



Diciembre 2017 - ISSN: 1988-7833

PRINCIPAIS INDICADORES DE DESEMPENHO DO *CUSTOMER SERVICE* DE UMA INDÚSTRIA MÉDICO-ODONTOLÓGICA

Elder Yuri Shirata Costa¹

Pedro Henrique Camargo de Abreu²

Fernando Rodrigues de Amorim³

Leonardo Augusto Amaral Terra⁴

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Elder Yuri Shirata Costa, Pedro Henrique Camargo de Abreu, Fernando Rodrigues de Amorim y Leonardo Augusto Amaral Terra (2017): "Principais indicadores de desempenho do Customer Service de uma indústria médico-odontológica", Revista Contribuciones a las Ciencias Sociales, (octubre-diciembre 2017). En línea: <http://www.eumed.net/rev/cccss/2017/04/indicadores-desempenho.html>

RESUMO

A grande oferta de produtos e serviços no mercado, permite que os consumidores utilizem de diversos mecanismos para escolherem as empresas que melhor satisfaçam às suas necessidades. O *Customer Service*, funciona como uma interface única entre as áreas internas da empresa e seus clientes, sendo imprescindível monitorar as variáveis do setor, pois está diretamente relacionado com a visão e a missão da empresa. Uma ferramenta muito utilizada para monitorar essas variáveis é denominada de *Key Performance Indicator* (KPI). Sendo assim, o objetivo do presente trabalho consiste em identificar os principais KPIs no setor de *Customer Service* de uma indústria de produtos médico-odontológicos situada na cidade Ribeirão Preto, a fim de analisar o alinhamento dos indicadores de desempenho com o plano estratégico, através do *Balanced Scorecard*. A pesquisa foi conduzida por meio de um estudo de caso, que contou com a aplicação de entrevistas semiestruturadas de carácter exploratório com funcionários da organização. Os dados coletados possuem características qualitativas, e foram analisados com base na metodologia de Análise de Conteúdo, apresentada por Cooper e Schindler (2003). Os resultados demonstraram a existência de dois indicadores de desempenho determinantes, que são o Tempo de Atendimento e o Orçamento, e também se observou uma forte relação com questões relacionadas ao cliente final e a importância da utilização de indicadores de desempenho para traduzir o funcionamento do setor.

Palavras-Chave: Estratégia competitiva. Indicadores de desempenho. *Balanced Scorecard*. *Customer Service*.

Classificação JEL: D21, J11, O14.

ABSTRACT

The large offer of products and services on the market allows consumers to use various mechanisms to choose the companies that best satisfy their needs. The Customer Service, operates as a unique interface between the internal areas of the company and its customers,

¹ Bacharel em Engenharia de Produção pela Universidade de Ribeirão Preto.

² Graduando em Análise e Desenvolvimento de Sistemas pela Faculdade de Tecnologia de Taquaritinga.

³ Doutorando em Engenharia Agrícola pela Universidade Estadual de Campinas. Professor na Faculdade de Tecnologia de Taquaritinga.

⁴ Doutor em Administração de Organizações pela Universidade de São Paulo. Professor na Universidade de Ribeirão Preto.

and is indispensable to monitor the variables in the sector, because it is directly related to the company's vision and mission. A tool that is widely used to monitor these variables is called the Key Performance Indicator (KPI). Thus, the objective of this work is to identify the main KPIs in the Customer Service sector of a medical-dental products industry located in the city of Ribeirão Preto, to analyze the alignment of performance indicators with the strategic plan through the Balanced Scorecard. The research was conducted through a case study, which counted with the application of exploratory interviews with the organization's staff. The data collected has qualitative characteristics, and were analyzed based on the content analysis methodology submitted by Cooper and Schindler (2003). The results demonstrated the existence of two determinant performance indicators, which are the Attendance Time and the Budget, and it was observed a strong relationship with issues related to the final customer and the importance of the use of performance indicators to translate the functioning of the sector.

Keywords: Competitive strategy. Performance indicators. Balanced Scorecard. Customer Service.

JEL Classification: D21, J11, O14.

1. INTRODUÇÃO

Proporcionar um atendimento de qualidade aos consumidores, deixou de ser um diferencial, e passou a representar uma exigência do mercado, pois a grande oferta de bens e serviços disponíveis, acaba propiciando que os consumidores escolham as empresas que o satisfaçam da melhor forma. Segundo Zanchett (2009), esses fatores exigem que as organizações se tornem cada vez mais desenvolvidas para atender às demandas do mercado.

Melo (2009) ressalta que a relação existente entre a empresa e o seu cliente vem ganhando cada vez mais importância, pois atualmente, os clientes estão mais criteriosos e exigentes. Oferecer um serviço de qualidade ou um produto que atenda às necessidades e expectativas dos consumidores, não representa o único ponto chave para se obter sucesso. O pós-venda e a manutenção da relação com o cliente, são fatores fundamentais para se atingir o sucesso no mercado, e por isso, possuem uma parcela considerável de atenção dos executivos e tomadores de decisão no contexto das organizações, tanto que a partir dessas necessidades, se originou o setor de *Customer Service*.

O *Customer Service*, comumente chamado de atendimento ao cliente, pode ser compreendido como uma interface única, que envolve as áreas internas da empresa e relacionamento com os clientes, a fim de gerenciar tanto riscos relacionados a problemas potenciais quanto ações que capazes de minimizar o impacto de problemas vivenciados.

O principal objetivo estratégico de uma empresa consiste em maximizar as taxas de intenção de compra do cliente, como evidenciado pela recente ênfase no gerenciamento de relacionamento com o cliente. Assim, os compradores anteriormente satisfeitos, podem ajudar as empresas a reduzir os custos de marketing e a desenvolver níveis de vendas mais estáveis. Existem várias definições de satisfação do cliente na literatura de marketing. É geralmente aceito que a satisfação é um estado psicológico que resulta das experiências do consumidor após o consumo (HEIENS; PLESHKO, 1996).

