

9 A IMPORTÂNCIA DO SERVIÇO AO CLIENTE E O DESEMPENHO DA EMPRESA

*Vagner Rodrigues de Souza**

RESUMO

Este artigo aborda a importância do serviço ao cliente, como fator de diferenciação para garantir a competitividade das empresas e apresenta alguns métodos de mensuração do desempenho de serviço. Os mercados estão cada vez mais exigentes em relação à qualidade do serviço logístico. Por essa razão, o serviço ao cliente cresce em importância e torna-se requisito básico para reter clientes e manter a rentabilidade do negócio. No entanto, as empresas têm o desafio de equilibrar suas realidades operacionais com as necessidades de serviço de seus clientes. Os métodos de mensuração da qualidade de serviço ao cliente baseiam na identificação dos atributos de serviço mais valorizados, na percepção dos clientes, e a correta alocação dos recursos, buscando com isso, maior eficiência no uso da capacidade logística da empresa.

Palavras-chave: Logística; serviço ao cliente; qualidade.

Introdução

Produtos atraentes, preços competitivos e anúncios criativos já não são somente sinônimos de competitividade. No mercado atual, os clientes estão cada vez mais sensíveis ao serviço. Portanto, colocar o produto certo, no lugar certo, no momento certo e nas condições adequadas torna-se crucial para assegurar a competitividade das empresas.

Devido à convergência das tecnologias, as diferenças que os consumidores percebem entre produtos concorrentes são cada vez menores. Desse modo, os atributos físicos ou funcionais dos produtos deixaram de ser fator de diferenciação no mercado. A multiplicidade de marcas amplia as opções para o cliente na hora da compra de um produto. Em consequência disso, benefícios intangíveis, tais como a imagem da empresa ou a assistência pós-venda, passam a exercer maior influência na decisão de compra e na seleção de fornecedores, principalmente nos mercados corporativos, caracterizados pelas transações empresa-empresa.

* **Vagner Rodrigues de Souza** é mestrando em Administração de Empresas pela Faculdade Cenequista de Varginha (FACECA).

A rentabilidade de qualquer negócio depende, em última instância, da manutenção de relacionamentos duradouros com os clientes. Nesse contexto, o serviço ao cliente vai se consolidando como elemento determinante para se ganhar ou perder pedidos. E por que também não dizer, para conquistar e reter clientes. Sobre esse aspecto, uma determinada indústria de produtos alimentícios, que atende a uma grande cadeia de supermercados, deve ter uma estrutura logística capaz de manter as gôndolas sempre abastecidas. Pois, de nada valerá sua excelente campanha publicitária se o produto não estiver disponível na prateleira no momento em que o consumidor o procurar.

Em vários artigos da primeira metade dos anos 90, a logística era definida como uma função para minimizar os custos totais de distribuição de mercadorias ou para maximizar os lucros. Atualmente, definições deste tipo parecem não ser suficientes, uma vez que o objetivo está voltado para a maximização da flexibilidade local, dentro da empresa, e externamente, através da customização, da informação de apoio exata e confiável, e do desenvolvimento de alianças e parcerias (LEHMUSVAARA, 1998).

O serviço ao cliente representa a capacidade de uma empresa em proporcionar de forma eficaz as utilidades de tempo e de lugar para um produto. A utilidade de tempo refere-se ao valor adicionado ao produto ao torná-lo disponível no momento certo. Já a utilidade de lugar é o valor adicionado a um produto ao torná-lo disponível no lugar certo. (CHRISTOPHER, 1997; LAMBERT; STOCK; VANTINE, 1998; BOWERSOX; CLOSS, 2001). Outro aspecto a ser destacado é que o produto deve chegar sem avarias, assegurando sua utilidade e forma (PERRAULT, 1974, apud EMERSON; GRIMM, 1998). Portanto, o serviço ao cliente é o resultado de todo esforço da logística, e abrange todos os pontos de contato entre fornecedor e comprador, incluindo os elementos tangíveis e intangíveis do produto (CHRISTOPHER, 1999).

O serviço ao cliente como vantagem competitiva

Segundo Christopher (1997), há duas fontes de vantagem competitiva. A primeira é a vantagem em valor, que consiste na capacidade de a empresa diferenciar-se de seus concorrentes aos olhos do cliente. A segunda é a vantagem em produtividade, relacionada com a capacidade de obter maiores ganhos operando com baixo custo, resultante de uma economia de escala.

