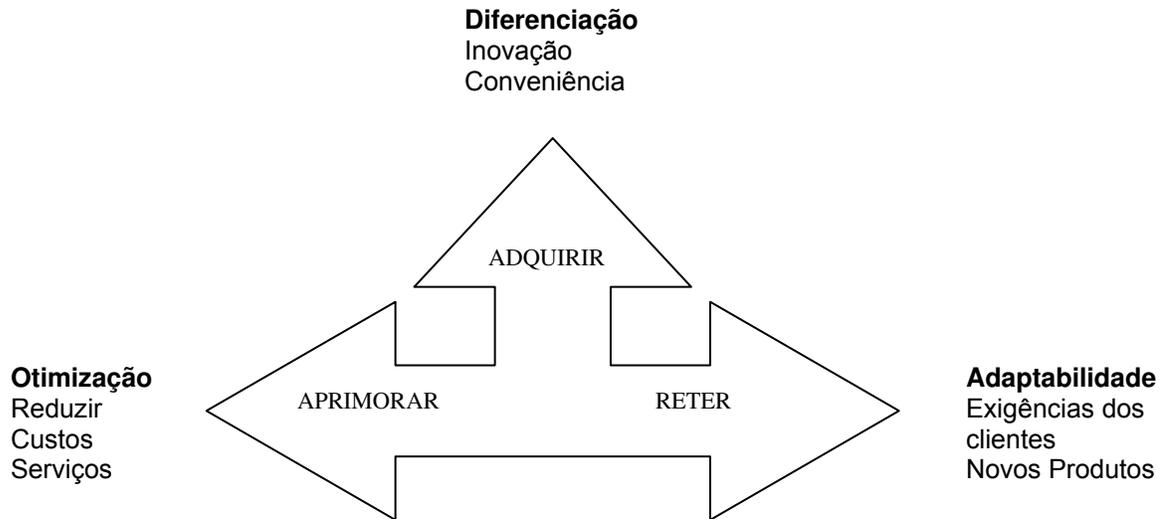


Figura 2.12 – Fases do CRM.

Fonte: KALAKOTA e ROBINSON, 1999. p. 378.

### 2.5.1.1 Tipos de CRM

Quatro tipos de CRM, segundo Cardoso e Gonçalves (2001), permitem às empresas: recuperar clientes, gerar fidelidade, executar serviços de cross-sell e up-sell e transformar “*prospects*” em clientes.

#### I. Recuperação de Clientes

Havendo descontinuidade, dois itens se sobressaem na reconquista de clientes: tempo e seletividade.

Pesquisas mostram que quanto mais tempo decorre do rompimento do relacionamento, mais difícil é a recuperação.

Por outro lado, cabe às empresas buscar recursos de seleção para filtrar os dados, buscando identificar comportamentos atípicos, problemas de crédito, entre outros, otimizando suas listas de contatos.

#### II. Transformar “*prospects*” em clientes

É essencial que se desenvolva métodos, baseados na segmentação de mercado, para obtenção das necessidades dos clientes, tanto com relação aos bens como com relação às dimensões do serviço ao cliente.

Sem estas informações a organização ou despende exagerados recursos em marketing promocional, ou simplesmente não atinge suas metas. Brown (2000) diz que é aconselhável atingir níveis de segurança em torno de 95% antes de se iniciar esforços para conquista de *prospects*.

### III. Conquistar fidelidade

As empresas devem, a priori, segmentar seus próprios clientes utilizando escalas de valor. Então, estas podem oferecer programas de fidelidade customizada, de acordo também com as necessidades dos clientes. Programas de milhagem de companhias aéreas, por exemplo, encorajam a fidelidade dos clientes.

### IV. *Cross-sell* e *Up-sell*

Campanhas *cross-sell* visam a oferta de produtos complementares aos clientes. Já campanhas *up-sell* visam oferecer produtos mais avançados, substituindo os anteriores e assim promovendo giro.

Em ambos os casos, os clientes – alvo já têm um relacionamento com a empresa, o que os faz não ver as ofertas como commodities, pagando mais por isso. Verifica-se que estes clientes tornam-se mais lucrativos.

#### **2.5.1.2 Uso estratégico da tecnologia da informação**

Prosperam, nos dias de hoje, as empresas que fazem uso estratégico da tecnologia da informação. Isto é, ferramentas como o CRM, estruturadas em pacotes computacionais, devem ser utilizadas para tirar o maior proveito possível de todas as relações logísticas.

Desde a pré-transação até a pós-transação, é fundamental que todas as relações entre empresas e clientes sejam “armazenadas”, para posteriores análises em sistemas inteligentes. Segundo Denobile e Rodrigues (2005), por exemplo, o relacionamento com os clientes tem papel estratégico nas empresas, devendo cada cliente receber um tratamento distinto de acordo com seu respectivo perfil.

Apresenta-se abaixo algumas características de empresas “inteligentes”, segundo Brown (2000):

- Uso estratégico das informações de clientes ou prospects: dados interativos ou de fontes externas à empresas podem auxiliar consideravelmente no planejamento estratégico;
- Transações como eventos de marketing: cada contato com os clientes é uma oportunidade de obter as variáveis significativas para os clientes, inclusive para que se possa optar por transformar cada contato num evento de marketing;
- Operacionalização da informação: tornar as informações acessíveis por toda a empresa faz com que haja melhora no desempenho dos diversos processos empresariais;
- Gerenciamento de canais: estas empresas podem permitir com que os clientes optem pelos canais preferidos de contato com as mesmas;
- Tecnologia: a tecnologia que suporta a infra-estrutura de CRM sistematiza os processos de negócios, capturando dados estratégicos e fornecendo funcionalidade para diferentes canais de vendas e serviços;
- Ampla abordagem: nestas organizações a infra-estrutura de CRM suporta processos por toda a empresa e por todos os pontos de contato.

### **2.5.1.3 Casos práticos em CRM**

“A Dell Computer, fabricante e distribuidora de computadores e sistemas, ligou eletronicamente seus sistemas front-end, por meio do qual seus clientes

fazem pedidos, com o *back-end*, que controla a fabricação e a montagem, entre outras funções. Um pedido de cliente automaticamente manda informações para a cadeia de suprimentos, que envia e-mails para os fornecedores em poucas horas. Com a integração de seu sistema de gerenciamento de clientes com a cadeia de suprimentos, a Dell recebe entregas de fornecedores a cada duas horas, e mantém seu inventário atualizado, defasado em apenas oito horas”. (Brown, 2000).

Uma fábrica de doces quer avaliar a qualidade de seus produtos no mercado, incorporando rapidamente tais informações em seus processos. De acordo com as causas e sintomas das reclamações, a empresa direciona as suas chamadas de reclamação, via 0800. Então, a empresa liga o *feedback* dos clientes ao grupo de doces e aos números de lotes, rastreando os problemas para fornecedores específicos. Esta integração com a logística de fabricação e com os processos de controle de qualidade reduziu drasticamente os níveis de reclamações, devido ao melhor gerenciamento do fornecimento dos ingredientes e dos processos de maturação dos produtos, Brown (2000).

“A Auto-By-Tel é uma empresa que vende, financia, realiza leilões e faz seguros de automóveis e caminhões a baixo custo. Em seu site, [www.autobytel.com](http://www.autobytel.com), os clientes escolhem seus veículos e entram com suas informações, que são encaminhadas a seus funcionários especializados, que ligam em retorno rapidamente, com uma proposta com preço baixo e definitiva. A Auto-By-Tel qualifica e treina seu *staff* de profissionais para garantir a qualidade e consistência dos serviços.” (Brown,2000).

#### **2.5.1.4 Desafios do e-CRM**

Cardoso e Gonçalves (2001) citam os desafios no oferecimento de um verdadeiro e-CRM (CRM ligado a ambientes virtuais, por exemplo, a Internet):

- Consistência em estratégias de canais interativos e integrados;
- Equilíbrio entre interações *self-service* (ex: Internet) e os atendimentos pessoais;

- Adoção da tecnologia certa no tempo certo;
- Avaliação das expectativas dos clientes quanto aos serviços com base na Internet.

## **2.6 A Importância da identificação de dimensões do serviço ao cliente**

Muitos autores levantam a importância da identificação das dimensões do serviço ao cliente, bem como de seus posteriores usos no marketing e na segmentação de mercado, mensuração e análise da satisfação do serviço ao cliente, como se demonstrou ao longo dos itens anteriores e resume-se a seguir.

Fleury, Wanke e Figueiredo (2000), por exemplo, afirmam que a segmentação de mercado baseada na identificação das exigências dos clientes (dimensões do serviço ao cliente na visão dos clientes) surge como ferramenta importante para que os recursos a serem investidos em serviços sejam direcionados da melhor forma possível. Reconhecem ainda a importância do serviço ao cliente proporcionado pela logística para a obtenção de vantagem competitiva.

Montgomery (1985) define qualidade como o ponto em que os produtos (bens e serviços) encontram as exigências das pessoas que o utilizam. Segundo este autor, a qualidade de projeto reflete as intenções para as quais os produtos foram planejados. A qualidade de conformidade, por sua vez, reflete o acompanhamento dos produtos de acordo com as intenções de planejamento.

Chow e Luk (2005) afirmam que ao identificar as dimensões do serviço ao cliente pode-se:

- ✓ Posicionar a empresa em relação aos concorrentes;
- ✓ Descobrir pontos estratégicos que devam ser desenvolvidos;
- ✓ Definir prioridades;
- ✓ Classificar os concorrentes em termos de performances;
- ✓ Identificar os elementos do serviço ao cliente que requerem melhoras.

Em estudo desenvolvido junto a empresas americanas de *fast-food*, os autores identificaram a dimensão Empatia como a mais relevante para os clientes na escolha do prestador de serviços.

Portanto, métodos capazes de identificar tais dimensões do serviço ao cliente passam a ser de grande valia para pesquisadores, empresários e executivos. Isto porque técnicas empíricas já não são suficientes nesta empreitada. Cada vez mais medidas subjetivas passam a ser indicadores dos serviços. A satisfação dos clientes está cada vez mais ligada à intangibilidade implícita e explícita dos produtos oferecidos. Chow e Luk (2005) relataram que as empresas de *fast-food* estudadas mostraram-se surpresas ao constatar que a dimensão Empatia era prioritária aos clientes mesmo quando comparada às outras dimensões analisadas, a saber: confiabilidade, prestabilidade, segurança e tangíveis.

Na prática, mesmo empresas de manufatura, como é a automobilística, estão usando tais conceitos no seu dia-a-dia. Por exemplo, as montadoras estão produzindo veículos que façam com que seus clientes sintam-se bem ao conduzir, se identifiquem. Há alguns anos, as mesmas montadoras definiam o desempenho de seus veículos pelos números de reclamações técnicas pós-vendas.

Contudo, segundo Hayes (1992), poucos autores apresentam técnicas para identificação destas dimensões do serviço ao cliente. O que se vê com grande frequência na tomada de decisões é a utilização de parâmetros objetivos, que não necessariamente refletem as percepções dos clientes. Por exemplo, o “tempo para completar pedidos” geralmente é usado como parâmetro fundamental na qualidade do serviço ao cliente, o que não reflete, necessariamente, a percepção dos clientes sobre a rapidez dos sistemas.

Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988) apresentaram seus próprios questionários. Outros, como Cattle (1990), Hanan e Karp (1989) apud Hayes (1992), resumiram o desenvolvimento de questionários a apenas um capítulo de suas pesquisas.

### **3. DIMENSÕES DO SERVIÇO AO CLIENTE**

#### **3.1 Principais estudos sobre dimensões do serviço ao cliente**

Na definição das dimensões do serviço ao cliente, alguns autores não apresentam preocupação em revisar estudos anteriores. De modo que, muitas vezes, arbitram dimensões que não englobam as já tidas como clássicas na literatura mundial. Outras vezes, definem dimensões que na verdade são sub-itens ou elementos das dimensões clássicas.

Autry, Daugherty e Richey (2001), por exemplo, avaliaram os índices de satisfação dos clientes com relação aos programas de logística reversa adotando o uso de questionários. As dimensões abaixo relacionadas foram adotadas pelos autores. Vê-se que algumas podem ser tratadas como elementos das clássicas e também que dimensões clássicas foram deixadas de lado.

- Qualidade do re-trabalho ou reparo
- Complacência das equipes com os argumentos dos clientes
- Nível de retornos permitidos
- Facilidade de obtenção de autorização de retorno
- Tempo de ciclo de re-trabalho ou reparo
- Tempo de processamento de crédito
- Reconciliação das ordens
- Uso da Internet no processamento de retornos

Ellinger, Daugherty e Plair (1999) trataram a questão de contatos orientados com os clientes tipicamente para a determinação das dimensões relevantes para o serviço ou bem como os acessos às percepções dos clientes sobre o desempenho das empresas no tocante ao atendimento das expectativas dos mesmos. Todavia, os autores mostraram três métodos para se “ouvir” os clientes sem buscar

relacioná-los com as dimensões clássicas do serviço ao cliente. São eles: frequência de encontros, contatos formalizados e visitas de gerentes seniores.

A Tabela 3.1, obtida de Tucker (1994), apresenta uma revisão dos principais estudos focados no serviço ao cliente no período de 1965 até 1980. Os autores marcados na tabela com um asterisco utilizaram entrevistas ou pesquisas exploratórias para determinação de dimensões do serviço ao cliente.

**Tabela 3.1 – Sumário dos principais estudos em serviço ao cliente (continua...)**

	Simon (1965)	Hutchinson e Stolle (1968)	Willett e Stephenson (1969)	Hopkings e Bailey 1970
Setores de Estudo	Químico, processamento eletrônico de dados e equipamentos eletrônicos	Não especificado	Farmácia (indústria e varejo)	Muitos setores da indústria
Ênfase do Estudo	Índice de serviços técnicos	Administração de serviços visando redução de custos	Percepção dos compradores em relação a mudanças nos níveis de serviço	Estado da arte na pesquisa em serviço ao cliente
Apresenta comparações entre setores	Não	Não	Não	Não
Se sim, quais	Não aplicável	Não aplicável	Não aplicável	Não aplicável
Número de serviços ao cliente	31	7	2	65
Como foram descobertos	Entrevistas	Não dito	Literatura	Literatura
Número de dimensões	14	Nenhuma descoberta	Não aplicável	6
Como foram descobertas	Intuição	Não aplicável	Não aplicável	Não sabido
Tipos de mensuração do serviço ao cliente (nível de mensuração)	Importância (intervalo) Satisfação (intervalo)	Nível de serviço	Satisfação (intervalo)	Nenhum
Segmento de Mercado	Nenhum	Classe dos compradores – varejo x institucional	Nenhum	Nenhum
Conclusões	Um índice de satisfação pode ser construído para otimizar níveis de serviço e custos	Serviço ao cliente afeta os lucros	Satisfação é uma função linear do tempo de serviço	Serviço ao Cliente tem muitas definições

Fonte: TUCKER, F. G., 1994. p. 33-34.