Dessa forma, é imprescindível monitorar as variáveis necessárias para atingir as metas e objetivos estabelecidos. Tendo este cenário em mente, a utilização de *Key Performance Indicators* (KPIs) que contribuam para o relacionamento entre os objetivos da empresa e dos colaboradores, passa a ser fundamental. Um método constantemente aplicado nas organizações para a escolha dos KPIs é o *Balanced Scorecard* (BSC). De acordo com Kaplan e Norton (1997), o BSC tem o objetivo de traduzir a visão e a estratégia da organização em ações possíveis de serem aplicadas, através da definição de metas e indicadores de desempenho.

A vontade do cliente de comprar novamente na empresa, desenvolver uma preferência ou recomendá-la a outros indivíduos, pode ser um indicador do desejo dos consumidores em manter um relacionamento com uma organização, demonstrando assim, o grau de satisfação do cliente. Os consumidores leais, geralmente merecem o esforço de marketing, devido à sua vontade de comprar produtos adicionais e espalhar uma imagem positiva da empresa, proporcionando uma fonte de receitas contínuas para a organização (ZEITHAML et al., 1996). As empresas brasileiras estão se empenhando para acompanhar as evoluções do mercado e da sociedade em geral, pois o avanço nas exigências dos consumidores, é uma tendência mundial para a maioria dos setores, inclusive o de equipamentos e materiais odontológicos.

Dessa forma, o objetivo do presente trabalho é identificar os principais KPIs no setor de *Customer Service* de uma indústria de produtos médico-odontológicos, a fim de analisar o alinhamento dos indicadores de desempenho com o plano estratégico, através do *Balanced Scorecard*, e possibilitar a avaliação da importância desses indicadores para a organização.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Conceito de estratégia

De acordo com Markides e Cusumano (2002), a consolidação de estratégias permite que as organizações alcancem uma posição desejada dentro de seu mercado, surgindo assim a necessidade constante de inovação.

Segundo Porter (1999), a estratégia pode ser entendida como a realização de atividades diferentes das exercidas por concorrentes, ou desempenhar as mesmas, mas de maneira distinta. Mintzberg et al. (2000) explicam que a estratégia é um padrão, ou seja, é caracterizada pela consistência no comportamento ao longo do tempo. Entretanto, Andrews (2001) descreve que a estratégia é capaz de unir as áreas da organização e relacionar suas atividades com o ambiente interno, de acordo com os pontos fortes e fracos da empresa, levando em consideração as oportunidades e ameaças do mercado.

A definição de estratégia nas organizações é relativamente complexa, devido a diversas abordagens. No entanto, Mintzberg et al. (2000) afirmam que existem algumas áreas gerais de concordância acerca do conceito de estratégia, tais como: afeta toda a organização; é necessária para os diferentes níveis da organização; e envolvem diversos aspectos conceituais e analíticos.

O conceito estratégico de uma empresa se origina a partir da análise do meio ambiente e das competências da organização. Dessa forma, é fundamental o ajuste e adaptação contínuos das estratégias e atividades ao ambiente, a fim de permitir mudanças que contribuam para que a empresa realize suas atividades de forma efetiva, e seja cada vez mais competitiva no mercado.

Para manter o foco estratégico das organizações, Ansoff (1977) afirma que as organizações precisam ter objetivos, metas, regras de decisão e diretrizes bem definidas, assim como um cenário que possibilite a atuação e a orientação de crescimento. Welch e Welch (2005) ressaltam que a estratégia está atrelada à seleção de formas para que a empresa possa se sobressair diante da concorrência, sendo fundamental que a mesma seja implementada com total envolvimento dos executivos, a fim de determinar quais os melhores profissionais para desempenhá-la e melhorá-la constantemente, de acordo com o ciclo de vida da execução.

As ações de estratégias nas empresas são uma base capaz de fornecer um apoio fundamental no gerenciamento empresarial, com o intuito de proporcionar a junção de movimentos competitivos definidos em direção aos clientes, para que a organização possa prosperar a atingir os resultados desejados. Dessa forma, é possível afirmar que a elaboração da estratégia organizacional, deve ser iniciada após um sólido diagnóstico empresarial através do planejamento, para que a posição organizacional seja reforçada no mercado (THOMPSON JR; STRICKLAND, 2001). De acordo com Oliveira (1991), a estratégia empresarial se faz presente em situações de mudanças, motivo pelo qual a organização deve ajustar-se ao seu ambiente, no entanto, nem sempre os concorrentes são facilmente identificados.

O papel do administrador está diretamente relacionado com a criação de projeções futuras, baseadas em decisões estratégicas capazes de direcionar o trajeto que a organização precisa seguir. Por este motivo, uma grande parcela do tempo dos gestores é ocupada pelos processos diários de tomada de decisões estratégicas em relação aos problemas externos, a fim de determinar mecanismos para que seja possível alcançar os objetivos relacionados ao lucro (ANSOFF, 1977).

2.2. Estratégia competitiva

A competitividade é definida por Henderson (1998) como a capacidade de uma organização implementar estratégias concorrenciais que permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado, de modo a obter vantagens competitivas pelo uso de estratégias. Steiner (1979) afirma que a estratégia é a antecipação das decisões da organização.

Selecionar as estratégias internas de sobrevivência, manutenção, crescimento e diversificação é fundamental, sendo que as mesmas devem estar alinhadas às estratégias competitivas de diferenciação, de maneira a continuar com o foco e sinergia (POLIDORO, 2003).

A estratégia corporativa é conceituada por Porter (1999) como um plano geral para uma empresa diversificada, capaz de tratar os segmentos em que irá atuar, e como a matriz da corporação deve gerenciar o conjunto de unidades do negócio. Wright et al. (2000) complementam que a estratégia corporativa é formulada pela alta administração com um

direcionamento para toda a empresa, sendo um quesito indispensável para a sobrevivência da organização.

Para Ansoff et al. (1981), a estratégia corporativa define as regras e parâmetros para a tomada de decisão, com o intuito de orientar o processo de desenvolvimento de uma organização. Kaplan e Norton (2008) ressaltam, no entanto, que é preciso ter orientação estratégica, visão e melhorias operacionais para desfrutar de sucesso sustentável, situação que muitas vezes não ocorre nas organizações.

As empresas, ao lidarem com a crescente competitividade, precisam de uma análise detalhada e planejamento constante, para aplicarem as estratégias mais adequadas para cada situação. Segundo Porter (1999), a competição aumentou muito nos últimos anos em várias partes do mundo. Por outro lado, Hamel e Prahalad (2002) afirmam que as empresas têm em suas mãos a oportunidade de formular e construir seu próprio futuro, mesmo que este represente um processo de alta complexidade.