Porter (1989) ressalta, porém, que terão pouca chance de sucesso em longo prazo as empresas que focalizarem suas ações numa competição baseada exclusivamente em preço, uma vez que os clientes a enxergarão como simples fornecedoras de *commodity*. Contrariamente, uma estratégia baseada em serviço implica em diferenciar-se da concorrência através da oferta de algo mais valioso para o cliente do que simplesmente um preço baixo. Deve-se considerar que muitos clientes estão dispostos a pagar um preço-prêmio por um produto ou serviço diferenciado. Infere-se, portanto, que “o serviço é um instrumento poderoso de se adicionar valor para o cliente” (CHRISTOPHER, 1997). A questão que se coloca é: Como mensurar o desempenho da empresa? Ou ainda, como avaliar se

o nível do serviço prestado atende às expectativas do cliente?

Em geral, um serviço é considerado bom quando atende ou supera as expectativas dos clientes (FIGUEIREDO et al., 2004). Do ponto de vista da logística, o serviço ao cliente tipicamente visa alcançar o nível de serviço mínimo solicitado pelo cliente ao invés de excedê-lo (BOWERSOX; DAUGHERTY, 1995, apud LEHMUSVAARA, 1998). Portanto, oferecer um padrão único de serviço a todos os clientes pode levar a empresa a gastar recursos inadvertidamente em atributos não valorizados pelos clientes menos exigentes, ao passo que também não garante a plena satisfação dos clientes mais exigentes (FIGUEIREDO et al., 2004).

Muitos estudos realizados para mensurar os efeitos de um fraco serviço ao cliente comprovam que a indisponibilidade de produto ou a inconsistência da entrega são motivos suficientes para que o cliente mude de marca ou de fornecedor. Isso pode ocorrer mesmo em mercados em que haja uma forte lealdade à marca (CHRISTOPHER, 1997; RUSHTON; OXLEY; CROUCHER, 2000).

Uma pesquisa realizada pela Associação ECR Brasil, ABRAS e ACNielsen em 188 lojas da Grande São Paulo revelou que, na falta do produto de sua preferência, no momento da compra, 53% dos consumidores, em média, compram outra marca e 37% procuram em outra loja a marca preferida. A pesquisa aponta ainda que 8% das marcas líderes não foram encontradas nas lojas no momento da compra, destacando que as principais causas para a falta dos produtos estão relacionadas como o atraso na entrega (27,5%), problemas no reabastecimento das gôndolas pelos repositores (14%) e problemas na negociação da central de compras com o fabricante (8,2%), entre outros (EU CONHEÇO, 2004).

Outra análise feita por Perrault e Russ (1976, apud CHRISTOPHER, 1997) com funcionários de departamentos de compras revelou que o serviço de distribuição foi considerado como o segundo mais importante critério de decisão para seleção de fornecedores. O primeiro critério é a qualidade do produto. Constatou-se ainda que mais de um terço dos compradores entrevistados cancelaria o pedido caso o produto não estivesse disponível para remessa no prazo solicitado. Isso confirma o ponto de vista de Christopher (1999, p. 11), segundo o qual “o tempo tornou-se um dos mais importantes elementos no processo competitivo”. Com efeito, a disponibilidade do produto torna-se mais importante do que a predileção pela marca ou pelo fornecedor.

Santos e Costa (1996) afirmam que é tão importante para o produtor quanto para o varejista que as mercadorias não falem nos locais de venda, já que a falta despropositada tende a impactar fortemente as vendas, seja pelo adiamento da compra, seja pela substituição da marca.

Pesquisadores da *Michigan State University* ressaltam que o grau de importância dos elementos do serviço ao cliente pode variar de empresa para empresa, conforme as necessidades de seus clientes (HIJJAR; GERVÁSIO; FIGUEIREDO, 2005). Portanto, ter o conhecimento claro das expectativas e das percepções dos clientes constitui um pré-requisito para a qualidade na prestação de serviço. Esse conhecimento deve servir de base para a definição dos padrões de qualidade dos serviços e das metas da empresa. Vale salientar que tais padrões devem ser

estabelecidos sob o ponto de vista dos clientes, e não da perspectiva da empresa (ZEITHML; BITNER, 2003, apud GHISI; MERLO; NAGANO, 2004). Algumas pesquisas apontam que as avaliações de desempenho baseadas em informações internas à empresa não apresentam resultados confiáveis. Geralmente, os fornecedores acreditam ter um desempenho melhor do que os seus clientes de fato avaliam (FLEURY; SILVA, 2000).