**Tabela 3.1 – Sumário dos principais estudos em serviço ao cliente (continua...)**

	Wagner (1973)	Perreault e Russ (1973)	Cunningham e Roberts (1974)	LaLonde e Zinszer * (1976)
Setores de Estudo	Nenhum	Vários	Indústrias de válvulas e bombas	Diversas indústrias
Ênfase do Estudo	Como formalizar serviço ao cliente na distribuição física	Distribuição física e serviço ao cliente	Vazio do serviço ao cliente no marketing industrial	Definição de serviço ao cliente
Apresenta comparações entre setores	Não	Não	Não	Não
Se sim, quais	Não aplicável	Não aplicável	Não aplicável	Não aplicável
Número de serviços ao cliente	55	9	9	21
Como foram descobertos	Empiricamente, entrevistas	Literatura	Literatura	Literatura, entrevistas
Número de dimensões	4	2 encontradas por análise fatorial mas não constantes nas diversas indústrias	2 (convenience e reliability)	6,3 (dependendo da classificação)
Como foram descobertas	Não sabido	Literatura	Literatura	Literatura, entrevistas
Tipos de mensuração do serviço ao cliente (nível de mensuração)	Frequência de ocorrência	Satisfação (intervalo) Preferência (paridade)	Importância (nominal) Performance (intervalo)	Importância (ordinal) Importância (nominal) Importância (taxa) Nível de serviço
Segmento de Mercado	Nenhum	Nenhum	Características operacionais de indústrias	Nenhum
Conclusões	Serviço ao cliente precisa criar métodos para agir e reagir aos clientes	Serviço ao cliente é importante para gestores de compra. A importância destes elementos varia em diferentes situações. Gestores de compra não avaliam serviço ao cliente como deveriam. Método das somas constantes de análises de “trade-off” é superior aos outros métodos	Existe um mínimo de serviço satisfatório (estudo replicado por Banting, 1976)	Definições de serviço ao cliente variam por função dentro das companhias, entre companhias e indústrias

Fonte: TUCKER, F. G., 1994. p. 33-34.

**Tabela 3.1 – Sumário dos principais estudos em serviço ao cliente**

	LaLonde e Levy (1977)	Levy * (1978)	Christopher, Schary e Skjott – Larsen * (1979)	Tucker (1980)
Setores de Estudo	Comidas congeladas	OTC drugs	Vários	Prescrição de receitas médicas
Ênfase do Estudo	Diferenças de opinião a respeito do serviço ao cliente	Economic trade-offs among customer services	Uso do serviço ao cliente em estratégias de distribuição	Percepção do serviço ao cliente
Apresenta comparações entre setores	Sim	Sim	Sim	Sim
Se sim, quais	Distribuidor, empacotador, processador	Manufatureiros e atacadistas	Atacadistas e varejistas	Manufatureiros e atacadistas Atacadistas e varejistas
Número de serviços ao cliente	29	71	Variados	39, 41
Como foram descobertos	Literatura, entrevistas	Entrevistas	Literatura e entrevistas	Literatura, entrevistas
Número de dimensões	7	7	Variadas	8
Como foram descobertas	Literatura, empíricas	Análise fatorial	Análise fatorial	Literatura, intuição
Tipos de mensuração do serviço ao cliente (nível de mensuração)	Importância (intervalo)	Importância (intervalo) Performance (intervalo) Utilidade (análise conjunta nível de serviço)	Nível de serviço Medida de percepção	Importância (intervalo) Satisfação (intervalo)
Segmento de Mercado	Por movimentação em dólares	Tentativa sem sucesso usando características operacionais e geográficas para identificar clusters com importantes resultados	Nenhum	Importância de vendas, crescimento, etc...
Conclusões	Diferenças de opiniões existem	Diferentes pacotes de serviços podem determinar custos	Percepção varia entre fornecedores e clientes. Diferenças também existem entre gestores. Serviço ao cliente é ferramenta estratégica	Fornecedores não atribuem corretamente importância e satisfação para seus clientes. Serviços providos por manufatureiros para atacadistas devem influenciar os serviços de atacadistas para varejistas

Fonte: TUCKER, F. G., 1994. p. 33-34.

Em 1985, utilizando-se de diversas técnicas estatísticas, Parasuraman, Zeithaml e Berry apresentaram dez dimensões de qualidade em serviços. Os autores buscavam dimensões genéricas o suficiente para abranger quaisquer situações em serviços. Tais dimensões são apresentadas na Tabela 3.2.

**Tabela 3.2 – Dez dimensões da qualidade em serviços**

<b>DIMENSÕES</b>	<b>DEFINIÇÕES</b>
<i>Reliability</i> – Confiabilidade da Empresa	Baixa variabilidade nos níveis de serviços
<i>Responsiveness</i> – Prontidão no Atendimento	Disposição dos funcionários em atender os clientes prontamente
<i>Competence</i> – Competência	Possuir conhecimentos adequados para prestação do serviço
<i>Access</i> – Acessibilidade	Facilidade de acesso ao serviço
<i>Courtesy</i> – Cortesia	Polidez, respeito, consideração e cordialidade no contato pessoal
<i>Communication</i> – Comunicação	Manter os clientes informados em linguagem de fácil compreensão e também capacidade de “ouvir” os clientes
<i>Credibility</i> – Credibilidade	Honestidade
<i>Security</i> – Segurança	Ausência de riscos ou dúvidas envolvendo riscos físicos, financeiros e de confidencialidade
<i>Understanding / Knowing the customer</i> – Entendendo os clientes	Esforço em entender as necessidades dos clientes
<i>Tangibles</i> – Tangíveis	Características físicas do serviço. Aparência.

Fonte: PARASURAMAN, ZEITHAML e BERRY, 1985. p. 47.

Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988), três anos mais tarde, sugeriram que as dez dimensões fossem reduzidas a cinco. Estas cinco dimensões foram apresentadas por Parasuraman num seminário ocorrido no Brasil em 1995 e

chamado de IM&C - *International Seminars on Advanced Management* e estão retratadas nas Tabelas 2.4 e 3.3. Na Tabela 3.3 estão apresentadas de acordo com o material de acompanhamento do seminário oferecido em 1995. Estas dimensões são tidas como clássicas até os dias de hoje.

**Tabela 3.3 – Cinco dimensões da qualidade em serviços**

<b>DIMENSÕES</b>	<b>DEFINIÇÕES</b>
<i>Reliability</i> – Confiabilidade	A habilidade de realizar o serviço prometido de maneira correta e precisa.
<i>Responsiveness</i> – Prestabilidade	Desejo de ajudar os clientes e de fornecer um serviço pontual
<i>Assurance</i> – Segurança	Conhecimento e cortesia dos empregados e a sua habilidade em inspirar responsabilidade e confiança
<i>Empathy</i> – Empatia	Cuidado, atenção individualizada que a firma fornece aos seus clientes
<i>Tangible</i> – Tangíveis	Aparência das instalações físicas, equipamento, pessoal e materiais de comunicação

Fonte: Adaptado de PARASURAMAN, ZEITHAML e BERRY, 1988. p. 25.

A importância relativa das dimensões do serviço quando os respondentes americanos alocaram 100 pontos deu-se, para Parasuraman (1995), da seguinte forma: Confiabilidade 32%, Prestabilidade 22%, Segurança 19%, Empatia 16% e Tangíveis 11%.

Emerson e Grimn (1996) trataram as dimensões do serviço ao cliente como um “mix” entre três dimensões relacionadas à logística (*availability* - disponibilidade, *delivery quality* - qualidade de entrega e *communication* - comunicação) e quatro relacionadas ao marketing (*pricing policy* - política de

preços, *product support-sales representatives* - suporte de vendas, *product support-customer service representatives* - suporte de clientes e *quality* - qualidade). Este estudo, ainda sugere que deva haver integração entre marketing e logística. Vale observar que os autores não construíram uma revisão bibliográfica extensa, deixando inclusive de citar as dimensões de Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985 e 1988).

Já Yang, Peterson e Cai (2003), após uma ampla revisão bibliográfica, encontraram através de questionários as dimensões do serviço ao cliente que se adequaram ao mercado de varejo na Internet. Os clientes foram estimulados a responder os questionários, inclusive apontando pontos negativos dos sites, através de descontos vinculados ao preenchimento dos questionários. As quatorze dimensões encontradas, bem como suas quarenta e duas sub-dimensões (ou elementos) estão apresentadas na Tabela 3.4.

**Tabela 3.4 – Dimensões do serviço ao cliente em compras na Internet**

---

**1 Responsiveness - Prestabilidade**

*Prompt delivery* – Entrega imediata

*Timely response* – Resposta oportuna

*Quickly solve problems* – Resolver problemas rapidamente

*Prompt service (other than prompt delivery)* – Serviço imediato

---

**2 Credibility - Credibilidade**

*Confidence* - Confiança

*Good reputation* – Boa reputação

---

**3 Ease of use – Facilidade de Utilização**

*Effective navigation* – Navegação eficaz

*Functions that customers need* – Funções que os clientes necessitam

*User friendly* – Facilidade de uso

*Response speed* – Resposta veloz

*Easy check out* - Saída fácil

*Accessibility* - Acessibilidade

---

**4 Reliability - Confiabilidade**

*Accurate order fulfill* – Cumprir pedido exatamente

*Accurate records (i.e. billing amount, mailing address)* – Dados e registros exatos

*Correct service (in general)* – Serviços corretos

*Keep service promise* – Manter serviço prometido

*Keep promotion promise* – Manter promoção prometida

*Accurate online transactions* – Transações on-line exatas

*Refund correctly* – Reembolso correto

---

**5 Convenience - Conveniência**

*Convenient shopping (time, place, etc.)* – Conveniência para comprar (horário, local, etc...)  
*Delivery or pick-up at store* – Entrega em domicílio ou retirar na loja  
*Others (i.e. online order renew)* – Renovar pedidos on-line

---

**6 Communication - Comunicação**

*Information at order placement* – Informação no instante do pedido  
*Information on products and service* – Informação sobre produtos e serviços  
*Up-to-date information* – Informação moderna  
*Clear answers/instructions* – Respostas e instruções claras

---

**7 Access - Acessibilidade**

*E-mail access* – Acesso por e-mail  
*Access to representatives via phone* – Acesso a representantes por telefone

---

**8 Competence - Competência**

*Reps' knowledge to answer questions* – Conhecimento de representantes para responder perguntas  
*Ability to solve problems* – Habilidade de solucionar problemas

---

**9 Courtesy - Cortesia**

*Address complaints friendly* – Tratar reclamações amigavelmente  
*Delivery friendly* – Entregar amigavelmente  
*Consistently courteous* – Cortesia consistente

---

**10 Personalization - Personalização**

*Individual attention* – Atenção individual

---

**11 Continuous Improvement – Melhoria contínua**

*Continuous improvement on online systems* – Melhoria contínua em sistemas on-line  
*Continuous improvement on product quality* – Melhoria contínua em qualidade de produtos  
*Continuous improvement on customer service* – Melhoria contínua em serviço ao cliente

---

**12 Collaboration - Colaboração**

*Internal collaboration (function departments)* – Colaboração interna  
*External collaboration (i.e. prescription transfer)* – Colaboração externa

---

**13 Security/privacy – Segurança / privacidade**

*Privacy* - Privacidade  
*Information transaction safety* – Segurança nas informações

---

**14 Aesthetics - Estética**

*Attractiveness of the Web site* – Atração visual do site

---

Fonte: YANG, PETERSON e CAI, 2003. p. 691-692.

Segundo os autores, das quatorze dimensões encontradas cinco não estavam inclusas nas dez dimensões apontadas por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988). São elas:

- (1) *Convenience* - Conveniência;
- (2) *Continuous improvement* – Melhoria contínua;
- (3) *Collaboration* - Colaboração;

(4) *Security and privacy* – Segurança e privacidade e;

(5) *Aesthetics* - Estética.

Os autores reforçaram que com o passar do tempo e com o aumento da diversidade das indústrias de serviços, verificar-se-á novas dimensões do serviço ao cliente que irão refletir as expectativas dos clientes em relação aos serviços.

Lee e Lin (2005), embasados por Parasuraman e Grewal (2000), já partiram do princípio que existem diferenças relevantes entre o ambiente *e-commerce* e o ambiente dos serviços físicos tradicionais e adotaram que as dimensões clássicas poderiam não refletir a qualidade dos serviços. Assim, optaram por identificar as dimensões relevantes ao ambiente *e-commerce* com base em artigos recentes que trataram do assunto. Após análise de 297 questionários respondidos apresentaram as seguintes dimensões em ordem de preferência dos clientes: *trust, reliability, responsiveness, web site design* e *personalization*. Os autores ainda concluíram que no caso específico de compras on-line a dimensão *Personalization*, próxima à dimensão Empatia, aparece como menos relevante porque existe um não-desejo dos clientes em se identificar na Internet com receio de venda de banco de dados virtuais. Concluíram também que estudos futuros devam utilizar métodos exploratórios como entrevistas em grupo ou individuais para examinar as dimensões do serviço ao cliente relacionadas à qualidade dos serviços e às decisões de compra dos clientes em ambiente e-commerce.

Mostrando como a ordenação das dimensões na percepção dos clientes pode variar de cultura para cultura ou mesmo de segmento para segmento de mercado, Meyronin (2004) se opõe à Lee e Lin (2005) ao tratar das relações pela Internet. Enquanto Lee e Lin (2005) acreditam que o tratamento individualista deva ser evitado na Internet, Meyronin (2004) considera a Internet como favorável, no sentido oposto de problemática, como elemento no desenvolvimento entre as interações entre clientes e empresas.

De volta à prestação de serviços tradicional, Arasli, Smadi e Katircioglu (2005) aplicaram o modelo SERVIQUAL de Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988) objetivando medir as percepções sobre a qualidade dos serviços do Greek Cypriot

Bank. Análises descritivas, fatoriais e de regressão foram feitas pelos autores após entrevistarem 260 clientes do banco.

A conclusão principal do estudo está relacionada às dimensões Prestabilidade e Empatia. Verificou-se que o maior “gap” ou a maior discrepância entre expectativas e percepções dos clientes deu-se quando se analisou o comportamento destas dimensões. Os clientes demonstraram estar descontentes com a falta de tratamento individualizado oferecido pelo banco.

Outras duas conclusões foram apresentadas como secundárias pelos autores, porém são importantes para o presente trabalho.

Primeira: as variáveis de Parasuramam podem não ser suficientes para descrever as expectativas dos clientes. Para a comprovação deste “sentimento” os autores sugeriram replicar o estudo focando a entrega dos serviços, isto é, analisando as expectativas e percepções das linhas de frente dos serviços.