Porter (1999) resalta que a essência da formulação estratégica nos negócios está em relacionar uma empresa em seu mercado e dominar a competição, pois as principais forças que governam a competição em uma indústria são representadas pela ameaça de novos entrantes, pelo poder de barganha dos clientes, pela ameaça de produtos ou serviços substitutos e pelo poder de barganha dos fornecedores, que induzem as indústrias a competirem por uma colocação entre os concorrentes existentes.

2.3. Importância do *Balanced Scorecard*

Kaplan e Norton (1997) definem o *Balanced Scorecard* (BSC) como uma ferramenta ou metodologia que "traduz a missão e a visão da empresa num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica".

Segundo Atkinson et al. (2000), o BSC reflete a primeira tentativa sistemática de desenvolver um projeto para o sistema de avaliação de desempenho levando em consideração os objetivos da empresa, organizando a tomada de decisão individual e oferecendo uma base para o aprendizado organizacional.

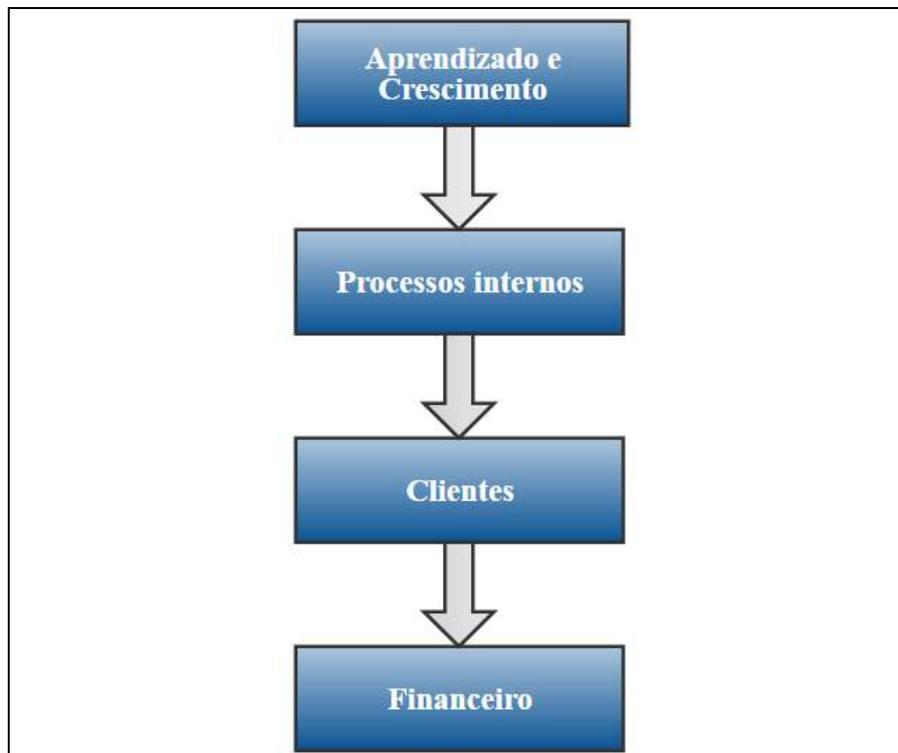
De acordo com Herrero Filho (2005), os fatores que exerceram grande influência tanto para criação do *Balanced Scorecard* quanto para torná-lo uma das ferramentas de gestão mais importantes do final do século XIX e do início do século seguinte, são os seguintes:

- A observação e o reconhecimento por parte dos empresários, executivos e analistas de mercado de que os indicadores financeiros, por si só, não eram capazes de proporcionar a orientação necessária para a gestão das organizações que vivenciavam a migração da criação de valor dos ativos tangíveis para os ativos intangíveis;
- A percepção de que a maioria dos sistemas de mensuração de desempenho utilizados pelas organizações, não estavam alinhados com a estratégia competitiva, o que direcionava o foco de atenção dos executivos para a mensuração de resultados operacionais em conformidade com a gestão estratégica;
- A conscientização diante da necessidade de criação de uma estrutura, uma linguagem e um sistema de comunicação e informação, que fossem capazes de promover a transmissão e a organização da força de trabalho com a estratégia competitiva.

O BSC complementa as medidas financeiras de desempenhos anteriores, trazendo medidas que elevam o desempenho futuro. Os objetivos e medidas do BSC, decorrem da visão e estratégia da empresa, focando o desempenho organizacional sob quatro perspectivas que formam a estrutura do BSC (KAPLAN; NORTON, 1997).

De acordo com Kaplan e Norton (2000), existe uma determinada ordem na relação causa-efeito entre as perspectivas da arquitetura do BSC, que reflete no mapa estratégico, conforme é demonstrado na Figura 1 a seguir.

Figura 1 – Relações de causa e efeito das perspectivas do BSC



Fonte: Elaborado pelos autores a partir de Kaplan e Norton (2000)

De acordo com Herrero Filho (2005), o BSC pode ser visto em duas dimensões: como sistema de gestão e como ferramenta gerencial. Como um sistema de gestão, o BSC traduz a estratégia da empresa em objetivos, medidas, metas e iniciativas de fácil entendimento pelos seus participantes; como ferramenta gerencial, permite recolher, descrever e transformar os ativos intangíveis da organização em valor para os acionistas.

Na concepção de Padoveze (2004), o BSC pode ser compreendido como um complemento das medidas de desempenho não financeiras. Diante disso, a proposta de adoção do conceito de BSC, possui o intuito de promover a união entre a visão estratégica e as fases de execução e controle no processo de gestão empresarial. Isso ocorre, devido a administração baseada apenas em indicadores financeiros voltados para a análise dos atos e fatos expressos monetariamente, o que pode ocasionar falhas na gestão, pois as demais perspectivas não são levadas em consideração. Niven (2005) afirma que o BSC contribui para que as organizações sejam capazes de lidar com duas questões principais, que são: a medição eficiente do desempenho organizacional e a estratégia de implementação.