A busca da excelência em serviços requer eliminação dos *gaps* existentes entre as expectativas e percepções dos clientes em relação aos serviços que eles recebem de seus fornecedores. Portanto, uma análise equivocada dos atributos de serviço prioritários para os clientes poderá levar a empresa a alocar recursos de forma inapropriada. Daí a importância de utilizar métodos já testados para mensurar a qualidade do serviço.

Como mensurar o desempenho do serviço

Na literatura de logística encontram-se vários métodos para mensurar o desempenho do serviço. Nos próximos parágrafos, serão destacados os seguintes métodos: Modelo SERVQUAL, a análise de desempenho-importância e o *Benchmark* competitivo.

O modelo SERVQUAL

Parasuraman, Berry e Zeithaml (1988, apud CROSBY; LEMAY, 1998) desenvolveram uma escala de 22 itens para medir cinco dimensões da qualidade de serviço, resultantes de uma série de entrevistas com executivos e grupos de consumidores.

O método SERVQUAL leva em conta as percepções de clientes quanto à importância relativa dos atributos de serviço. Isto permite à empresa priorizar seus recursos, direcionando-os para a melhoria dos atributos de serviço mais críticos.

Os dados são coletados por meio de uma pesquisa, na qual os clientes contemplados na amostra respondem a uma série de questões baseadas em cinco dimensões chave de serviço, que determinam a importância relativa de cada atributo, a mensuração das expectativas do desempenho da empresa com melhor prática e a mensuração do desempenho da empresa em questão.

As cinco dimensões identificadas foram: (1) elementos tangíveis: ligados à aparência das instalações físicas, equipamentos, pessoal e materiais de comunicação; (2) confiabilidade: refere-se à consistência de desempenho do serviço; (3) presteza: representa a disposição da empresa em prestar o serviço de forma rápida; (4) credibilidade: ligada à habilidade da empresa em inspirar confiança e honestidade; (5) empatia: refere-se aos cuidados na prestação dos serviços e atenção individualizada aos clientes (WHAT, 2005; VICENZI, 1999).

Parasuraman, Berry e Zeithaml (1988, apud WHAT, 2005) conduziram um estudo qualitativo, no qual concluíram que, independente da indústria aplicada, a classificação dada pelos clientes como a mais importante do serviço foi a confiabilidade, e a de menor importância foi elementos tangíveis.

Embora o método SERVQUAL tenha despertado muita atenção por apresentar dimensões úteis para a mensuração da qualidade do serviço, um grande número de acadêmicos que executou estudos empíricos baseados neste método, encontrando resultados contraditórios. Com efeito, isso provocou várias discussões e questionamentos. Entre estes, Carman (1990, apud CROSBY; LEMAY, 1998) apontou problemas de conceito e validade do modelo, e também contestou a generalidade das dimensões utilizadas por Parasuraman, Berry e Zeithaml.

Análise de Desempenho-Importância

Harding (1998) argumenta que, mesmo em difíceis condições de mercado e com recursos limitados, é possível administrar com eficiência a qualidade de serviço, desde que a empresa focalize um número restrito de atributos logísticos que tenham alta prioridade. Para isso, propõe uma técnica baseada na matriz bidimensional 'desempenho versus importância'. Consiste na análise da taxa de desempenho (a qualidade do serviço prestado) em relação à taxa de importância (o que os clientes consideram mais importante).

De acordo com Harding (1998), geralmente os instrumentos utilizados para analisar a qualidade do serviço são unidimensionais. Ou seja, medem apenas o desempenho. Todavia, os vários grupos de clientes ou clientes individuais tendem a avaliar diferentemente os serviços, já que nem todos os serviços têm a igual importância na geração da satisfação. Por esta razão, ressalta que é essencial identificar as características de serviço mais importantes para os clientes. A identificação pode ser feita pela simples adição de um item "importância" no questionário de avaliação de serviço.