Segunda: para os clientes, os funcionários exemplificam os serviços. Por mais que exista padronização dos serviços, cada um dos funcionários sempre será responsável por certa heterogeneidade na prestação dos serviços.

Neste mesmo sentido, Guenzi e Pelloni (2004) reforçaram que o relacionamento interpessoal entre clientes e funcionários na linha de frente da prestação de serviços é fundamental na obtenção de bons níveis de satisfação. Os autores prevêem treinamentos aos funcionários capazes de desenvolver habilidades de relacionamento pessoal no contato com os clientes. Habilidades estas que visam sugerir aos clientes que é possível estabelecer relações de amizade com os prestadores de serviço.

É exatamente no tocante a estas relações de afetuosidade e de acolhimento entre empresas e clientes que o presente trabalho atua com intensidade. No próximo item será apresentada a dimensão hospitalidade.

### 3.2 A Dimensão hospitalidade

Hospitalidade, segundo o Dicionário da Língua Portuguesa de Ferreira (1985), é o ato de hospedar; hospedagem. É a qualidade de hospitaleiro e, por extensão, sinônimo de acolhimento afetuoso.

Hospitaleiro, por sua vez, é um adjetivo que qualifica aquele que dá hospedagem por bondade ou caridade. Ou ainda aquele que acolhe com satisfação (os hóspedes).

Para a Enciclopédia Larousse Cultural (1988), hospitalidade provém do Latim hospitalitas, hospitalitatis e significa a ação de acolher em casa por caridade ou cortesia e também, por extensão, pode significar acolhimento afetuoso.

De acordo com Brotherton (1999), a hospitalidade compreende quatro características:

- ✓ É conferida por um anfitrião a um convidado que está longe da sua casa;
- ✓ É interativa, envolvendo o advento da chegada junto com o provedor e o recebedor;
- ✓ É compreendida como uma mistura de fatores tangíveis e intangíveis;
- ✓ O anfitrião deve prover, para segurança do convidado, o conforto fisiológico e psicológico.

O Caderno Temático “Hospitalidade”, desenvolvido pelo LALT (2004), mostra que a hospitalidade possui também uma natureza comercial, o que tende a distanciar do conceito original, porém dá liberdade ao cliente, visto que o pagamento dos serviços o desobriga da retribuição.

No mesmo trabalho afirma-se que o uso do termo hospitalidade pelos pesquisadores é recente, normalmente fundamentado no foco sobre a hotelaria e o turismo.

Ao mesmo tempo, Brotherton (1999) sugere a ampliação das fronteiras da hospitalidade para outros serviços, como varejo, serviços financeiros e outros,

sendo concebida como um produto, um serviço, uma experiência ou ainda como uma combinação dos três.

O’Conoor (2005), afirma que a Hospitalidade é uma virtude pertencente ou não a um ser humano. Afirma ainda que é razoável assumir que para um funcionário aparentar ser genuinamente hospitaleiro ele / ela deve ter a hospitalidade como um traço de personalidade e agir naturalmente.

O autor também recomenda: tratar a hospitalidade no instante do recrutamento, fazer o momento do pagamento dos serviços o menos doloroso possível para os clientes e também adicionar um toque de humor nos processos de prestação de serviços. De forma enfática, o autor apresenta estas práticas como soluções reais em termos de satisfação dos clientes.

Objetivando somar os conceitos citados acima, para o presente trabalho **considera-se a dimensão hospitalidade como sendo a ação de acolher afetuosamente gerando conforto fisiológico e psicológico através de fatores tangíveis e intangíveis.**

No item anterior (3.1) foram apresentadas as principais dimensões encontradas na bibliografia desde 1965 até os dias atuais. Constata-se que a dimensão hospitalidade, definida acima, não pode ser englobada por quaisquer outras dimensões, visto que tem significado diferente.

O fato da dimensão hospitalidade não estar englobada nas pesquisas de Parasuraman, bem como em outras pesquisas, somente reafirma o exposto por pesquisadores citados anteriormente: é correto afirmar que as pesquisas de Parasuraman foram fundamentais como movimentos precursores de pesquisas na área de qualidade em serviços e que a demanda por aprimoramento nesta área é constante e crescente. Uma pesquisa exploratória foi utilizada no presente trabalho visando identificar a relevância ou não da dimensão hospitalidade na logística em indústrias de serviços.

### 3.3 Métodos de pesquisa exploratória

Segundo Pavan, Neves e Carvalho (2001), pesquisas exploratórias têm por características: compreender o fenômeno sob estudo, desvendando dimensões relevantes nele envolvidas; a metodologia de coleta de dados é qualitativa, flexível e versátil; a informação buscada é definida apenas superficialmente; a amostra é pequena e estatisticamente não representativa; a análise e os resultados são igualmente qualitativos e podem ser vistos como hipóteses a serem testadas por projetos conclusivos posteriores.

Para Mattar (1999), a pesquisa exploratória pode ser utilizada para os seguintes fins:

- I. Elevar o conhecimento e a compreensão de um problema de pesquisa em perspectiva;
- II. Auxiliar a desenvolver a formulação mais precisa do problema de pesquisa;
- III. Acumular a priori informações disponíveis relacionadas a um problema de pesquisa conclusiva a ser efetuada ou em andamento;
- IV. Ajudar no desenvolvimento ou criação de hipóteses explicativas de fatos a serem verificados numa pesquisa causal;
- V. Ajudar no desenvolvimento ou criação de questões de pesquisa relevantes para o objetivo pretendido;
- VI. Auxiliar na determinação de variáveis relevantes a serem consideradas num problema de pesquisa;
- VII. Clarificar conceitos;
- VIII. Ajudar no delineamento do projeto final da pesquisa;
- IX. Verificar se pesquisas semelhantes já foram realizadas, quais os métodos utilizados e quais os resultados obtidos;
- X. Estabelecer prioridades para futuras pesquisas.

Nota-se que os itens I, VI e VII garantem a adequação da pesquisa exploratória ao cumprimento dos objetivos de pesquisa deste trabalho.

Os principais métodos de pesquisa exploratória são apresentados a seguir, com destaque para a escolha do método dos incidentes críticos como base para a metodologia de trabalho.

### **3.3.1 Método das discussões em grupo**

As discussões em grupo, também chamadas de grupos de discussões, entrevistas focalizadas em grupo ou D. G., consistem, de acordo com Trujillo (2001), em uma técnica de pesquisa em que um grupo de aproximadamente seis participantes é recrutado na população com o objetivo de discorrer sobre um assunto.

Um moderador é responsável pela elaboração de um roteiro para a discussão que deve contemplar o problema de pesquisa. Em alguns casos, Trujillo (2001) recomenda distanciar do roteiro (mas nunca do problema de pesquisa) para contemplar assuntos novos que desponhem durante a discussão.

Este método, ainda pode contar com um recurso que são as salas de espelhos. Elas diferem de salas comuns, pois têm espelhos que separam os observadores do grupo de consumidores. Os observadores podem ver e ouvir a discussão dos consumidores sem que estes notem a presença dos observadores.

### **3.3.2 Método das entrevistas em profundidade**

Segundo Lehmann (1993) apud Trujillo (1999), as entrevistas em profundidade consistem em entrevistas individuais de longa duração. Utilizam-se de instrumentos de coleta de dados não estruturados e não padronizados. Isto é, uma pesquisa com quinze entrevistas em profundidade pode coletar quinze entrevistas não idênticas. Fato que ocorre porque em uma entrevista em profundidade o entrevistador irá explorar cada resposta do entrevistado à exaustão.

As entrevistas em profundidade não exigem local especial, podendo, de acordo com Trujillo (1999), ser realizadas na casa do respondente, em um restaurante, em um banco de shopping ou em salas especiais. Em salas especiais podem ser acompanhadas outros estímulos, como filmes, produtos, etc...

### **3.3.3 Método das clínicas**

Conforme Rutter (1988) apud Trujillo (1999) o método das clínicas é caracterizado por retirar o consumidor de seu ambiente natural e levá-lo a um local especialmente preparado para que ele experimente ou conheça um produto. Os autores destacam que a indústria automobilística utiliza-se deste método, uma vez que assim pode testar protótipos antes de comercializá-los ou expô-los à opinião pública.

Após o contato dos consumidores com os produtos, parte dos mesmos podem seguir para grupos de discussão bem como para entrevistas em profundidade.

### **3.3.4 Método das oficinas experimentais**

O método das oficinas experimentais consiste na utilização de salas equipadas com todos os itens necessários para compor um ambiente propício para a observação dos consumidores quando em contato com produtos ou serviços.

Para Trujillo (1999), nestas sessões os respondentes são convidados a interagir com os produtos ou serviços com naturalidade e é possível observar como se posicionam diante dos os mesmos.

Este método é muito particular da indústria de alimentos. As oficinas experimentais traduzem-se em cozinhas experimentais. Salas equipadas com fogões, pias, panelas e todos os itens necessários para compor uma cozinha completa são montadas e os consumidores lidam de fato com embalagens e produtos.

### **3.3.5 O Método dos incidentes críticos**

O método escolhido para identificação das dimensões do serviço ao cliente relevantes à logística no setor de serviços, em particular da dimensão hospitalidade, foi o método dos incidentes críticos proposto por Hayes (1992).

O método prevê, num primeiro momento, entrevistas rápidas com clientes que tiveram contato com serviços. Nestes contatos, através da aplicação de um questionário, informações específicas sobre os serviços (incidentes críticos) são obtidas.

Segundo Hayes (1992), num segundo momento estas informações são agrupadas refletindo as dimensões relevantes do serviço ao cliente.

### **3.4 Justificando a escolha do método**

Rotondaro (2002) em artigo publicado internacionalmente defende a utilização deste método para descobrir as expectativas dos clientes. Em seu artigo intitulado “*Defining the customer’s expectations in e-business*”, Rotondaro, que é professor da Escola Politécnica da USP, utilizou este método para definição das expectativas dos clientes em ambiente *e-commerce*.

Segundo o autor, o método, também chamado de “*critical incident technique*” - CIT, é um método de pesquisa exploratória que envolve interações específicas entre clientes e empresas prestadoras de serviços. Ainda segundo o autor, o método apresenta vantagens e desvantagens em relação a outros métodos exploratórios, mas tem bons resultados no caso do objeto da pesquisa se tratar do aumento do conhecimento sobre fenômenos pouco explorados; que é o caso da dimensão hospitalidade e também da logística no setor de serviços.

Lips, Ven e Pieters (1998) analisaram aproximadamente 800 incidentes críticos em seis indústrias de serviços. Os autores ressaltaram que os incidentes críticos evidenciaram bons resultados de pesquisas em diversas situações desde o pré-consumo, passando pelo consumo, até o pós-consumo dos serviços. Ao mesmo tempo, os autores alertaram para o fato de que alguns fatores ou

situações podem influenciar os incidentes críticos e devem ser considerados na análise dos dados, a saber: contatos pessoais entre funcionários e clientes (o garçom foi muito atencioso trazendo o cardápio), os clientes (eu tomei o ônibus errado, porém o motorista me auxiliou a encontrar o correto), partes tangíveis dos serviços (nós pedimos vinho à temperatura ambiente e o garçom trouxe gelado), fuga dos serviços (a música do restaurante estava tão alta que não era possível conversar normalmente), outros clientes (não pude seguir a aula porque os outros estudantes faziam muito barulho), organização dos serviços (o pagamento dos salários foi feito contendo erros) e influências externas (estava chovendo forte, mas felizmente o motorista parou em frente a minha casa).

Este método também se destaca dos demais métodos apresentados quando se trata da facilidade na interação com os respondentes. Isto porque é o único que possibilita a resposta do cliente à pesquisa em poucos minutos e sem grandes investimentos financeiros. A aplicação do questionário pode ser feita em abordagens sem necessidade de reserva de tempo junto aos respondentes e também sem o uso de postagem dos questionários. Fatos estes que foram de grande valia na conclusão do presente trabalho.

### **3.5 Síntese da revisão bibliográfica**

A Tabela 3.5 apresenta, em ordem cronológica, uma síntese dos principais trabalhos citados ao longo da revisão bibliográfica, objeto deste item 3.

**Tabela 3.5 – Síntese da revisão bibliográfica**

Autor (es)	Identificou (aram) dimensões do serviço ao cliente através de entrevistas?	Conclusões do (s) autor (es) que mostram-se importantes ao presente trabalho
Simon (1965)	Não	Índice de satisfação pode ser construído para otimizar níveis de serviço
Hutchinson e Stolle (1968)	Não	Serviço ao cliente afeta os lucros
Wagner (1973)	Não	Serviço ao cliente precisa criar métodos para agir e reagir aos clientes
Perreault e Russ (1973)	Não	Serviço ao cliente é importante para gestores de compras
LaLonde e Levy (1977)	Sim	Diferenças de opiniões existem
Levy (1978)	Não	Diferentes pacotes de serviços podem determinar custos
Christopher, Schary e Skjott – Larsen (1979)	Não	Percepção varia entre fornecedores e clientes; diferenças também existem entre gestores; serviço ao cliente é ferramenta estratégica
Tucker (1980)	Não	Fornecedores não atribuem corretamente importância e satisfação para seus clientes.
Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985)	Sim	Existem dez dimensões que podem sintetizar as expectativas e percepções dos clientes sobre a qualidade dos serviços
Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988)	Sim	Cinco dimensões contém as dez dimensões identificadas em 1985. Na visão dos clientes, estas têm as seguintes importâncias relativas: confiabilidade 32%, prestabilidade 22%, segurança 19%, empatia 16%, tangíveis 11%
Yang, Peterson e Cai (2003)	Sim	Das quatorze dimensões encontradas através da aplicação de questionários, cinco não se adequaram às dez dimensões clássicas de Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985)
Guenzi e Pelloni (2004)	Não	O relacionamento interpessoal entre clientes e funcionários na linha de frente da prestação de serviços é fundamental na obtenção de bons níveis de satisfação
Meyronin (2004)	Não	Tratamento individualista deve ser aplicado na internet como elemento no desenvolvimento das interações entre clientes e empresas
Lee e Lin (2005)	Sim	Existem diferenças relevantes entre o ambiente e-commerce e o ambiente de serviços físicos tradicionais; as dimensões clássicas não refletem a qualidade dos serviços em ambiente e-commerce; a dimensão "Empatia" aparece como menos relevante devido ao medo dos clientes de identificação pessoal na internet e venda de banco de dados virtual
Arasli, Smadi e Katircioglu (2005)	Sim	Maior discrepância entre expectativas e percepções dos clientes deu-se quando se analisou o comportamento das dimensões "Prestabilidade" e "Empatia"

Destaca-se que:

- ✓ LaLonde e Levi (1977) deram início à busca por dimensões que pudessem ser genéricas o suficiente para corresponder às expectativas e percepções dos clientes;
- ✓ Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985) apresentaram as dez dimensões que até os dias de hoje são citadas como base em praticamente todos os estudos na área;
- ✓ A divergência entre Meyronin (2004) e Lee e Lin (2005) se deve provavelmente ou à diferença cultural ou à ausência de entrevistas no estudo de Meyronin (2004);
- ✓ Arasli, Smadi e Katircioglu (2005) apontam para um “GAP” entre “Empatia” e “Prestabilidade”; Guenzi e Pelloni (2004) sugerem satisfação mediante as relações entre funcionários e clientes; O’Conoor (2005), citado no item 3.2, afirma que “Hospitalidade” é uma virtude do ser humano e deve ser tratada desde o instante do recrutamento de equipes.