Segundo Niven (2005), desenvolver uma série de medidas que se interligam à estratégia definida, possibilita que a organização não apenas mensure a implementação de sua estratégia, mas também detalhe todas as maneiras de se agregar valor. Os vínculos de causa e efeito, delimitam o percurso específico que a empresa percorrerá para promover e consolidar a sua estratégia e que, sem contar com esta série de conexões, ela terá uma coleção de medidas financeiras e não financeiras.

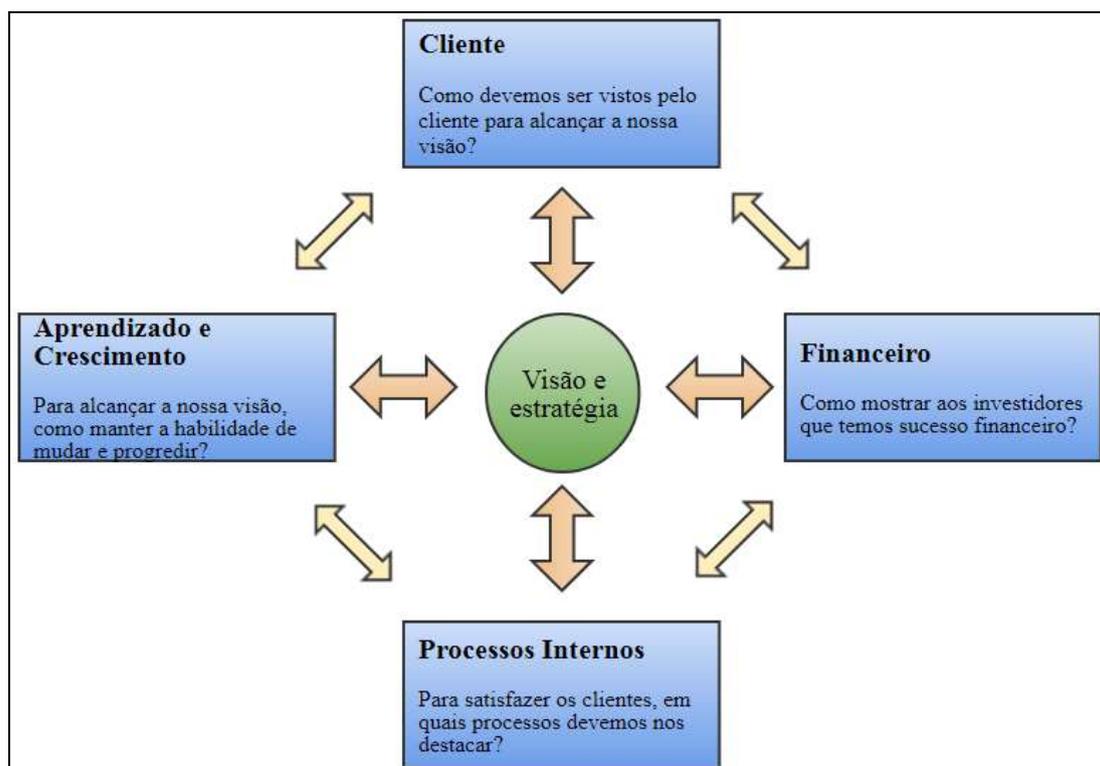
De acordo com Kaplan e Norton (2004), o modelo das quatro perspectivas é utilizado com o intuito de definir a estratégia de criação de valor da organização, possibilitando assim, que as equipes executivas alcancem uma forma comum para a discussão da trajetória e das prioridades dos negócios organizacionais. Sendo assim, além da utilização do mapa estratégico, é necessário que seja consolidada a definição de indicadores, a fim de estimar o

desempenho empresarial diante das quatro perspectivas. Não há um número exato ou ideal de indicadores a serem definidos.

Ao promover o uso de indicadores sem realizar a integração de causa-efeito, é possível obter uma coleção especial de medidas, pois, ao desenvolver uma série de medidas que se interligam, a organização teria a capacidade de mensurar a implementação dessa estratégia e evidenciar todas as formas a serem utilizadas para a obtenção de valor.

Kaplan e Norton (2004) ainda ressaltam que os indicadores estratégicos podem ser tratados não apenas como medidas de desempenho nas quatro perspectivas independentemente, mas como uma série de relações de causa e efeito que ocorrem através dos objetivos, sendo que a visão e a estratégia são fundamentais para conduzir esse ciclo de vida, conforme é demonstrado na Figura 2 a seguir.

Figura 2 – Quatro perspectivas do BSC



Fonte: Elaborado pelos autores a partir de Kaplan e Norton (2000)

Niven (2005) afirma que o segredo para definir o número de medidas de desempenho, é garantir a descrição detalhada da estratégia ao longo das quatro perspectivas, sendo que, ao contar sua história estratégica, será verificada uma mistura aceitável das principais medidas de resultado e orientadores de desempenho dispersos ao longo do BSC. Essas medidas de resultados não devem estar isoladas para que ocorra a integração de causa-efeito ou mapas estratégicos que servem como base para o êxito.

2.4. Indicadores de desempenho

Segundo Gonçalves (2002), todas as organizações precisam de um sistema de avaliação de desempenho, uma vez que a realização contínua do processo de um sistema, permitem que a empresa alcance a eficiência e a eficácia de suas ações, assim como o comportamento dos colaboradores, dos processos e dos programas da organização. A definição dos KPIs a serem utilizados, deve traduzir as metas estabelecidas pela organização.

Para cada setor de atividades, podem ser elaborados grupos distintos de indicadores, observando as suas próprias características específicas.

Cave et al. (1997, p. 24) definem KPI como “uma medida, geralmente quantitativa, aplicado sobre um objeto de interesse, que se diferencia de indicadores gerais pelo fato de ter uma meta ou ponto de referência, na qual seu desempenho é avaliado”. Ou seja, um indicador de desempenho, é concebido para apresentar os valores e compará-lo com um padrão esperado ou metas pré-definidas.

Segundo Bovaird (2005, p. 203), um indicador de desempenho organizacional “é uma variável cujo valor sugere o nível de realização dos insumos, saídas, resultados ou o nível de realização de relações entre esses conceitos”. Kardec et al. (2002) ressaltam que sem os KPIs, seria impossível avaliar o desempenho de uma organização, tendo em vista que os indicadores exercem o papel de guias, pois permitem mensurar não somente a eficácia das ações tomadas, mas também avaliar o desempenho através da comparação das ações propostas com as realizadas.