Harding (1998) propõe um sistema que contempla a aplicação de duas ferramentas interessantes. A primeira é a matriz desempenho-importância, cuja função é avaliar o serviço. Uma vez identificados os problemas de serviço a partir da matriz desempenho-importância, revela-se a necessidade de implementar as melhorias de qualidade. Todavia, como poucas empresas dispõem de recursos (humanos ou financeiros) para reparar de imediato todas as deficiências de serviço identificadas pelos clientes, Harding (1998) sugere a utilização da matriz custo-tempo, que serve para estabelecer as prioridades de melhoria baseadas no custo e no tempo. Neste trabalho, será destacada apenas a matriz desempenho-importância.

A matriz desempenho-importância é baseada no primeiro conceito de grade apresentado por Martilla e James (1977, apud HARDING, 1998). As contribuições para a matriz são os resultados das medidas de desempenho de serviço e medidas de importância de cliente. O eixo horizontal reflete a qualidade de desempenho do serviço prestado, enquanto o eixo vertical reflete a importância do serviço específico para os clientes. São estabelecidos números para as linhas e colunas. Dessa forma, os serviços são classificados em nove posições, a partir das combinações dos números da linha e coluna. Para cada posição, há uma recomendação de ação apropriada, conforme demonstrado na figura 1.

IMPORTÂNCIA PARA OS CLIENTES	(3) ALTA	ESTABELEÇA-OS IMEDIATAMENTE ! (3-1)	AMPLIE ESTES SERVIÇOS (3-2)	EXPLORE PROMOCIONALMENTE (3-3)
	(2) MODERADA	MELHORE ESTES SERVIÇOS (2-1)	NÃO MUDE (2-2)	PROMOVA INTERNAMENTE (2-3)
	(1) BAIXA	ELIMINE ESTES SERVIÇOS (1-1)	CORTE ESTE ORÇAMENTO (1-2)	CORTE RIGOROSAMENTE ESTE ORÇAMENTO (1-3)
		(1) ABAIXO DA CONCORRÊNCIA	(2) IGUAL À CONCORRÊNCIA	(3) ACIMA DA CONCORRÊNCIA
TAXAS DE DESEMPENHO DE SERVIÇO				

Figura 1 – Matriz desempenho-importância

Fonte: Harding (1998, p. 113)

Serviços da posição 3-3: A empresa se sobressai nestes serviços. São muito importantes para os clientes e o nível de desempenho percebido por estes está acima da concorrência. Por isso, devem ser explorados para promover a imagem da empresa.

Serviços da posição 3-2: Os clientes atribuem a eles muita importância e o nível de desempenho percebido é igual ao da concorrência. Para alcançar uma vantagem competitiva, estes serviços podem ser ampliados.

Serviços da posição 3-1: são muito importantes para os clientes, mas a taxa de desempenho da empresa é inferior à da concorrência. Estes serviços devem ser priorizados no programa de melhoria.

Serviços da posição 2-1: Embora estes serviços sejam importantes para os clientes, eles acreditam que estão sendo executados a um nível de qualidade inferior ao da concorrência. Portanto, precisam ser melhorados.

Serviços das posições 2-2 e 2-3: não há uma razão obrigatória para investir tempo e dinheiro nestas categorias, pois são vistos como importantes para os clientes, e o nível de desempenho percebido está igual ou superior ao da concorrência. Portanto, devem ser mantidos.

Serviços das posições 1-3, 1-2 e 1-1: Enquanto os clientes os identificarem como menos importantes, estes serviços não devem ser priorizados. Durante os períodos de fortes restrições orçamentárias, estes serviços devem suportar um percentual de cortes maior que os demais.

Uma companhia orientada para o cliente tem pouca escolha senão iniciar o corte de orçamento pelos serviços classificados nestas posições. Se os serviços estão sendo executados a um nível superior, deve ser discutido um corte provável em seu orçamento. Se eles estão sendo executados a um nível inferior, deve ser seriamente considerada sua completa eliminação, redirecionando os recursos para a melhoria dos serviços da posição 3-1.

As técnicas apresentadas por Harding (1998) foram aplicadas numa empresa de logística internacional. A abordagem para medida, avaliação e melhoria da qualidade de serviço do fornecedor logístico baseia-se em três critérios: a importância de um serviço para os clientes; como a empresa desempenha esse serviço; e o custo e tempo requerido para a melhoria do serviço. São identificados os serviços ao cliente a serem promovidos, melhorados ou eliminados. As prioridades para ação são baseadas em dados que refletem as preferências do cliente e os recursos de melhoria de serviço e as necessidades da empresa. Qualquer programa de melhoria da qualidade do serviço deve focalizar nos serviços mais importantes para os clientes. O objetivo é estabelecer a prioridade máxima para melhorar os serviços mais importantes para os clientes, envolvendo, porém, o mínimo de gasto e de tempo.