Enfim, os estudos direcionam para a identificação de novas dimensões do serviço ao cliente em diferentes ambientes e em diferentes segmentos produtivos. E ainda apontam para o surgimento da dimensão hospitalidade como relevante à logística no setor de serviços.

## 4 METODOLOGIA

O fluxograma apresentado na Figura 4.1 ilustra a totalidade das etapas da metodologia de pesquisa.

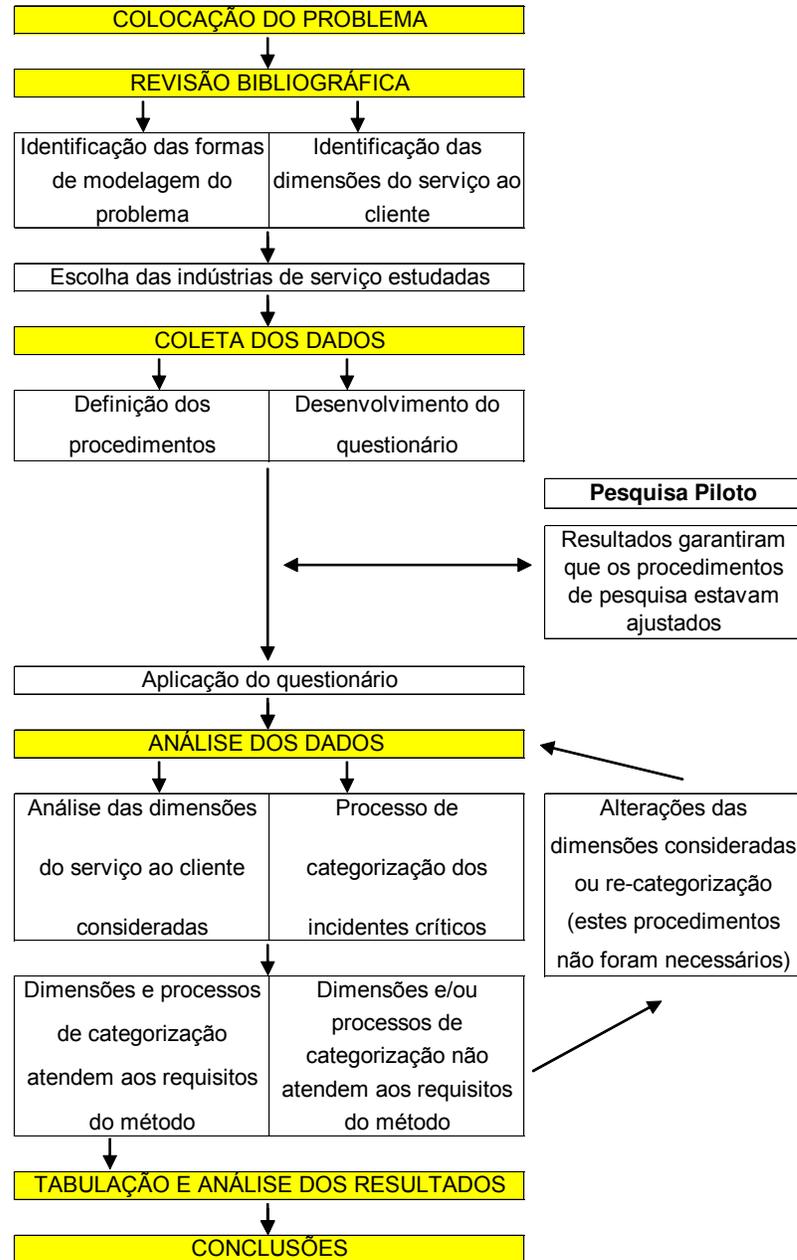


Figura 4.1 – Metodologia de pesquisa

Observa-se que o método dos incidentes críticos ou método de Hayes (1992), escolhido para estudar os serviços listados no item 3.5, segue detalhado a seguir. A apresentação do método neste capítulo visa embasar a compreensão do capítulo subsequente; aplicação prática.

## **4.1 O Método dos incidentes críticos**

Hayes (1992) divide o método em duas etapas: desenvolvimento teórico e incidentes críticos.

### **4.1.1 Desenvolvimento teórico**

Esta etapa envolve as pessoas que provêm os serviços ou pesquisadores.

Deve-se, primeiramente, investigar as bibliografias científicas, profissionais e publicações de mercado à procura das dimensões atualmente e comumente utilizadas.

Lips, Ven e Pieters (1998) sugerem que as dimensões consideradas devem ser as dez apresentadas por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985). Os autores acreditam que para a vinculação entre os incidentes críticos e as dimensões não se deve considerar dimensões muito genéricas como são as cinco propostas por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988).

Em seguida é necessário listar por volta de cinco “exemplos” para cada dimensão considerada. Estes “exemplos” são os elementos do serviço ao cliente e devem representar as dimensões além de serem passíveis de mensuração. Para que seja fácil a assimilação por parte das equipes, estes elementos podem ser tratados como comportamentos ou adjetivos, como mostra o exemplo abaixo:

#### ***Responsiveness (Prestabilidade):***

1. Eu posso ter ajuda da equipe quando precisar;
2. A equipe está sempre disponível para dar suporte;
3. Eu posso contatar a equipe em qualquer horário;

4. Eu posso marcar um encontro com a equipe num horário conveniente para mim;

#### **4.1.2 Incidentes críticos**

Este procedimento envolve dois passos.

No primeiro, os clientes são entrevistados para se obter informações específicas sobre o serviço ao cliente (item 4.1.2.1).

No segundo, estas informações são agrupadas refletindo as dimensões do serviço ao cliente (item 4.1.2.2). Neste ponto, o método permite verificar possíveis deficiências nas dimensões consideradas no desenvolvimento teórico, possibilitando ajustes no processo de pesquisa.

As entrevistas podem ser individuais ou em grupos. Quando forem feitas em grupos só podem ser realizadas pessoalmente.

##### **4.1.2.1 Determinando os incidentes críticos**

Recomenda-se entrevistar de dez a vinte pessoas.

Se as entrevistas forem conduzidas em grupos, os incidentes críticos de uns estimulam os de outros.

O entrevistador deve perguntar de cinco a dez pontos positivos e negativos do serviço ao cliente oferecido. Estes exemplos positivos e negativos constituem os incidentes críticos que por sua vez definem as dimensões do serviço ao cliente.

Caso o entrevistado apresente frases como, “o serviço é legal”, o entrevistador deve buscar identificar que característica do negócio fez com que o cliente pensasse desta forma.

#### 4.1.2.2 Categorizando os incidentes críticos

Para cada dez entrevistados deve-se encontrar aproximadamente setenta incidentes críticos. Desta forma, agrupa-se os semelhantes buscando adjetivos ou verbos comuns.

Após formar os “clusters”, deve-se escrever uma frase para cada um destes. Estas frases são os itens de satisfação ou elementos do serviço ao cliente. Agrupando estes elementos, obtêm-se então as dimensões do serviço ao cliente. Esta estrutura é mostrada na Figura 4.2.

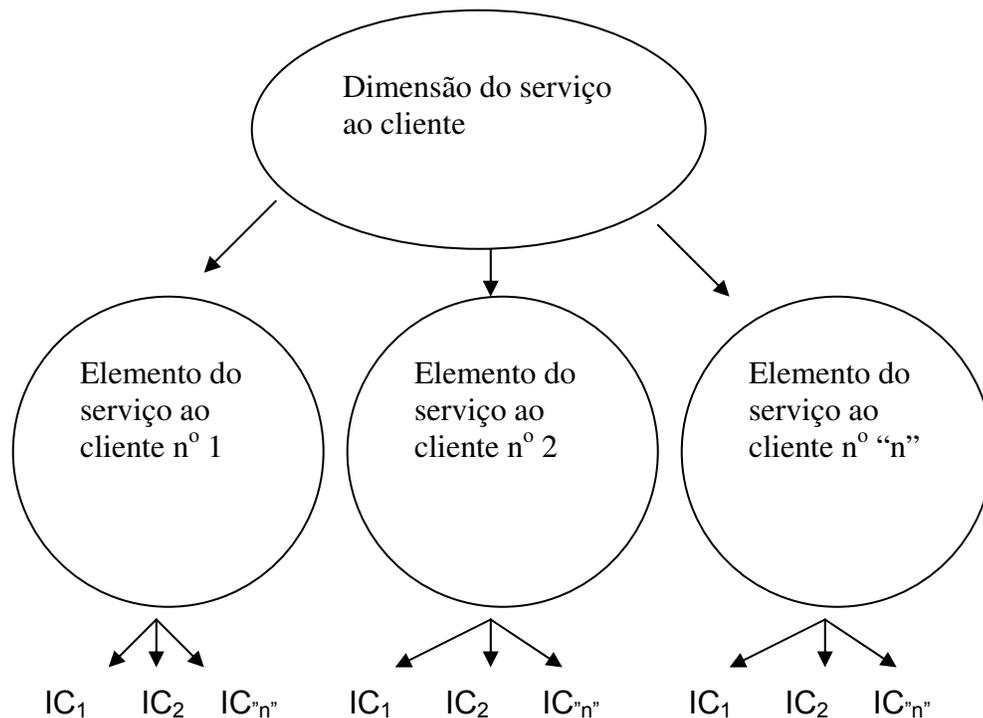


Figura 4.2 – Categorizando os incidentes críticos

Fonte: HAYES, 1992. p. 18.

Para se verificar a qualidade do processo de categorização é necessário realizá-lo duas vezes, por dois juízes diferentes. Assim, avalia-se a porcentagem

de coincidências, de forma a validar as dimensões. Adota-se 80 % como valor aceitável.

Ao mesmo tempo, deve-se remover 10 % dos incidentes críticos ao início da categorização, agrupando-os somente findo o processo, às dimensões e elementos já estabelecidos. Caso estes não possam ser enquadrados, deve-se proceder novas entrevistas, uma vez que a listagem de dimensões do serviço ao cliente mostrou-se ineficiente. Cinco novas entrevistas devem ser conduzidas para cada incidente crítico não alocado.

Ressalta-se que os incidentes críticos, determinados através das entrevistas, apenas refletem os serviços prestados a que têm acesso os clientes. Os demais, caso existam, não são incorporados.

## 5 APLICAÇÃO PRÁTICA

### 5.1 Escolha das indústrias de serviços estudadas

A seleção das indústrias de serviços a serem estudadas, para Lips, Ven e Pieters (1998), devem seguir os critérios de conceituação dos serviços.

De acordo com os autores, considerando que os incidentes críticos (IC) envolvem interações discretas entre prestadores de serviços e clientes, serviços como TV a cabo, por exemplo, não devem ser considerados. Da mesma forma, não devem ser considerados serviços consumidos de forma não freqüente como: consultoria tributária e serviços de advocacia.

Assim, ainda segundo os autores, para selecionar as indústrias de serviço para inclusão, três características devem ser empregadas:

I – Distinguir serviços tangíveis de serviços intangíveis: por exemplo, serviços de restaurantes e serviços de educação respectivamente.

II – Distinguir serviços padronizados de serviços não padronizados: por exemplo, serviços de transporte público e serviços de saúde respectivamente.

III – Distinguir serviços “credenciados” de “não credenciados”: por exemplo, serviços de educação ou de saúde são serviços “credenciados”; já serviços de restaurantes, transporte público, entre outros, são serviços “não credenciados”.

Adotando estes critérios, Lips, Ven e Pieters (1998) incluíram as seguintes indústrias de serviços em seus estudos:

- ✓ Restaurantes (tangível, padronizado, não credenciado)
- ✓ Abrigos Sociais (tangível, padronizado, credenciado)
- ✓ Serviços de Saúde (tangível, não padronizado, credenciado)

- ✓ Transporte Público (intangível, padronizado, não credenciado)
- ✓ Agências de Emprego (intangível, não padronizado, não credenciado)
- ✓ Escolas (intangível, não padronizado, credenciado)

Ao mesmo tempo, para Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000), existem três modos diferentes de distribuição do serviço: o serviço vai até o cliente, o cliente vai até o serviço e cliente e serviço estão conectados por um meio físico.

Define-se, então, que as empresas de serviços escolhidas para pesquisa atendam aos critérios propostos por Lips, Ven e Pieters (1998), porém agreguem também os três diferentes modos de distribuição dos serviços. Isto é, além das empresas selecionadas para pesquisa respeitarem os critérios de Lips, Ven e Pieters (1998), sugere-se que também sejam distintas quanto à forma de contato com os clientes proposta por Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000).

Portanto, os serviços escolhidos para estudo foram:

- ✓ **Transporte de Cargas** (tangível, não padronizado, credenciado) – Cliente e serviço estão conectados por um meio físico – **piloto e ajuste da pesquisa**
- ✓ **Táxi** (intangível, padronizado, não credenciado) - Serviço vai ao cliente
- ✓ **Transporte Executivo** (intangível, padronizado, credenciado) - Serviço vai ao cliente
- ✓ **Hotel** (tangível, padronizado, credenciado) - Cliente vai ao serviço
- ✓ **Estacionamento de Veículos** (intangível, padronizado, não credenciado) – Cliente vai ao serviço

Em transporte de cargas os clientes estão distantes fisicamente dos prestadores de serviços. Em serviços de táxi e transporte executivo os

prestadores de serviço vão até os clientes. Nos hotéis têm-se os clientes indo aos prestadores de serviços. Já em estacionamentos de veículos, o prestador de serviços (empresa de estacionamentos) recebe os clientes de seu parceiro (hotel) os quais passam a ser também seus clientes. Neste caso, portanto, contempla-se a variável “parceiros” como fator de percepção na qualidade de serviços, uma vez que a empresa de estacionamentos opera em área contígua ao hotel pesquisado, conforme Modelo dos GAPs apresentado na página 23, Figura 2.8.

## **5.2 Coleta dos dados**

Conforme o item 4.1.2.1, entrevistou-se os clientes após o contato destes com os serviços. Abaixo relaciona-se as quantidades de entrevistas realizadas por tipo de serviço:

- ✓ Transporte de Cargas: 34 (trinta e quatro) entrevistas;
- ✓ Táxi: 20 (vinte) entrevistas;
- ✓ Transporte Executivo: 20 (vinte) entrevistas;
- ✓ Hotel: 20 (vinte) entrevistas;
- ✓ Estacionamento de Veículos: 23 (vinte e três) entrevistas.