Dentro deste contexto, Bellen (2005) resalta que o objetivo dos indicadores consiste em unir e medir informações, de modo que sua importância fique mais visível, sendo que eles simplificam as informações relacionadas aos fenômenos complexos, proporcionando assim, uma grande contribuição para o processo de comunicação. Hronec (1994) cita alguns benefícios das medidas de desempenho, tais como: satisfação dos clientes; monitoramento do processo; *benchmarking* de processos e atividades; e geração de mudanças. Entretanto, é necessário que, as medidas de desempenho estejam corretas para ocorrer mudanças bem-sucedidas.

Desta forma, a medida de desempenho bem aplicada, é capaz de fortalecer vínculos entre estratégias, recursos e processos da organização, impulsionando mudanças e apresentando caminhos para identificação dos problemas, antes que os mesmos aconteçam.

Segundo Kaplan e Norton (2000), a quantidade de indicadores utilizados pela empresa precisa ser balanceada, com o intuito de estabelecer um número suficiente de indicadores relevantes, que seja menor possível, porém representativos, capazes de mensurar de forma mais completa o que se deseja analisar.

Takashina e Flores (1997) afirmam que a internalização dos indicadores de qualidade e desempenho introduzem o processo de Gestão de Indicadores, cujas principais fases são: preparação; definição das metas e indicadores; implantação de sistema de informação; análise dos dados e resultados; uso dos dados e resultados; ciclo de avaliação e melhoria.

Martins e Costa Neto (1998) destacam que os indicadores de desempenho constituem um meio para auxiliar a gestão, sendo que eles são úteis para que o sistema de gestão possa controlar e identificar necessidades e melhorar desempenho. Desde o momento que são definidos os KPIs corporativos, o passo seguinte é desdobrá-los para os macros e micros processos da empresa, com o objetivo de promover a coerência entre os indicadores utilizados em todos os níveis de gerência da organização.

Segundo Meyer (1994), a aplicação de dezenas ou centenas de indicadores, por si só, pode não representar uma contribuição direta para que os objetivos de estratégia previamente estabelecidos, sejam alcançados. É imprescindível que a alta diretoria tenha alcance a todas as informações determinantes acerca dos KPIs, diante da necessidade de uma tomada de decisão rápida, visando uma mudança ou retomada de direção para o sentido que foi originalmente traçado. Entretanto, o que ocorre, é que, muitas vezes, a alta diretoria não exerce sua participação na definição dos KPIs para o aprimoramento de determinados processos conforme a estratégia definida, e, em decorrência disso, decisões parcialmente corretas podem ser tomadas.

A definição e análise dos melhores KPIs, é um assunto de grande debate entre economistas, contadores e cientistas da administração. Entretanto, para os gestores de negócios, isso pouco importa. Nenhuma medida escolhida será perfeita, pois é importante que esta esteja adequada à realidade da organização. Toda medida carrega consigo uma margem de erro, assim, o importante é que as medidas escolhidas apresentem a tendência, apontando se as decisões estão levando a empresa para a direção certa (DRUCKER, 1987).

2.5. Serviço ao cliente (*Customer Service*)

Para Zeithaml et al. (1990), todas as empresas competem de alguma forma, para proporcionar produtos ou serviços de qualidade aos seus clientes. Cada vez mais, as empresas de manufatura lidam com dificuldades para a obtenção de vantagens competitivas a partir do produto e da tecnologia. Os serviços capazes de agregar valor ao produto são uma nova forma de superioridade.

Berry e Parasuraman (1992) afirmam que não existe uma simples divisão entre as indústrias e as prestadoras de serviços. Os clientes demandam não apenas mercadorias ou serviços, mas ambos. Se a fonte de um benefício essencial de um produto é mais tangível do que intangível, ele é considerado mercadoria. Se o benefício é mais intangível, ele é um serviço.

Grönroos (1995) sugere duas dimensões para a qualidade nos serviços, sendo que uma dimensão está relacionada ao resultado do serviço que o autor denomina como qualidade técnica, e a segunda dimensão está relacionada ao processo de fornecimento do serviço, que pode ser denominada de qualidade funcional.

A qualidade técnica é relativa ao produto entregue ao cliente, e a qualidade funcional refere-se ao processo de prestação do serviço. A qualidade funcional não pode ser validada tão objetivamente quanto a qualidade técnica, e quase sempre é percebida subjetivamente. A qualidade total do serviço é resultado da avaliação promovida pelo cliente acerca do serviço que ele obtém, e da maneira como esse serviço é proporcionado (GRÖNROOS, 1995).

As organizações de serviços competitivas oferecem serviços que contêm um *mix* de atributos, os quais precisam ser comunicados aos clientes pelos mais diversos meios. É possível determinar alguns critérios para a avaliação da qualidade do serviço, tais como: tangência, competência, consistência, velocidade de atendimento, flexibilidade, segurança e credibilidade, acesso e custo (GIANESI; CORRÊA, 1994).

Para Gomes e Ribeiro (2004), o *Customer Service* é considerado o somatório de todas as atividades necessárias para receber, processar, entregar e faturar os pedidos dos clientes, com pontualidade e confiabilidade, promovendo maior importância na diferenciação de produtos à medida que estes se tornam *commodities*.

O *Customer Service* pode ser tomado como um processo que acontece entre o comprador, vendedor e uma terceira parte. O processo resulta em um valor agregado para o produto ou serviço oferecido, uma vez que este valor pode estar agregado em processo de troca, que ocorre em uma simples transação ou em contratos de longo relacionamento. Numa ampla definição, é possível compreender o *Customer Service* como uma medida para avaliar a efetividade do sistema logístico, no que diz respeito à utilidade de tempo e lugar para os produtos e serviços. Desta forma, o *Customer Service* seria a saída do sistema logístico e a interface entre as funções de *marketing* e logística desempenhadas pelas organizações (LAMBERT et al., 1998).

Coyle et al. (2003), definem *Customer Service* como um elo entre o *marketing* e a logística, como já foi citado por Lambert et al. (1998). No entanto, Coyle et al. (2003) realçam que a função básica deste setor está diretamente relacionada com a entrega do produto no tempo e lugar prometidos ao cliente.