Harding (1998) observa que esta técnica pode ser inteiramente administrada por profissional de logística, em qualquer lugar do mundo, sem grandes dificuldades.

Benchmarking competitivo

Segundo Kotler e Armstrong (2003) o *benchmarking* é um processo que busca encontrar meios de aprimorar a qualidade e o desempenho de uma empresa através da comparação de seus produtos e processos com os dos concorrentes ou empresas líderes em outros setores.

Lambert e Sharma (1990, apud LAMBERT; STOCK; VANTINE, 1998) afirmam que “o *benchmarking* mais significativo ocorre quando as avaliações do cliente quanto ao desempenho do concorrente são comparadas entre si e às avaliações do cliente sobre a importância dos atributos de fornecedores”.

Christopher (1992, apud FLEURY; SILVA, 2000) desenvolveu uma metodologia de avaliação da qualidade do serviço voltada para a prática do *benchmarking*. O foco principal é segmentar a base de clientes, de acordo com as suas prioridades por atributos do serviço ao cliente e, posteriormente, avaliar o desempenho da empresa nos principais componentes de serviço em comparação à concorrência. A figura 2 resume os estágios propostos por Christopher para executar o *benchmarking* competitivo:

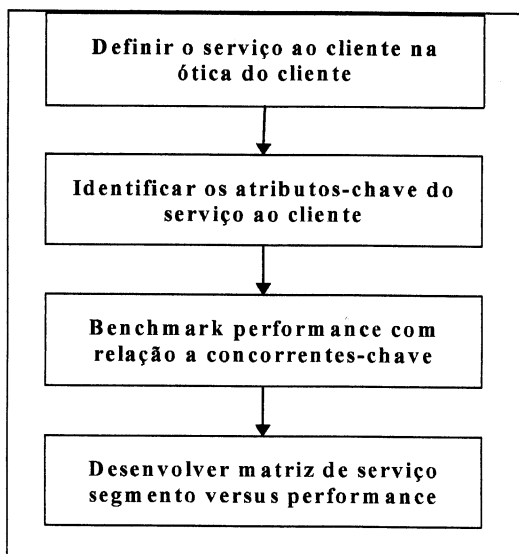


Figura 2 – Os quatro estágios do *benchmarking* competitivo

Fonte: Christopher (1990, apud FLEURY; SILVA, 2000, p. 81)

O primeiro estágio consiste em conhecer quais os aspectos do serviço que o cliente prioriza. Em seguida, busca-se estabelecer a ordem de valores que o cliente atribui a cada um desses atributos. Depois, deve-se identificar a posição da empresa em relação aos principais concorrentes, com base na abordagem dos atributos-chaves do serviço ao cliente. Finalmente, os dados devem ser analisados para verificar a compatibilidade entre a execução do serviço e as exigências do cliente. Tipicamente, essa relação é demonstrada por intermédio de uma matriz de dois eixos, com a escala de importância na horizontal e a performance percebida na vertical (VICENZI, 1999).

LaLonde, Cooper e Nordewier (1988, apud VICENZI, 1999) sustentam que o conhecimento dos padrões de serviço desejados pelos clientes e o nível de desempenho dos concorrentes, ou seja, os *benchmarks* de mercado, é um dos aspectos mais importantes da avaliação da qualidade do serviço ao cliente. O conhecimento do desempenho dos principais concorrentes permite à empresa analisar, de forma consistente, quais os níveis de desempenho aceitáveis pelo mercado. Além disso, a empresa adquire informações mais precisas sobre a avaliação do custo/benefício de implementar melhorias do serviço prestado.

Conclusões

À luz do que foi exposto, podemos concluir que a qualidade do serviço logístico pode ser mensurada e administrada de forma eficaz, mesmo com limitação de recursos e em difíceis condições de mercado. Para tanto, é necessário que a empresa identifique os atributos logísticos que tenha alta prioridade para os clientes, focalizando seus esforços na melhoria da qualidade de serviços específicos. O *benchmarking* competitivo sugere, ainda, a segmentação de clientes de acordo com as suas prioridades de

serviço, o que possibilita à empresa avaliar o seu desempenho nos principais atributos, comparativamente à concorrência.