No caso particular de “Transporte de Cargas” os dados coletados para a pesquisa piloto foram utilizados também na análise final dos dados.

Ao término da pesquisa verificou-se 117 (cento e dezessete) entrevistas num total de 5 (cinco) tipos diferentes de indústrias de serviço.

As entrevistas foram conduzidas individualmente ao invés de serem conduzidas em grupos. Isto devido ao dinamismo das atividades escolhidas e também ao fato da evidente dificuldade em reter os respondentes por muito tempo.

Os entrevistadores, de posse dos questionários, perguntaram aos respondentes de cinco a dez pontos positivos e negativos dos serviços aos respondentes oferecidos.

Nos casos em que os respondentes apresentaram frases como, “o serviço é legal” ou o “serviço é ruim”, os entrevistadores buscaram identificar que características de cada serviço fizeram com que os respondentes pensassem desta forma.

Cada um dos pontos positivos e negativos apresentados pelos respondentes foi considerado pelos entrevistadores como um incidente crítico. Os incidentes críticos foram anotados nos questionários. Os questionários, por fim, passaram para a etapa de análise dos dados, apresentada no item 5.3.

Os entrevistadores receberam treinamento adequado para a condução das entrevistas e preenchimento dos questionários. Os mesmos ainda portavam, no instante das entrevistas, autorizações das empresas prestadoras de serviços permitindo a abordagem junto aos seus clientes. Esperava-se, com as autorizações, facilitar o acesso aos respondentes e também garantir aos mesmos que se tratava de uma pesquisa profissional com garantia de preservação dos dados dos entrevistados.

Em “Anexos” apresenta-se: modelo da autorização para condução das entrevistas, modelo do questionário e modelo do formulário de orientações ao entrevistador.

## **5.3 Análise dos dados**

### **5.3.1 Dimensões e elementos do serviço ao cliente considerados**

De acordo com o item 4.1.1 (desenvolvimento teórico) mostra-se na Tabela 5.1 as 11 (onze) dimensões que foram consideradas no instante da análise dos dados. Cada dimensão segue acompanhada por até 5 (cinco) elementos do serviço ao cliente que a represente. Os elementos são passíveis de mensuração e de fácil assimilação por partes das pessoas que os utilizaram na análise dos dados obtidos.

**Tabela 5.1 – Dimensões e elementos do serviço ao cliente considerados**

DIMENSÕES	ELEMENTOS
<b>Confiabilidade</b> - habilidade de realizar o serviço prometido de maneira correta e precisa.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. A equipe entrega os serviços da maneira combinada;</li> <li>2. Os serviços entregues são exatamente iguais aos serviços que foram contratados;</li> <li>3. Os prazos são cumpridos corretamente;</li> <li>4. Os valores contratados são iguais aos cobrados na entrega dos serviços;</li> <li>5. A equipe realiza os serviços com qualidade todas as vezes em que é solicitada.</li> </ol>
<b>Prestabilidade</b> - desejo de ajudar os clientes e de fornecer um serviço pontual	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Eu posso ter ajuda da equipe quando precisar;</li> <li>2. A equipe está sempre disponível para dar suporte;</li> <li>3. É possível contatar a equipe em qualquer horário;</li> <li>4. Eu posso marcar um encontro com a equipe num horário conveniente para mim.</li> </ol>
<b>Competência</b> - possuir conhecimentos adequados para prestação do serviço	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Os funcionários são capacitados para a prestação dos serviços;</li> <li>2. As técnicas utilizadas pela empresa são modernas;</li> <li>3. A empresa está apta tecnicamente e em termos de tecnologia a prestar os serviços;</li> <li>4. Percebi que a empresa se mantém atualizada em relação às novidades no setor.</li> </ol>
<b>Acessibilidade</b> - facilidade de acesso ao serviço	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tenho várias formas de ter contato com a empresa;</li> <li>2. Existe estacionamento no local;</li> <li>3. A localização da empresa é adequada às minhas necessidades;</li> <li>4. As características do transporte nas imediações da empresa facilita meu acesso aos serviços;</li> <li>5. Tenho facilidade para ter acesso à empresa e aos serviços.</li> </ol>
<b>Cortesia</b> - polidez, respeito, consideração e cordialidade no contato pessoal	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sou tratado com respeito pela equipe;</li> <li>2. Os funcionários são muito educados;</li> <li>3. Se precisar posso contar com a compreensão da equipe.</li> </ol>

<p><b>Comunicação</b> - manter os clientes informados em linguagem de fácil compreensão e também capacidade de “ouvir” os clientes</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Os procedimentos são explicados antes da prestação dos serviços;</li> <li>2. As características dos serviços são claras;</li> <li>3. Posso tirar dúvidas a qualquer momento;</li> <li>4. Se precisar de alguma ajuda especial a equipe está disposta a me ouvir;</li> <li>5. Eu posso pedir serviços adequados à minha necessidade.</li> </ol>
<p><b>Credibilidade</b> - honestidade</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Confio na idoneidade da empresa;</li> <li>2. Os funcionários são honestos;</li> <li>3. A empresa tem credibilidade no mercado.</li> </ol>
<p><b>Segurança</b> - ausência de riscos ou dúvidas envolvendo riscos físicos, financeiros e de confidencialidade</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Eu posso confiar na empresa;</li> <li>2. Sinto que não há riscos na prestação de serviços;</li> <li>3. Eu posso confiar na empresa quanto à riscos financeiros, físicos ou de confidencialidade.</li> </ol>
<p><b>Entendendo os clientes</b> - esforço em entender as necessidades dos clientes</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. A equipe se esforça para entender minhas necessidades.</li> </ol>
<p><b>Tangíveis</b> - aparência das instalações físicas, equipamentos, pessoal e materiais de comunicação</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. As aparências dos equipamentos, uniformes e instalações são boas;</li> <li>2. Os equipamentos, uniformes, instalações e materiais parecem ser novos;</li> <li>3. A equipe de forma geral tem boa aparência.</li> </ol>
<p><b>Hospitalidade</b> - ação de acolher afetuosamente gerando conforto fisiológico e psicológico através de fatores tangíveis e intangíveis</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. A equipe me recebe de forma amigável e acolhedora;</li> <li>2. Sinto-me confortável no ambiente da empresa;</li> <li>3. As condições da prestação de serviço me oferecem conforto;</li> <li>4. O ambiente é agradável;</li> <li>5. Venho aqui porque me sinto à vontade.</li> </ol>

Fonte: Adaptado de PARASURAMAN, ZEITHAML e BERRY, 1985. p. 47.

### **5.3.2 Categorizando os incidentes críticos obtidos**

O item 4.1.2.2 (categorizando os incidentes críticos) foi seguido rigorosamente para a análise dos dados.

Os incidentes críticos, coletados nas entrevistas, foram agrupados de acordo com verbos ou adjetivos que os tornavam semelhantes.

Uma vez agrupados foram escolhidos elementos do serviço ao cliente, constantes na Tabela 5.1, que representavam cada um destes grupos ou “clusters”.

Por conseguinte foram identificadas as dimensões do serviço ao cliente relevantes à logística em cada tipo de serviço.

Constatou-se, como mostra-se no Capítulo 6, que a dimensão hospitalidade é de fato relevante à logística em algumas indústrias do setor de serviços.

### **5.3.3 Verificando a qualidade dos processos de categorização**

A possibilidade de verificação da qualidade do processo é uma das características que distingue positivamente o método dos incidentes críticos dos demais métodos de pesquisa exploratória.

Em se tratando de pesquisa exploratória, tipicamente qualitativa, não é obrigatória a verificação dos dados obtidos. Uma vez que o relevante é o aumento do conhecimento na área de estudo e não o poder de representatividade dos dados.

Desta forma, seguindo as orientações de Hayes (1992), foi possível verificar se o trabalho de categorização dos incidentes críticos não deixou de mostrar uma nova ou desconhecida dimensão ou ainda se identificou erroneamente uma ou outra dimensão.

Para tanto, de acordo com o item 4.1.2.2, a categorização foi realizada duas vezes, por dois juízes. Adotou-se 80% como valor aceitável de coincidências entre a categorização dos dois juízes como forma de validar as dimensões.

Ao mesmo tempo, foram removidos 10 % dos incidentes críticos ao início da categorização, agrupando-os somente findo o processo, às dimensões e elementos já estabelecidos.

Constatou-se que as porcentagens de coincidências mantiveram-se dentro do limite aceitável e também que nenhum incidente crítico removido ao início da categorização deixou de ser agrupado corretamente ao final do processo. Estas constatações validaram as dimensões e elementos do serviço ao cliente encontrados.

#### **5.3.4 Vinculando as dimensões do serviço ao cliente aos processos logísticos nas indústrias de serviços estudadas**

Uma vez analisados os dados e verificada a qualidade dos processos de categorização dos incidentes críticos passou a ser viável vincular as dimensões obtidas aos processos logísticos existentes nas empresas estudadas.

De acordo com a Tabela 2.4 pode-se partir das dimensões encontradas em cada tipo de serviço e identificar os processos logísticos diretamente relacionados às expectativas e percepções dos clientes quanto aos serviços prestados.

#### **5.4 Pesquisa piloto**

Conforme programado, conduziu-se uma pesquisa piloto, antes da liberação da condução do conjunto total de entrevistas. Esta pesquisa foi realizada entre os dias 19 e 23 de setembro de 2005 a fim de verificar o comportamento dos procedimentos metodológicos adotados e promover os ajustes, caso fosse necessário, à pesquisa.

Uma empresa de transporte de cargas, cuja atividade principal são os serviços de entrega de mercadorias e operações logísticas, foi escolhida para o estudo. Sete funcionários da empresa, que atuam como atendentes de “call center”, foram treinados como entrevistadores para a aplicação do questionário.

Após entrevistarem 34 (trinta e quatro) clientes, os entrevistadores obtiveram 147 (cento e quarenta e sete) incidentes críticos.

Uma análise cuidadosa dos resultados foi feita constatando-se que a metodologia e os procedimentos de pesquisa estavam ajustados aos objetivos e que as dimensões do serviço ao cliente consideradas mostraram-se coerentes no instante da categorização dos incidentes críticos.

## **6. TABULAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

### **6.1 Tabulações e análises por tipo de serviço**

Consoante ao formulário de autorização para a condução das entrevistas apresentado em anexo, a identidade das empresas pesquisadas e de seus clientes foram preservadas.

Nos próximos itens expõem-se os resultados da aplicação prática por tipo de serviço estudado.

#### **6.1.1 Transporte de cargas**

**Característica da empresa pesquisada:** empresa brasileira de grande porte cujas atividades principais são: transporte de cargas e operações logísticas. A empresa atua nacionalmente e internacionalmente.

**Número de entrevistas realizadas:** 34

**Data / Local das entrevistas:** 19 a 23 de setembro de 2005 – Campinas / SP

**Número de incidentes críticos obtidos:** 147

**Número de incidentes críticos retirados inicialmente e alocados ao final do processo de categorização (aproximadamente 10% do total de IC):** 15

**Dimensões do serviço ao cliente identificadas (conforme Tabela 6.1):** Confiabilidade, Prestabilidade, Competência, Acessibilidade, Cortesia, Comunicação, Credibilidade, Segurança, Entendendo os clientes e Hospitalidade.

**Importância relativa das dimensões do serviço ao cliente identificadas (considerando o total de incidentes críticos alocados por dimensão):** Confiabilidade (28%), Cortesia (17%), Prestabilidade (16%), Competência (14%), Comunicação (6%), Entendendo os clientes (6%), Segurança (5%), Credibilidade (3%), Hospitalidade (3%), Acessibilidade (1%) e Tangíveis (0%).

**Tabela 6.1 – Resultados da categorização dos incidentes críticos em transporte de cargas**

		Juiz N° 1	Juiz N° 2	Coincidências	IC retirados no início do processo
Dimensão		N° de IC alocados	N° de IC alocados	%	N° de IC alocados
1	Confiabilidade	35	37	95	6
2	Prestabilidade	20	19	95	4
3	Competência	19	20	95	1
4	Acessibilidade	2	2	100	-
5	Cortesia	20	19	95	5
6	Comunicação	9	9	100	-
7	Credibilidade	4	4	100	-
8	Segurança	8	8	100	-
9	Entendendo os clientes	10	9	90	-
10	Tangíveis	-	-	100	-
11	Hospitalidade	5	5	100	-

A dimensão “confiabilidade”, apontada como sendo a de maior importância relativa, surge (neste caso estudado) de incidentes críticos em sua maioria relacionados ao cumprimento de entregas e coletas conforme o previsto. Isto é, a maioria dos incidentes críticos ligados à dimensão “confiabilidade” pelo processo de categorização está relacionada a:

- ✓ Entregas dentro de datas e horários programados;
- ✓ Coletas dentro de datas e horários programados;
- ✓ Prazos de entregas e coletas cumpridos conforme contratado.

As duas dimensões seguintes, em termos de importância relativa, são: “cortesia” e “prestabilidade”. Ambas aparecem relacionadas quanto trata-se do contato entre clientes e empresa. Há muitos incidentes críticos ligados à facilidade de atendimento e também à qualidade do atendimento em caso de necessidade.

No caso específico de “cortesia” há uma forte influência de rotinas operacionais na percepção dos clientes sobre a qualidade dos atendimentos presenciais. Muitos clientes, por exemplo, alegaram falhas no atendimento dado pelos motoristas (responsáveis por coletas e entregas) ligadas à “pressa” ou à “falta de paciência”. Entende-se que os prazos firmados pela empresa e repassados aos motoristas obrigam os mesmos a, muitas vezes, aparentar indelicadeza devido à falta de tempo para um atendimento de alta qualidade.

Dentre as dimensões com menores importâncias relativas, destaca-se a influência da “comunicação” em casos de sinistros ou problemas envolvendo a prestação de serviços. Os clientes, nestas situações, apontaram a agilidade e a qualidade das informações com relevantes. Destaca-se ainda a “hospitalidade” surgindo como um laço afetivo entre clientes e empresa que favorece os processos de fidelização. Alguns clientes alegaram ser positivo o estreitamento de relações com funcionários da empresa.

### 6.1.2 Táxi

**Característica da empresa pesquisada:** foram utilizadas algumas empresas de pequeno porte que atuam na cidade de Campinas / SP. Os clientes entrevistados destinavam-se, em sua maioria, a um hotel de padrão quatro estrelas objetivando hospedagem ou participação em eventos (reuniões, conferências, etc...).