O cenário atual evidencia uma tendência de os clientes desejarem cada vez mais, produtos customizados, com prazos de entrega menores e mais confiáveis (PIRES, 2004). Para a organização, isso significa a manutenção de uma grande variedade de produtos e maior flexibilidade para atender às exigências específicas de cada cliente.

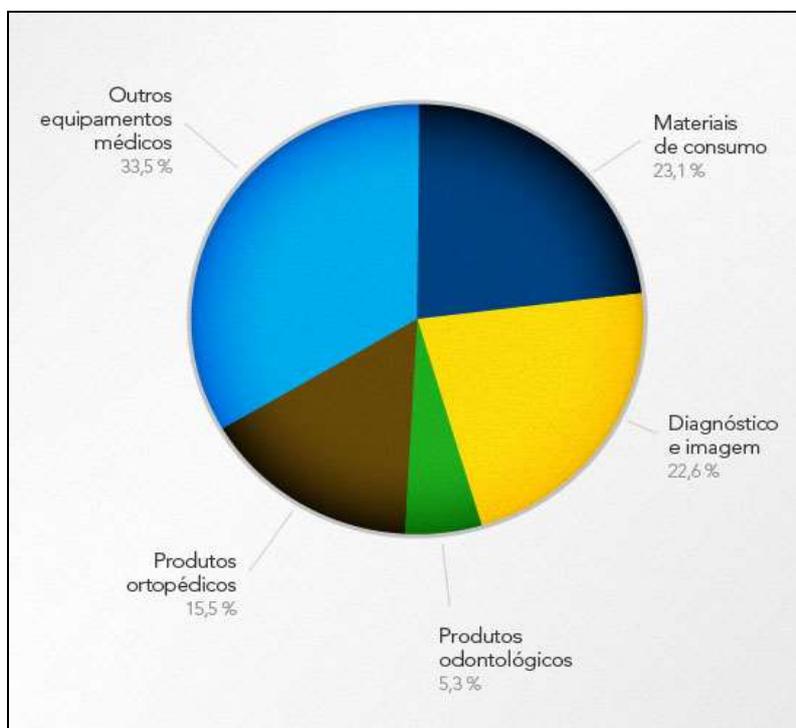
2.6. Mercado brasileiro de equipamentos e materiais odontológicos

De acordo com o projeto *Brazilian Health Devices* (2011), a indústria de produtos para saúde está entre os mais importantes setores da economia. O faturamento de venda destes produtos em âmbito mundial atingiu US\$ 289 bilhões em 2009 e se prevê que alcance US\$ 487

bilhões em 2016, consolidando uma evolução anual de 7%. O setor possui mais de 27 mil indústrias ao redor do mundo e fornece emprego a mais de um milhão de trabalhadores.

Apesar de ser um setor pouco percebido pela população, os equipamentos odontológicos são responsáveis por uma parte significativa das vendas relacionadas a produtos de saúde, como é demonstrado no Gráfico 1. Além dessa participação, o faturamento setorial está evoluindo cada vez mais no cenário mundial.

Gráfico 1 – Market Share mundial de produtos para saúde



Fonte: Brazilian Health Devices (2011)

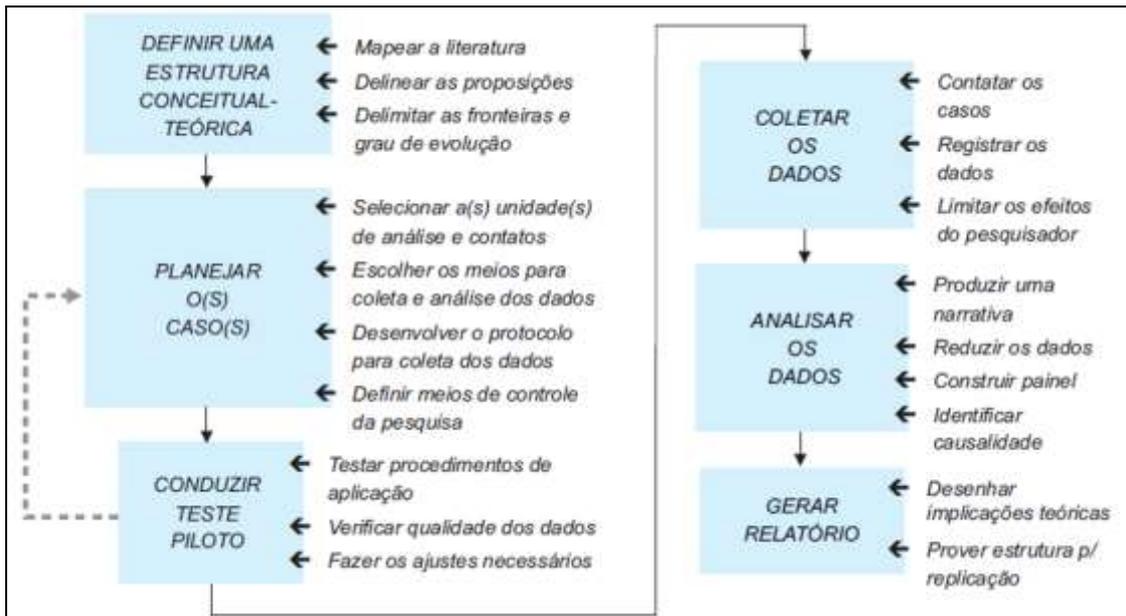
O projeto *Brazilian Health Devices* (2011) destaca que se tratando de produtos para higiene bucal, o Brasil apresenta bons números, sendo que parte das empresas que fabricam estes itens no país são transnacionais, mas mantêm significativa produção em território nacional, inclusive para exportação. Sicoli e Mrad (2010) afirmam que tanto os fabricantes nacionais quanto os internacionais, estão buscando expandir o seu crescimento, seja a partir de melhorias da qualidade da fabricação de seus produtos, ou pela análise da possibilidade de criar cada vez mais instalações no Brasil.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A problemática de pesquisa do presente trabalho, é que o setor de *Customer Service* é comumente tratado pelos gestores como um escudo da empresa para filtrar a demanda insatisfeita que o ambiente externo fornece. Desta forma, perde-se o foco na importância que este setor exerce para a corporação, tendo em vista que além de ser a interface do cliente com a empresa, pode funcionar como um agente capaz de conquistar os clientes com a qualidade do serviço. Ao mensurar algumas variáveis do setor, pode-se analisar resultados e entender melhor o que está acontecendo na área.