ABSTRACT

This article approaches the importance of the customer service, as a factor of differentiation that guarantees the competitiveness of the companies and presents some methods of measuring of the service performance. The demanding markets are searching increasingly for more quality in relation to the quality of the logistic service. For this reason, the customer services grow in importance and become basic requisite to gain the customers fidelity and to keep the businesses yield. However, the companies have the challenge to balance its operational realities to the customer services needs of its customers. The methods of measuring clients service quality are based on the identification of the valued attributes of service more valuables, on the customer perception, and the correct resources allocation, searching by this, better efficiency in the company usage of its logistic capacity.

Keywords: Logistics; customer services; service quality.

REFERÊNCIAS

- BOWERSOX, Donald J.; CLOSS, David J. *Logística empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimento*. São Paulo: Atlas, 2001.
- CHRISTOPHER, Martin. *A logística do marketing*. São Paulo: Futura, 1999.
- _____. *Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: estratégia para a redução de custos e melhoria dos serviços*. São Paulo: Pioneira, 1997.
- CROSBY, Leon; LEMAY, Stephen A.. Empirical determination of shipper requirements for motor carrier services: SERVQUAL, direct questioning and policy capturing methods. *Journal of business logistics*, v. 19, n.1, p. 139-153, 1998.
- DE VICENZI, Ticiana Braga. *A relação entre a importância dos atributos de distribuição e o gap de mercado: uma análise com base na pesquisa benchmark serviço ao cliente*. Rio de Janeiro: UFRJ / COPPEAD, 1999 (Dissertação de Mestrado)
- EMERSON, Carol J.; GRIMM, Curtis M. The relative importance of logistics and marketing customer service: a strategic perspective. *Journal of business logistics*, v. 19, n.1, p. 17-32, 1998.
- EU CONHEÇO bem o meu cliente?. *Super Ilha*, Vitória, ano 8, n. 43, nov/dez. 2004, p. 6-9.
- FIGUEIREDO, Kleber et al. O uso de benefícios esperados e de variáveis de fácil acesso na segmentação logística: um estudo na relação entre fornecedores e varejistas no Brasil. In: *18º Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, 2004, Curitiba.
- FLEURY, Paulo Fernando; SILVA, Cesar Roberto Lavalle. Avaliação do serviço de distribuição física: relação entre a indústria de bens de consumo e o

comércio atacadista e varejista. In: *Logística empresarial: a perspectiva brasileira*. São Paulo: Atlas, 2000. p. 76-92

GHISI, Marcos Angeli; MERLO, Edgard Monforte; NAGANO, Marcelo Seido. A mensuração da importância de atributos em serviços: uma comparação de escalas. In: *18º Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, 2004, Curitiba.

HARDING, Forrest E. Logistics service provider quality: private measurement, evaluation, and improvement. *Journal of business logistics*, v. 19, n.1, p. 103-120, 1998.

HIJJAR, Maria Fernanda; GERVÁSIO, Marina Helena; FIGUEIREDO, Kleber Fossati. Mensuração de desempenho logístico e o modelo World Class Logistics – parte 1. *Centro de Estudos em Logística*, Rio de Janeiro, 2005. Disponível em: <<http://www.cel.coppead.ufrj.br>>. Acesso em: 14 out. 2005.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. *Princípios de marketing*. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 1993.

LAMBERT, Douglas M.; STOCK, James R.; VANTINE, José Geraldo. *Administração estratégica da logística*. São Paulo: Vantine Consultoria, 1998.

LEHMUSVAARA, Antti. Transport time policy and service level as component in logistics strategy: a case study. *International journal of production economics*, p.379-387, 1998.

PORTER, Michael E. *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

RUSHTON, Alan; OXLEY, John; CROUCHER, Phil. *The handbook of logistics and distribution management*. 2. ed. London: Kogan Page, 2000.

SANTOS, Angela Maria Medeiros M.; COSTA, Claudia Soares; CARVALHO, Rodrigo Estrela de. *Comércio varejista: supermercados*. BNDES, nov. 1996. Disponível em <<http://www.bndes.gov.br>>. Acesso em 21 set. 2005.

WHAT is servqual? description. 2005. Disponível em: <http://www.12manage.com/methods_zeithaml_servqual.html>. Acesso em: 28 out. 2005.