**Número de entrevistas realizadas:** 20

**Data / Local das entrevistas:** 29 de março de 2006 – Campinas / SP

**Número de incidentes críticos obtidos:** 71

**Número de incidentes críticos retirados inicialmente e alocados ao final do processo de categorização (aproximadamente 10% do total de IC):** 8

**Dimensões do serviço ao cliente identificadas (conforme Tabela 6.2):** Confiabilidade, Prestabilidade, Competência, Acessibilidade, Cortesia, Comunicação, Credibilidade, Segurança, Tangíveis e Hospitalidade.

**Importância relativa das dimensões do serviço ao cliente identificadas (considerando o total de incidentes críticos alocados por dimensão):** Cortesia (27%), Competência (25%), Confiabilidade (13%), Tangíveis (13%), Segurança (7%), Hospitalidade (6%), Prestabilidade (3%), Comunicação (3%), Credibilidade (3%), Acessibilidade (1%) e Entendendo os clientes (0%).

**Tabela 6.2 – Resultados da categorização dos incidentes críticos em táxi**

		Juiz Nº 1	Juiz Nº 2	Coincidências	IC retirados no início do processo
Dimensão		Nº de IC alocados	Nº de IC alocados	%	Nº de IC alocados
1	Confiabilidade	7	7	100	2
2	Prestabilidade	1	1	100	1
3	Competência	17	17	100	1
4	Acessibilidade	1	1	100	-
5	Cortesia	15	15	100	4
6	Comunicação	2	2	100	-
7	Credibilidade	2	2	100	-
8	Segurança	5	5	100	-
9	Entendendo os clientes	-	-	100	-
10	Tangíveis	9	9	100	-
11	Hospitalidade	4	4	100	-

Neste caso de serviços de táxi, em contraposição aos demais casos, tem-se a dimensão “cortesia” como a de maior importância relativa. Em todos os outros casos estudados as dimensões “confiabilidade” e “competência” alternam-se como mais relevantes na visão dos clientes. Ocorre que o cumprimento dos serviços conforme a contratação dos mesmos mostra-se muito mais viável neste caso do que nos demais casos.

A falta de complexidade dos serviços faz com que o diferencial para os clientes esteja principalmente ligado à qualidade do atendimento.

A dimensão “tangíveis”, em quarto lugar em termos de importância, está relacionada à idade, modelo e conservação dos veículos.

### **6.1.3 Transporte executivo**

**Característica da empresa pesquisada:** foram utilizadas algumas empresas de pequeno porte que atuam no estado de São Paulo. Os clientes entrevistados destinavam-se, em sua maioria, a um hotel de padrão quatro estrelas objetivando hospedagem ou participação em eventos (reuniões, conferências, etc...).

**Número de entrevistas realizadas:** 20

**Data / Local das entrevistas:** 23, 29 e 30 de março de 2006 – Campinas / SP

**Número de incidentes críticos obtidos:** 79

**Número de incidentes críticos retirados inicialmente e alocados ao final do processo de categorização (aproximadamente 10% do total de IC):** 8

**Dimensões do serviço ao cliente identificadas (conforme Tabela 6.3):** Confiabilidade, Competência, Cortesia, Segurança, Entendendo os clientes, Tangíveis e Hospitalidade.

**Importância relativa das dimensões do serviço ao cliente identificadas (considerando o total de incidentes críticos alocados por dimensão):** Competência (25%), Cortesia (22%), Confiabilidade (15%), Tangíveis (15%), Segurança (11%), Hospitalidade (10%), Entendendo os clientes (1%), Prestabilidade (0%), Acessibilidade (0%), Comunicação (0%) e Credibilidade (0%)

**Tabela 6.3 – Resultados da categorização dos incidentes críticos em transporte executivo**

		Juiz Nº 1	Juiz Nº 2	Coincidências	IC retirados no início do processo
Dimensão		Nº de IC alocados	Nº de IC alocados	%	Nº de IC alocados
1	Confiabilidade	9	9	100	3
2	Prestabilidade	-	-	100	-
3	Competência	20	18	90	1
4	Acessibilidade	-	-	100	-
5	Cortesia	15	15	100	2
6	Comunicação	-	-	100	-
7	Credibilidade	-	-	100	-
8	Segurança	8	10	80	-
9	Entendendo os clientes	1	1	100	-
10	Tangíveis	10	10	100	2
11	Hospitalidade	8	8	100	-

Neste caso de transporte executivo as dimensões “confiabilidade” e “competência” têm destaque maior que no caso de táxi. A característica do credenciamento, única que difere os serviços de transporte executivo dos serviços de táxi, é responsável por esta diferença de comportamento.

Os relacionamentos entre empresas e clientes no caso de transporte executivo são prolongados, de forma que diferenças entre condições contratadas e condições entregues surgem com o vigor presente nos demais serviços estudados.

Mesmo diante deste fato, nota-se a dimensão “cortesia” também muito forte em comparação com as demais dimensões do serviço ao cliente.

As dimensões tidas como não relevantes neste caso são: “prestabilidade”, “acessibilidade”, “comunicação” e “credibilidade”. É muito importante frisar que estas dimensões somente são consideradas irrelevantes, uma vez que os clientes entrevistados não eram os responsáveis pela contratação dos serviços. Ou seja, os respondentes somente eram usuários dos serviços.

#### **6.1.4 Hotel**

**Característica da empresa pesquisada:** empresa multinacional de grande porte que atua no ramo de hotelaria e possui origem francesa. A filial escolhida para pesquisa tem padrão quatro estrelas e atende principalmente executivos em viagem e eventos empresariais (reuniões, conferências, treinamentos, etc...) além possuir restaurante aberto ao público nas três refeições diárias (café da manhã, almoço e jantar).

**Número de entrevistas realizadas:** 20

**Data / Local das entrevistas:** 23 de março de 2006 – Campinas / SP

**Número de incidentes críticos obtidos:** 81

**Número de incidentes críticos retirados inicialmente e alocados ao final do processo de categorização (aproximadamente 10% do total de IC):** 9

**Dimensões do serviço ao cliente identificadas (conforme Tabela 6.4):** Confiabilidade, Prestabilidade, Competência, Acessibilidade, Cortesia, Comunicação, Entendendo os clientes, Tangíveis e Hospitalidade.

**Importância relativa das dimensões do serviço ao cliente identificadas (considerando o total de incidentes críticos alocados por dimensão):** Confiabilidade (37%), Acessibilidade (16%), Competência (14%), Cortesia (10%), Tangíveis (10%), Hospitalidade (6%), Prestabilidade (2%), Entendendo os clientes (2%), Comunicação (1%), Credibilidade (0%), Segurança (0%).

**Tabela 6.4 – Resultados da categorização dos incidentes críticos em hotel**

		Juiz Nº 1	Juiz Nº 2	Coincidências	IC retirados no início do processo
Dimensão		Nº de IC alocados	Nº de IC alocados	%	Nº de IC alocados
1	Confiabilidade	27	25	93	4
2	Prestabilidade	2	2	100	-
3	Competência	10	11	91	1
4	Acessibilidade	10	10	100	3
5	Cortesia	7	7	100	1
6	Comunicação	1	1	100	-
7	Credibilidade	-	-	100	-
8	Segurança	-	-	100	-
9	Entendendo os clientes	2	2	100	-
10	Tangíveis	8	9	89	-
11	Hospitalidade	5	5	100	-

A dimensão “confiabilidade”, no caso do hotel pesquisado, tem altíssimo grau de importância relativa e está visivelmente ligada à percepção dos clientes

em relação às expectativas criadas em função da categoria do hotel. Observou-se que os clientes subentendem muitas condições na contratação dos serviços ligadas à categoria do hotel, que no caso específico é de quatro estrelas.

Assim, grande parte dos incidentes críticos levantados pelos respondentes e ligados à dimensão “confiabilidade” estão relacionados a:

- ✓ Acomodações;
- ✓ Estruturas físicas e de infra-estrutura tecnológica;
- ✓ Serviços ligados à alimentação;
- ✓ Equipamentos de lazer, comunicação.

A segunda dimensão em termos de importância é a “acessibilidade”. Além dos aspectos tradicionais ligados a esta dimensão, como localização e facilidade de estacionamento, os clientes ressaltaram uma nova tendência: o acesso virtual. Incidentes críticos mostraram a importância da possibilidade de reservas e pagamentos pela Internet.

A presença da dimensão “hospitalidade” entre as menos importantes em termos relativos somente reafirma o exposto por Telfer (1996) e apresentado no início do trabalho: ser um bom hospedeiro não significa ser hospitaleiro.

#### **6.1.5 Estacionamento de veículos**

**Característica da empresa pesquisada:** empresa brasileira de médio porte cujas atividades principais são: administração de estacionamentos e serviços de manobristas (“valet parking services”). A empresa atua no interior do estado de São Paulo. A filial escolhida para aplicação dos questionários atende aos hóspedes de um hotel padrão quatro estrelas de uma rede multinacional, utilizado principalmente por executivos. Além dos hóspedes atende também participantes de eventos (reuniões, conferências, treinamentos, etc...) além de veículos avulsos e mensalistas.

**Número de entrevistas realizadas: 23**

**Data / Local das entrevistas: 23 de março de 2006 – Campinas / SP**

**Número de incidentes críticos obtidos: 56**

**Número de incidentes críticos retirados inicialmente e alocados ao final do processo de categorização (aproximadamente 10% do total de IC): 6**

**Dimensões do serviço ao cliente identificadas (conforme Tabela 6.5):** Confiabilidade, Competência, Acessibilidade, Cortesia, Credibilidade, Segurança e Tangíveis.

**Importância relativa das dimensões do serviço ao cliente identificadas (considerando o total de incidentes críticos alocados por dimensão):** Competência (38%), Cortesia (32%), Confiabilidade (14%), Segurança (7%), Tangíveis (5%), Credibilidade (2%), Acessibilidade (2%), Prestabilidade (0%), Comunicação (0%), Entendendo os clientes (0%) e Hospitalidade (0%).

**Tabela 6.5 – Resultados da categorização dos incidentes críticos em estacionamento de veículos**

		Juiz Nº 1	Juiz Nº 2	Coincidências	IC retirados no início do processo
Dimensão		Nº de IC alocados	Nº de IC alocados	%	Nº de IC alocados
1	Confiabilidade	8	8	100	-
2	Prestabilidade	-	-	100	-
3	Competência	18	18	100	3
4	Acessibilidade	1	1	100	-
5	Cortesia	16	16	100	2
6	Comunicação	-	-	100	-
7	Credibilidade	1	1	100	-
8	Segurança	4	4	100	-
9	Entendendo os clientes	-	-	100	-
10	Tangíveis	2	2	100	1
11	Hospitalidade	-	-	100	-

Os clientes entrevistados identificaram, no caso de estacionamento de veículos, as dimensões “competência”, “cortesia” e “confiabilidade” como as mais importantes em termos relativos. Em síntese estas dimensões surgiram ligadas a:

- ✓ Agilidade na recepção e entrega dos veículos;
- ✓ Qualidade no atendimento;
- ✓ Emprego de número correto de funcionários para o bom desempenho da atividade;
- ✓ Organização.

As dimensões apresentadas como sendo menos importantes estão ligadas principalmente à aparência de instalações e uniformes e às condições de infraestrutura e segurança.

## 6.2 Análises comparativas

A Tabela 6.6 apresenta as dimensões do serviço ao cliente identificadas em cada uma das indústrias de serviço pesquisadas.

**Tabela 6.6 – Dimensões do serviço ao cliente identificadas nas indústrias de serviço pesquisadas**

	Confiabilidade	Prestabilidade	Competência	Acessibilidade	Cortesia	Comunicação	Credibilidade	Segurança	Entendendo os clientes	Tangíveis	Hospitalidade
Transporte de Cargas	x	x	x	x	x	x	x	x	x	-	x
Táxi	x	x	x	x	x	x	x	x	-	x	x
Transporte Executivo	x	-	x	-	x	-	-	x	x	x	x
Hotel	x	x	x	x	x	x	-	-	x	x	x
Estacionamento de Veículos	x	-	x	x	x	-	x	x	-	x	-

### LEGENDA

**Dimensões Relevantes** x

**Dimensões Não Relevantes** -

A Tabela 6.7, por sua vez, apresenta as dimensões do serviço ao cliente classificadas de acordo com suas importâncias relativas.

**Tabela 6.7 – Importância relativa das dimensões do serviço ao cliente identificadas**

<b>Transporte de Cargas</b>	<b>Táxi</b>	<b>Transporte Executivo</b>	<b>Hotel</b>	<b>Estacionamento de Veículos</b>
Confiança	27%	25%	37%	38%
Cortesia	25%	22%	Acessibilidade	32%
Prestabilidade	13%	15%	Competência	14%
Competência	13%	Tangíveis	Cortesia	7%
Comunicação	7%	Segurança	Tangíveis	5%
Entendendo os clientes	6%	Hospitalidade	Hospitalidade	2%
Segurança	3%	Entendendo os clientes	Prestabilidade	2%
Credibilidade	3%		Entendendo os clientes	
Hospitalidade	3%		Comunicação	
Acessibilidade	1%			
Não Relevantes	Não Relevantes	Não Relevantes	Não Relevantes	Não Relevantes
Tangíveis	Entendendo os clientes	Prestabilidade Acessibilidade Comunicação Credibilidade	Credibilidade Segurança	Prestabilidade Comunicação Entendendo os clientes Hospitalidade

Destaca-se que para o presente estudo as análises quantitativas se restringem às verificações dos processos de categorização dos incidentes críticos propostas por Hayes (1992) e apresentadas nas Tabelas 6.1 a 6.5. De forma que as porcentagens apresentadas na Tabela 6.7 não devem ser inferidas para o conjunto da população onde atuam as empresas pesquisadas, bem como para o conjunto de empresas das respectivas indústrias de serviços.

No caso específico da Tabela 6.7 os cálculos das porcentagens das importâncias relativas foram feitos dividindo-se o número de incidentes críticos alocados para cada dimensão do serviço ao cliente pelo total de incidentes críticos obtidos para cada empresa pesquisada. A apresentação destes números visa somente ilustrar as preferências dos clientes nos casos estudados.

Feitas estas ressalvas, apresenta-se na Tabela 6.8 as mesmas importâncias relativas. Porém, neste caso, comparadas às cinco dimensões clássicas de Parasuraman (1995).

Para que fosse possível a comparação reduziu-se as onze dimensões identificadas na pesquisa para seis dimensões adotando-se os critérios de Parasuraman (1995), conforme a Figura 6.1.

	Tangíveis	Confiabilidade	Prestabilidade	Segurança	Empatia	Hospitalidade
Tangíveis						
Confiabilidade						
Prestabilidade						
Competência						
Cortesia						
Credibilidade						
Segurança						
Acessibilidade						
Comunicação						
Entendendo os clientes						
Hospitalidade						

Figura 6.1 – Redução das onze dimensões identificadas para seis dimensões

Fonte: Adaptado de PARASURAMAN, 1995. p 22.