A Figura 3 a seguir apresenta as etapas que são sugeridas para serem seguidas, e através deste roteiro foi planejado e executado a pesquisa do estudo de caso apresentado.

Figura 3 – Condução do estudo de caso



Fonte: Miguel (2007, p. 221)

O objetivo do estudo de caso que será apresentado, é identificar os principais KPIs no setor de *Customer Service* em uma empresa de fabricação de produtos médico-odontológicos situada na cidade Ribeirão Preto, interior do estado de São Paulo. A geração desses conhecimentos, utilizará as variáveis mensuráveis pelo setor, adquiridas através de entrevistas realizadas junto a profissionais da área.

Indicadores adequados para a área, implicam em mensuração de variáveis que possuem real importância para o desenvolvimento do setor dentro da empresa, e também clientes satisfeitos com o serviço, visto que o setor possui maior proximidade com os mesmos.

3.1. Planejamento do caso

Segundo Yin (2005), um estudo de caso corresponde a uma investigação empírica, realizada com o objetivo de proporcionar um método abrangente, que compreenda desde o planejamento, até as técnicas de coleta de dados e a devida análise dos mesmos. Assim sendo, o estudo de caso do presente trabalho, contará com o levantamento dos indicadores de desempenho da área de *Customer Service*, a abordagem acerca da relevância dos mesmos e se estão inseridos no contexto apresentado pela literatura. A utilização do BSC será fundamental para a análise dos KPIs em relação às estratégias da companhia.

Foram utilizados questionários com entrevistados anônimos para o levantamento da efetividade dos KPIs. De acordo com Cooper e Schindler (2003), no processo de amostragem dos entrevistados, deverá ser proporcionada uma oportunidade para cada membro da população-alvo diferente de zero.

Os dados levantados terão características qualitativas. A pesquisa qualitativa é caracterizada pela construção de um referencial adequado para a busca da perspectiva dos indivíduos estudados (BRYMAN, 1989). Segundo Merriam (1988), ela caracteriza-se pelo seu caráter descritivo, indutivo e particular.

Para tanto, o procedimento do estudo começou com o contato com a situação, entendimento do cenário atual e aquisição de dados acerca dos KPIs utilizados no setor. Sendo assim, foi elaborado um questionário que argumentará os entrevistados sobre a efetividade dos KPIs utilizados no setor de *Customer Service* da organização. Para a elaboração de perguntas mais pertinentes aos KPIs do setor, o questionário foi elaborado após o levantamento e entendimento dos indicadores de desempenho, descritos na fase exploratória.

Por fim, foi aplicada uma terceira fase ao estudo, composta pela análise sistemática dos dados, e utilizando a ferramenta de BSC a fim de avaliar se os KPIs estão de acordo com as estratégias da organização, bem como sua efetividade para o gerenciamento do setor de *Customer Service*.

3.2. Coleta dos dados

Para conduzir o presente estudo de caso, não foi aplicada uma etapa sugerida por Miguel (2007), que é o Teste Piloto. O Teste Piloto visa verificar os procedimentos de aplicação com base no protocolo, verificando possíveis aprimoramentos e melhorias na qualidade dos dados obtidos (MIGUEL, 2007). No entanto, este tipo de procedimento se torna inviável devido as condições deste estudo, que propõe uma análise de curto prazo sob situações onde não é possível obter total controle das variáveis. Sendo assim, o estudo foi avançado para a etapa de coleta de dados.

Para a coleta de dados, foram contatados três colaboradores da empresa analisada (não foram divulgados os nomes tanto da organização quanto dos colaboradores, para não deixar a empresa em questão vulnerável no que diz respeito à utilização destes dados por concorrentes do setor).

Foi elaborado um questionário contendo sete perguntas, que foram utilizadas como um roteiro para a entrevista semiestruturada de caráter exploratório. Desta forma, segundo Triviños (1987), surgem de alguns questionamentos básicos, estruturados em teorias e hipóteses, que interessam a pesquisa e oferecem amplo campo de interrogativas, vindas de novas hipóteses que surgem à medida que se recebem as respostas do informante. Assim, o informante, segue espontaneamente a linha de raciocínio de suas experiências dentro do foco principal colocado pelo entrevistador.

Os colaboradores que responderam ao questionário, possuem cargos táticos e estão diretamente relacionados com o setor de *Customer Service* da organização. A escolha por entrevistas semiestruturadas permite a obtenção de dados alheios ao próprio instrumento de coleta., favorecendo assim, a obtenção de dados mais detalhados, que serão apenas reconhecidos ao longo da entrevista, além de outras questões que extrapolem o questionário.

Em ambas as entrevistas, buscou-se a obtenção de respostas capazes de responder à pergunta de pesquisa, sem perder o foco do objetivo principal. As entrevistas foram gravadas por um dispositivo de captação de áudio e transcritas para o questionário.

3.3. Análise dos dados

O roteiro utilizado para a entrevista contou com um conjunto de questões abertas, e para analisar os dados obtidos, foi utilizado o método de Análise de Conteúdo com foco na metodologia apresentada por Cooper e Schindler (2003).

De acordo com Cooper e Schindler (2003), a Análise de Conteúdo corresponde a uma técnica de pesquisa para a descrição objetiva, sistemática e quantitativa a partir do conteúdo derivado de uma forma de comunicação. Para Campomar (1991), a análise deve ser realizada basicamente por analogias que contenham comparações com as teorias, modelos ou outros casos. Miguel (2007) e Cooper e Schindler (2003) complementam que, geralmente é necessário proporcionar uma redução dos dados (*data reduction*), com o propósito de incluir na análise, somente o que é essencial e está diretamente atrelado aos objetivos e perguntas da pesquisa.

Para a análise de conteúdo, utilizou-se a Tabela 1, que consiste em termos-chave e seus sinônimos para responder à pergunta de pesquisa, conforme orienta o método.