**Tabela 6.8 – Comparação entre as dimensões identificadas e as dimensões de Parasuraman (1995)**

Parasuraman (1995)		Transporte de Cargas		Táxi		Transporte Executivo		Hotel		Estacionamento de Veículos	
Confiabilidade	32%	Segurança	39%	Segurança	52%	Segurança	58%	Confiabilidade	37%	Segurança	79%
Prestabilidade	22%	Confiabilidade	28%	Confiabilidade	13%	Confiabilidade	15%	Segurança	24%	Confiabilidade	14%
Segurança	19%	Prestabilidade	16%	Tangíveis	13%	Tangíveis	15%	Empatia	20%	Tangíveis	5%
Empatia	16%	Empatia	14%	Hospitalidade	6%	Hospitalidade	10%	Tangíveis	10%	Empatia	2%
Tangíveis	11%	Hospitalidade	3%	Empatia	4%	Empatia	1%	Hospitalidade	6%		
				Prestabilidade	3%	Prestabilidade		Prestabilidade	2%		
		Não Relevantes		Não Relevantes		Não Relevantes		Não Relevantes		Não Relevantes	
		Tangíveis				Prestabilidade				Prestabilidade	
										Hospitalidade	

Comparando as dimensões identificadas no presente trabalho com as dimensões clássicas apresentadas por Parasuraman (1995) observa-se que:

- ✓ As dimensões “Confiabilidade” e “Segurança” aparecem como muito relevantes tanto no caso norte-americano como no caso brasileiro; no caso brasileiro, a dimensão “Segurança” destaca-se como a mais relevante em 4 dos 5 casos estudados, denotando claramente a influência dos riscos associados às atividades econômicas nacionais; no caso norte-americano, a dimensão “Segurança” encontra-se imediatamente atrás das dimensões “Confiabilidade” e “Prestabilidade”;
- ✓ As dimensões “Empatia” e “Tangíveis” aparecem como menos relevantes nos dois casos;
- ✓ Já a dimensão “Prestabilidade”, bastante relevante no caso norte-americano, não se destacou em algumas indústrias de serviço no caso brasileiro; isto se deve principalmente à ausência do contato de alguns clientes com a contratação dos serviços ou com as chamadas nos períodos de pós-transação; como previsto anteriormente, os clientes somente identificam dimensões correspondentes aos serviços a que têm contato;
- ✓ A dimensão “Hospitalidade” não foi considerada pelos autores norte-americanos e surge de forma representativa no caso brasileiro.

Em termos genéricos as dimensões do serviço ao cliente identificadas estão dentro dos padrões esperados, como mostram as análises feitas até este ponto. Contudo, constata-se que existem algumas diferenças quanto às expectativas e percepções dos clientes entre as diferentes indústrias de serviços e também entre países com significativas diferenças sócio-econômico-culturais (como mostrado no item 3.6).

Os serviços de Táxi e Transporte executivo, por exemplo, apresentam características semelhantes. São: intangíveis, padronizados, dirigem-se até os

clientes. E somente diferem quanto à necessidade do credenciamento. Assim, obtiveram resultados muito próximos na aplicação prática.

Já serviços bem distintos, como é o caso de Transporte de Cargas e Estacionamento de Veículos, apresentaram diferenças significativas em relação às dimensões identificadas e também em relação às importâncias relativas das dimensões como pode ser verificado nas Tabelas 6.7 e 6.8.

### **6.3 Particularidades de algumas dimensões do serviço ao cliente identificadas**

Em meio à categorização dos incidentes críticos, particularidades de algumas das dimensões do serviço ao cliente emergiram. Os aspectos mais relevantes destas particularidades seguem tratados a seguir.

#### **6.3.1 Confiabilidade**

No caso do estacionamento de veículos pesquisado, a cobrança das tarifas de estacionamento referentes aos veículos de hóspedes é feita pela recepção do hotel (parceiro da empresa de estacionamentos). Ou seja, no caso de hóspedes as tarifas de estacionamento são cobradas por funcionários do hotel no instante do “check-out”. Um incidente crítico mostrou que uma cobrança feita em desacordo com as condições contratadas levou um cliente (hóspede) a acreditar que a empresa de estacionamentos não possui “confiabilidade”. Na verdade, o erro de cobrança ocorreu nos processos da empresa hoteleira e foi creditado à empresa de estacionamentos. Vê-se claramente a variável “parceiros” interferindo na rede logística de prestação de serviços, como mostra a Figura 2.8.

### **6.3.2 Prestabilidade**

A dimensão “prestabilidade” não aparece com relevância significativa para os serviços de táxi, transporte executivo, hotel e estacionamento de veículos. Isto não significa que atender prontamente os clientes seja desnecessário.

Dentre os serviços pesquisados identificou-se duas explicações para a aparente desvalorização desta dimensão do serviço ao cliente:

- ✓ Muitos respondentes não tiveram contato com a contratação dos serviços ou não realizaram chamadas durante os períodos de pré-transação, transação e pós-transação; desta forma, somente opinaram sobre os serviços a que tiveram contato (como era previsto);
- ✓ Durante as prestações de serviços, a proximidade entre empresas e clientes tornou óbvia as facilidades de contatos e respostas; assim, a dimensão “prestabilidade” não foi destacada pelos respondentes.

### **6.3.3 Acessibilidade**

Em estacionamento de veículos esta dimensão deveria naturalmente aparecer como muito relevante, uma vez que uma boa localização da empresa ou filial nesta indústria de serviços faz-se muito importante. E não é o que se constatou. Isto devido ao fato do estacionamento pesquisado destinar-se principalmente à prestação de serviços para os clientes e hóspedes de um parceiro (hotel). A questão da localização e por conseqüência da “acessibilidade” passou a ser relevante neste caso ao parceiro (hotel); o que se verifica também na Tabela 6.7.

#### **6.3.4 Comunicação**

Em todos os serviços, as questões relativas à dimensão “comunicação” estavam basicamente vinculadas à qualidade e disponibilidade de informações. Em especial, os clientes valorizaram a transparência nas informações relativas à contratação dos serviços e a abundância de informações em casos de problemas ou sinistros.

#### **6.3.5 Hospitalidade**

Em transporte de cargas alguns clientes acreditam ser relevante possuir um contato estreito e afetuoso com a direção da empresa transportadora de mercadorias e fornecedora de serviços logísticos. Outros clientes têm relação de amizade com determinados funcionários e fazem questão de serem atendidos apenas por estes funcionários.

Em serviços de táxi e transporte executivo a “hospitalidade” aparece na forma de conforto fisiológico e psicológico.

No caso do hotel pesquisado, alguns incidentes críticos mostraram que o acolhimento afetuoso e o conforto são relevantes na visão dos clientes.

Os serviços de estacionamento de veículos foram os únicos em que os clientes não identificaram como relevante a dimensão “hospitalidade”. Entende-se que não há um ambiente favorável para um acolhimento afetuoso ou relações de conforto, uma vez que os contatos entre empresa e clientes são extremamente rápidos.

A dimensão “hospitalidade”, portanto, foi identificada como relevante à logística no setor de serviços, sendo a definição adotada capaz de englobar as situações expostas pelos incidentes críticos obtidos.

Contudo, é necessário salientar que as formas de provisão e de percepção da “hospitalidade” variaram de acordo com os tipos de serviços prestados, podendo ser classificadas em 3 grupos:

- ✓ Vínculos de amizade;
- ✓ Relações de conforto;
- ✓ Ambientes agradáveis aos clientes.

Os incidentes críticos mostraram que as condições da prestação de serviços normalmente conduzem a uma ou outra forma de provisão ou percepção da “hospitalidade”. Isto é, as próprias características dos processos produtivos das empresas conduzem a formatos distintos de provisão e percepção da “hospitalidade”. Por exemplo, a necessidade de contatos prolongados entre clientes e prestadores de serviços, durante os processos produtivos, favorece a “hospitalidade” fundamentada em “vínculos de amizade”.

Ressalta-se ainda que, independentemente das formas de provisão ou percepção, a dimensão “hospitalidade” se apresentou como um importante fator de retenção ou fidelização dos clientes.

## **7. CONCLUSÕES**

Este capítulo encerra o conteúdo do trabalho apresentando suas principais conclusões e recomendações. São apontadas também as restrições do trabalho e oportunidades para futuras pesquisas.

### **7.1 Principais discussões**

Na pesquisa realizada foram entrevistados 117 clientes logo após o contato destes com os seguintes serviços: transporte de cargas, táxi, transporte executivo, hotel e estacionamento de veículos.

Na análise dos dados utilizou-se um total de 434 incidentes críticos, os quais foram alocados a 11 dimensões do serviço ao cliente relevantes à logística nos setores de serviços estudados. Toda a análise seguiu a metodologia proposta por Hayes (1992). As verificações dos processos foram feitas e mostraram que os modelos propostos estavam ajustados aos objetivos da pesquisa.

As 11 dimensões identificadas na pesquisa foram: confiabilidade, prestabilidade, competência, acessibilidade, cortesia, comunicação, credibilidade, segurança, entendendo os clientes, tangíveis e hospitalidade. As Tabelas 6.7 e 6.8 trazem as 11 dimensões classificadas de acordo com as indústrias de serviço pesquisadas e também de acordo com as suas importâncias relativas na visão dos clientes. Análises por setores pesquisados e também análises comparativas entre as dimensões obtidas e as dimensões clássicas presentes na literatura foram apresentadas no Capítulo 6.

Dentre as 11 dimensões do serviço ao cliente, a “hospitalidade” surgiu com importância relativa considerável e foi definida como sendo a ação de acolher afetuosamente gerando conforto fisiológico e psicológico através de fatores tangíveis e intangíveis. A exploração desta nova dimensão do serviço relevante à logística no setor de serviços fez parte dos objetivos de pesquisa.

Mostrou-se que os motivos, as ocorrências e os formatos da provisão da “hospitalidade” variam de acordo com as indústrias de serviço.

No entanto, o mais importante foi o caráter libertador da constatação da administração da “hospitalidade” no serviço ao cliente relacionado à logística no setor de serviços. Isto é, definitivamente pode-se dizer que existe um núcleo da “hospitalidade” ligado à administração de alimentos, bebidas e acomodações em organizações ligadas ao turismo e à hotelaria, mas também existem outros núcleos responsáveis pela administração da “hospitalidade” em outras indústrias do setor de serviços.

É evidente que a definição da dimensão “hospitalidade” apresentada no presente trabalho poderá ser contestada ou declarada imprecisa. Contudo, este trabalho é vital para se estabelecer uma idéia de que qualquer tipo de organização, em qualquer contexto, deve gerenciar a “hospitalidade” em maior ou menor escala.

### **7.1.1 A logística no setor de serviços**

No decorrer das análises dos resultados, tornou-se fundamental destacar 3 dimensões dentre as 11 dimensões identificadas:

- ✓ Prestabilidade;
- ✓ Acessibilidade;
- ✓ Comunicação.

Estas dimensões qualificam atividades presentes na logística de bens físicos ou na logística como é entendida nas empresas de manufatura. Os vínculos entre as dimensões e as atividades se apresentam da seguinte forma:

- ✓ Prestabilidade associa-se a “disponibilidade” e “estoques”;
- ✓ Acessibilidade associa-se a “transportes”;
- ✓ Comunicação associa-se a “informação”.

Para Ballou (1993), “estoques”, “transportes” e “informação” são atividades primárias para a logística na manufatura. O autor define a missão da logística em empresas manufatureiras como sendo: colocar as mercadorias certas, nos lugares certos, nos instantes certos e nas condições desejadas, ao menor custo possível.

Com base na constatação das associações descritas acima, conclui-se automaticamente que a logística de bens físicos está presente no ambiente de serviços, porém não tem a mesma abrangência verificada no ambiente da manufatura. Ou seja, se apenas 3 das 11 dimensões identificadas são capazes de qualificar os fundamentos da logística de bens físicos, entende-se que as outras 8 dimensões qualifiquem outras atividades logísticas não presentes na manufatura.

Em concordância a esta conclusão, estudos e pesquisas do LALT – Laboratório de Aprendizagem em Logística e Transporte da Unicamp, sugerem o desmembramento da logística no setor de serviços em 3 sub-sistemas:

- ✓ Supply Chain (conservação, manutenção e bens facilitadores);
- ✓ Facilities (infra-estrutura);
- ✓ Operações (prestação de serviços).

O sub-sistema “supply chain” está ligado diretamente à retaguarda das empresas do setor de serviços. Os principais componentes deste sub-sistema são: conservação e manutenção de equipamentos e materiais e disponibilidade de bens facilitadores necessários para o bom desempenho dos serviços.

O sub-sistema “facilities” refere-se à infra-estrutura para a prestação de serviços. Atividades atreladas à disponibilidade de instalações e equipamentos são consideradas componentes deste sub-sistema.

Nota-se que os sub-sistemas “supply chain” e “facilities” englobam a logística de bens físicos no setor de serviços.

Já o sub-sistema “operações” envolve a prestação de serviços. As atividades logísticas ligadas essencialmente à linha de frente dos serviços são componentes deste sub-sistema.

A Tabela 7.1 apresenta uma comparação entre os sub-sistemas. Os 434 incidentes críticos obtidos na pesquisa foram classificados quanto aos sub-sistemas a que pertencem.

**Tabela 7.1 – Sub-sistemas da logística no setor de serviços**

	LOGÍSTICA NO SETOR DE SERVIÇOS						Total de IC
	<u>Supply Chain</u>		<u>Facilities</u>		<u>Operações</u>		
	conservação		infra-estrutura		prestação de serviços		
	manutenção						
	bens facilitadores						
Transporte de Cargas	-	0%	-	0%	147	100%	147
Táxi	3	4%	5	7%	63	89%	71
Transporte Executivo	17	22%	13	16%	49	62%	79
Hotel	4	5%	23	28%	54	67%	81
Estacionamento de Veículos	-	0%	6	11%	50	89%	56
<b>Total de IC</b>	<b>24</b>	<b>6%</b>	<b>47</b>	<b>11%</b>	<b>363</b>	<b>84%</b>	<b>434</b>

As porcentagens encontradas refletem uma baixa influência da logística de bens físicos e uma alta influência de atividades logísticas ligadas ao sub-sistema “operações” na logística no setor de serviços.

Portanto, conclui-se também que as atividades ligadas ao sub-sistema “operações” devem ser prioritariamente desenvolvidas para obtenção de melhores desempenhos logísticos no setor de serviços. O desenvolvimento destas atividades, por sua vez, deve ser direcionado pelas 11 dimensões do serviço ao cliente identificadas e traduzido em programas de serviço ao cliente.

A partir das dimensões identificadas, deve-se chegar aos processos logísticos das empresas utilizando-se a Tabela 2.4. Em seguida, conforme o item 2.4, deve-se planejar, implementar e monitorar programas de serviço ao cliente.

Decide-se, por exemplo, implementar programas de serviço ao cliente ligados ao sub-sistema “operações” em uma empresa prestadora de serviços. Partindo de uma dimensão bastante relevante, como é o caso de “prestabilidade”, são então encontrados, na Tabela 2.4, os processos logísticos a serem trabalhados. Para o caso de “prestabilidade” tem-se: flexibilidade no sistema, estrutura organizacional, chamadas de vendas, execução do pedido, política de estoque / disponibilidade, ciclo de pedido, suporte ao produto / serviço, implementação / treinamento e tempo de atendimento em chamadas. De posse dos processos e da dimensão adotada, o roteiro apresentado no item 2.4 é seguido até que sejam realizadas as devidas análises de desempenho dos programas de serviço ao cliente implementados.

Neste sucinto exemplo, percorrem-se trechos do presente trabalho, mostrando: o caráter estratégico dos temas abordados, a aplicabilidade das conclusões obtidas e também a infinidade de caminhos passíveis de futuras pesquisas científicas ou futuros estudos empresariais.

Limitações do trabalho e recomendações para futuros estudos e pesquisas são apresentados a seguir.

## **7.2 Limitações e recomendações**

A pesquisa realizada teve caráter exploratório, não tendo como objetivo obter conclusões definitivas e nem generalistas sobre os temas tratados. Assim, sua principal limitação consiste no fato das dimensões do serviço ao cliente identificadas apresentarem características, particularidades e importâncias relativas somente aplicáveis às empresas pesquisadas. As amostras utilizadas não foram definidas visando fazer inferência para um contexto generalizado.

Baseando-se nesta limitação, sugere-se, para futuras pesquisas, estudos mais numerosos e exaustivos sobre os temas do trabalho. Estes estudos podem

subsidiar análises estatísticas capazes de promover conclusões mais generalistas envolvendo as dimensões do serviço ao cliente relevantes à logística no setor de serviços.

Também existem oportunidades de pesquisa envolvendo comparações entre a logística no setor de serviços e a logística de bens físicos, uma vez que a logística no setor de serviços ainda foi pouco explorada na literatura. Estudos nestas áreas certamente culminarão em contribuições acadêmicas e mercadológicas positivas para o setor de serviços.

## **ANEXOS**

### **INSTRUMENTOS UTILIZADOS NA PESQUISA DE CAMPO**

## AUTORIZAÇÃO

O entrevistador, devidamente qualificado abaixo, está autorizado a conduzir entrevistas com nossos clientes.

As entrevistas contemplarão as opiniões dos clientes sobre pontos positivos e negativos dos serviços por nossa empresa oferecidos.

Os dados obtidos na pesquisa não poderão ser publicados contendo os dados cadastrais tanto de nossa empresa quanto dos entrevistados.

### Dados da Empresa:

Tipo de Serviço:                    ( ) Transporte de Cargas  
  ( ) Táxi  
  ( ) Transporte Executivo  
  ( ) Hotel  
  ( ) Estacionamento de Veículos

Razão Social:

Nome Fantasia:

Endereço:

Telefone:

### Dados do Entrevistador:

Nome:

R.G.:

C.P.F.:

Telefone:

De Acordo,

EMPRESA

ENTREVISTADOR

## QUESTIONÁRIO

Tipo de Serviço:       Transporte de Cargas  
                               Táxi  
                               Transporte Executivo  
                               Hotel  
                               Estacionamento de Veículos

Empresa:

Data / Horário:

Entrevistado            N<sup>o</sup>: \_\_\_\_ de \_\_\_\_ - números válidos para cada empresa

Nome:

### INCIDENTES CRÍTICOS

1.

2.

3.

4.

5.

6.

7.

8.

9.

10.

## ORIENTAÇÕES AO ENTREVISTADOR

O questionário, em anexo, deverá ser aplicado a clientes imediatamente após o contato destes com os serviços.

Deverão ser entrevistados 20 (vinte) clientes por "Tipo de Serviço". Sendo que as entrevistas deverão ser conduzidas individualmente.

O entrevistador, de posse do questionário, fará aos respondentes a seguinte pergunta: **por favor, gostaríamos que o senhor (a) citasse de cinco a dez pontos positivos e negativos dos serviços prestados por esta empresa.**

Caso o respondente apresente frases como, “o serviço é legal” ou o “serviço é ruim”, o entrevistador deverá fazer uma segunda pergunta: **por favor, o senhor (a) poderia ser mais específico?** Assim, deverá buscar identificar que características de cada serviço fizeram com que o respondente pensasse desta forma.

**Cada um dos pontos positivos e negativos apresentados pelos respondentes, será considerado pelo entrevistador como um incidente crítico. Os incidentes críticos deverão ser anotados no questionário.**

Os questionários, por fim, passarão para a etapa de análise dos dados.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALBRETCH, K. Revolução nos serviços. São Paulo: Pioneira, 1992.
- ARASLI, H., SMADI, S. M., KATIRCIOGLU, S. T. Customer service quality in the Greek Cypriot banking industry, *Managing Service Quality Journal*, Vol. 15, p. 41-56, Emerald Group Publishing Limited, 2005.
- AUTRY, C. W., DAUGHERTY, P. J., RICHEY, R. G. "The Challenge of Reverse Logistics in Catalog Retailing", *International Journal of Physical Distribution & Logistics*, Vol. 31 No. 1, pp. 26-37, MCB University Press, 0960-0035, 2001.
- BALLOU, R. H., Logística empresarial: transportes, administração de materiais e distribuição física, Atlas São Paulo, 1993.
- BALLOU, R. H., Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: planejamento, organização e logística empresarial, Artmed Editora S.A. São Paulo, 2003.
- BERRY, L. L., PARASURAMAN, A., Serviços de Marketing: competindo através da qualidade Maltese-Norma, São Paulo, 1992.
- BROTHERTON, B. Towards a definitive view of the nature of hospitality and hospitality management, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, volume 11, número 4, páginas 165 a 173, 1999.
- BROWN, S. A. Customer Relationship Management: a strategic imperative in the world of e-business. Toronto: John Wiley & Sons, 2000.
- CARDOSO, M. S., GONÇALVES, C. F. CRM (Customer Relationship Management) em ambiente e-business. São Paulo: Atlas, 2001.
- CHOW, C. C., LUK, P. A strategic service quality approach using analytic hierarchy process, *Managing Service Quality Journal*, Vol. 15, p. 278-289, Emerald Group Publishing Limited, 2005.
- CHRISTOPHER, M. The Customer Service Planner, Butterworth-Heinemann Ltda., Oxford, 1992.
- C.L.M. Logistics in the service industries. 1a ed. EUA: Council Logistics Management, 1999.

- COPPEAD – Centro de Estudos em Logística, Universidade Federal do Rio de Janeiro, PESQUISA BENCHMARK - Serviço ao Cliente – 2004, disponível em <http://www.cel.coppead.ufrj.br/fs-busca.htm?fr-bench3.htm>. Acesso em setembro de 2005.
- CORRÊA, H. L. Gestão de Serviços: lucratividade por meio de operações e de satisfação dos clientes / Henrique L. Corrêa; Mauro Caon – São Paulo, Atlas, 2002.
- DASKIN, M. S., Logistics: An Overview of the State of the Art and Perspectives on Future Research, *Transportation Research*, 19A, pp. 383-398, 1985.
- DENOBILO, T., RODRIGUES, L. H. A. Modelo de Gestão Estratégica com Foco no Cliente Para a Comercialização de Produtos Orgânicos (Artigo submetido em Maio de 2005, Protocolo: 064/05). *Revista Brasileira de Engenharia Agrícola e Ambiental*, Campina Grande, PB, p. 1-18, 2005.
- DRUCKER, P. *The Practice of Management*, Butterworth-Heinemann Ltda. 1989.
- ELLINGER A. E., DAUGHERTY P. J., PLAIR, Q. J. Customer satisfaction and loyalty in supply chain: the role of communication, *Transportation Research Part E*, 1999.
- EMERSON, C. J, GRIMM, C. M. Logistics and marketing components of customer service: an empirical test of the Mentzer, Gomes and Krapfel model. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 26 No. 8, pp. 29-42. © MCB University Press, 0960-0035, 1996.
- ENCICLOPÉDIA LAROUSSE CULTURAL - Editora Nova Cultural Ltda. 1988.
- FERREIRA, A. B. H. *Dicionário da Língua Portuguesa. Médio Dicionário Aurélio*. Editora Nova Fronteira, 1985.
- FITZSIMMONS, J., FITZSIMMONS, M. *Administração de Serviços: operações, estratégia e tecnologia de informação*. Tradução: Gustavo Severo de Borba et al. 2a ed. Porto Alegre: Ed. Bookman, 2000. ISBN 85-7307-532-5.
- FLEURY, F., WANKE, P., FIGUEIREDO, K. F., CEL – Centro de Estudos em Logística, *Logística Empresarial: a perspectiva brasileira*, Atlas, São Paulo, 2000.

- GUENZI, P., PELLONI, O. The impact of interpersonal relationship on customer satisfaction and loyalty to the service provider, *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 15, p. 365-384, Emerald Group Publishing Limited, 2004.
- HAYES, B. E. *Measuring Customer Satisfaction, Development and Use of Questionnaires*, ASQC Quality Press, Milwaukee, Wisconsin USA, 1992.
- HUMBLE, J. *Service: The Competitive Edge* Management Center Europe, 1989.
- JONES, P. *The Hospitality Industry: Introduction to Hospitality Operations*. London. Cassell. 1996.
- KALAKOTA, R., ROBINSON, M. *E-business: roadmap for success*. Longman, Addison-Wesley, 1999.
- LALONDE, B. J., ZINSZER, P. H. *Customer Service as a Component of the Distribution System*, Working Paper Series WPS 75-4, Columbus, OH: The Ohio State University, College of Administrative Science, 1975.
- LALONDE, B. J., ZINSZER, P. H. *Customer Service Meaning and Measurement*, NCPDM, Chicago, 1976.
- LALT – Laboratório de Aprendizagem em Logística e Transportes da Faculdade de Engenharia Civil, Arquitetura e Urbanismo da Universidade Estadual de Campinas, coordenado pelo Prof. Dr. Orlando Fontes Lima Jr., *CADERNO TEMÁTICO – “Hospitalidade”*, 2004.
- LASHLEY, C., MORRISON, A. *Em busca da hospitalidade: perspectivas para um mundo globalizado*, Tradução de Carlos David Szlak, Barueri / SP: Manole, 2004.
- LEE, G. G., LIN, H. F. Customer perceptions of e-service quality in online shopping, *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 33, p. 161-176, Emerald Publishing Limited, 2005.
- LEHMANN, D. R. *Investigación y Análisis de Mercado*. México – DF Compañía Editorial Continental, 1993. 904p.

- LIMA JR., O. F. Qualidade em serviços de transportes: conceituação e procedimento para diagnóstico. Tese (Doutorado), EPUSP, São Paulo, 1995.
- LIPS, I. W., VEN, M. V. D., PIETERS, R. Critical services dimensions: an empirical investigation across six industries. *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 9 No. 3, pp. 286-309, © MCB University Press, 1998.
- LOVELOCK, C., WRIGHT, L. *Serviços: Marketing e Gestão*, São Paulo, Saraiva, 2001.
- MATTAR, F. N. *Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento*, São Paulo, Editora Atlas, vol 1, 1999. ISBN 85-224-2400-4
- MEYRONIN, B. ICT: the creation of value and differentiation in services, *Managing Service Quality Journal*, Vol. 15, p. 216-225, Emerald Group Publishing Limited, 2004.
- MONTGOMERY, D. C. *Introduction to Statistical Quality Control*, John Wiley & Sons, New York, USA, 1985.
- NOVACK, R. *Creating Logistics Value Council of Logistics Management*, USA, 1995.
- O'CONNOR, D. Towards a new interpretation of "hospitality", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 17, p. 267-271, Emerald Group Publishing Limited, 2005.
- PARASURAMAN, A., ZEITHAML, V. A., BERRY, L. L. A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research, *Journal of Marketing* Vol 49, 1985.
- PARASURAMAN, A., ZEITHAML, V. A., BERRY, L. L. Servqual: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality, *Journal of Retailing* Vol 64 No 1, 1988.
- PARASURAMAN, A., ZEITHAML, V. A., BERRY, L. L. "Refinement and reassessment of the SERVQUAL scale", *Journal of Retailing*, Vol. 67, pp. 420-50, 1991.

- PARASURAMAN, A., ZEITHAML, V. A., BERRY, L. L. "Reassessment of expectations as a comparison standard in measuring service quality: implications for further research", *Journal of Marketing*, Vol. 58, pp. 111-24, 1994.
- PARASURAMAN, A. IM&C – International Seminars on Advanced Management – material de apoio, 1995.
- PARASURAMAN, A. GREWAL, D. The impact of technology on the quality-value-loyalty chain: a research agenda, *Journal of Marketing Science*, Vol 28, No 1, pg. 168-174, 2000.
- PAVAN, T. A, NEVES, M. F, CARVALHO, D. T. Cadeias agroindustriais - O Processo de Compra de Suco de Laranja por Varejistas – Anais do XXXIX Congresso da SOBER. Universidade de São Paulo. FEARP – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade - Ribeirão Preto. PENSA - Programa de Agribusiness, 2001.
- PEPPERS, D., ROGERS, M. The one to one manager: real-world lessons. In: *Customer Relationship Management*. New York: Doubleday, 1999.
- RAKOWSKI, J. P., The Customer Service Concept, *Review of Business & Economic Research*, vol 17, no 2, 1982.
- ROTONDARO, R. G. Defining the customer's expectations in e-business, *Industrial Management & Data Systems Journal*, Emerald Group Publishing Limited, vol 102, no 9, pg 476 – 482, 2002.
- TELFER, E. *Food for Thought: Philosophy and Food*. London. Routledge. 1996.
- RUTTER, M. ABREU, S. A. *Pesquisa de Mercado. Série Princípios*. São Paulo. Ática, 77p. 1988.
- TUCKER, F. G. *Creative Customer Service Management – International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*. Vol 24 no 4, pp 32-40 MCB University Press, 0960-0035, 1994.
- TRUJILLO, V. *Pesquisa de Mercado qualitativa e quantitativa*. São Paulo. Editora Scortecci, 2001.
- VAVRA, T. G. *Marketing de relacionamento: aftermarketing*. São Paulo: Atlas, 1993.

WHITELEY, R. C. A empresa totalmente voltada para o cliente. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

YANG, Z., PETERSON R. T., CAI, S. Services quality dimensions of Internet Retailing: an exploratory analysis. Journal of Services Marketing, Vol. 17, No . 72003, p. 685 - 700, Mcbuplimited, 2003.