Tabela 1 – Termos-chave para análise de conteúdo

Pergunta de Pesquisa: Quais os indicadores de desempenho mais relevantes no setor de <i>Customer Service</i> de uma indústria médico-odontológica?	Frequência
Tempo de atendimento	-
Orçamento	-
Processos jurídicos	-
Índice de retorno ao cliente	-
Faturamento de peças	-
Foco no cliente (atendimento, demanda, proximidade)	-
KPIs alinhados ao BSC	-

Fonte: Elaborado pelos autores

É importante ressaltar que quando algum termo for valorizado ou destacado na entrevista com algum adjetivo de superioridade, como “importante”, “melhor”, etc., terá o valor na tabela triplicado. Por exemplo:

- O indicador X é utilizado na área de *Customer Service*;
- O indicador Y é muito importante para o funcionamento do setor de *Customer Service*;
- Termo “Indicador X” recebe Frequência = 1;
- Termo “Indicador Y” recebe Frequência = 3.

A frequência dos termos adquiridos nas entrevistas exerceu papel fundamental para a análise e discussão do assunto.

Cooper e Schindler (2003) ressaltam que a Análise de Conteúdo tem a capacidade de proteger a observação contra a percepção seletiva do conteúdo, garantindo assim, uma aplicação rigorosa de critérios de confiabilidade e validade. Qualquer atividade registrada com sua própria síntese, cabe à mensuração e análise, sendo que ela pode ser utilizada para analisar dados escritos, ou ainda forma de áudio ou vídeo. A análise exige que as unidades envolvidas reflitam os objetivos e a questão de pesquisa para a qual os dados foram coletados.

3.4. Apresentação da empresa

O estudo de caso foi aplicado em uma empresa responsável pela produção de equipamentos médico-odontológicos, e para manter em sigilo as informações apresentadas sobre a empresa, a mesma será denominada de Alpha Equipamentos Odontológicos.

A cidade de Ribeirão Preto, interior do estado de São Paulo, é considerada um polo industrial no setor de equipamentos odontológicos, onde duas das maiores empresas brasileiras do ramo estão situadas. Além, disso, a cidade possui dezenas de microempresas que atuam no setor.

Fundada em Ribeirão Preto, a Alpha Equipamentos Odontológicos seguiu uma trajetória de sucesso. Com o crescimento, a Alpha construiu seu atual parque fabril, e apesar de ser uma empresa familiar, tornou-se referência dentro de um mercado de grandes empresas de capital aberto e de Sociedade Anônima. A Alpha construiu uma reputação de seriedade e qualidade voltada para o aprimoramento da Odontologia. Desde o início, a empresa investe na formação de equipes, pesquisa e desenvolvimento de produtos que atendam às necessidades de cirurgiões-dentistas e pacientes. Atualmente, possui mais de 500 colaboradores e apenas uma única fábrica, que atende à demanda do Brasil e dos mercados internacionais.

Com mais de 80 mil consultórios dentários em operação no Brasil e com exportações regulares para mais de 30 países, a Alpha também se tornou referência em diagnóstico por

imagem, por meio de aparelhos de Raio X periapicais e panorâmicos e, mais recentemente, tomógrafos.

A Alpha é uma companhia que incorporou no seu cotidiano, o dinamismo, o espírito de superação e a tecnologia, transformando-se em uma das maiores e mais importantes empresas de equipamentos odontológicos do mundo.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

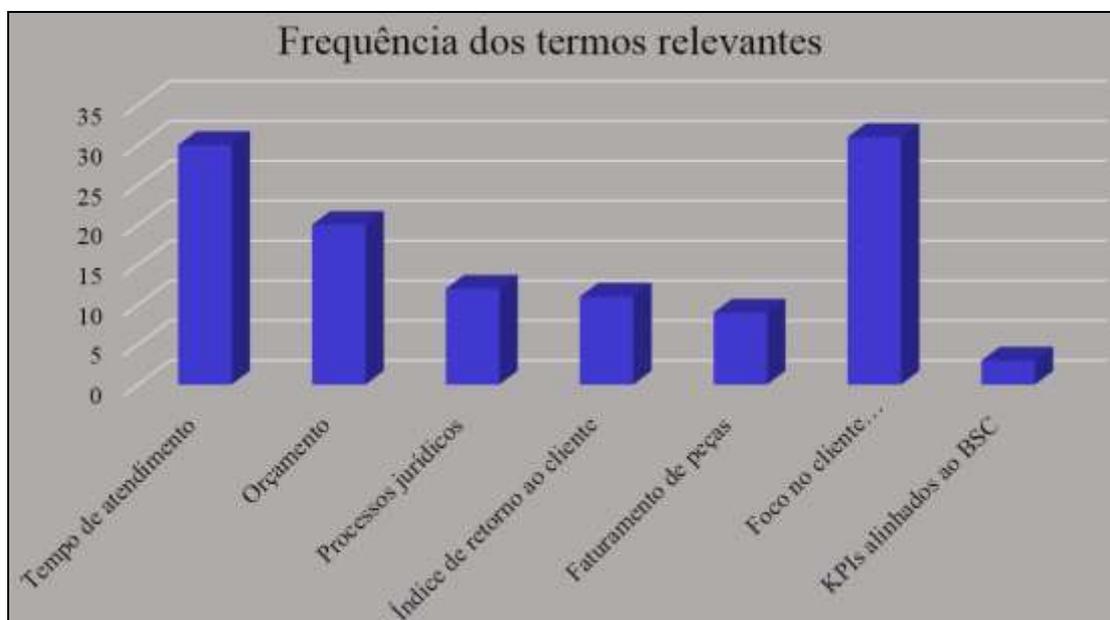
O questionário utilizado para conduzir as entrevistas, foi composto de sete perguntas, onde as duas primeiras tinham o intuito de proporcionar uma introdução ao assunto por parte do entrevistado, a fim de verificar se os entrevistados possuíam condições e conhecimentos necessários para contribuir com a pesquisa. Sendo assim, foi constatado que todos os entrevistados possuíam conhecimento acerca do assunto e capacidade para interpretar e proporcionar informações e posicionamentos em relação às questões.

As perguntas 3 e 4 possuíam enfoque no tema principal, Indicadores de Desempenho, e foram as questões fundamentais para a aquisição dos dados mais relevantes para a Análise de Conteúdo, pois abordam quais são os indicadores e a importância dos mesmos para a área de *Customer Service* da organização.

Já nas três últimas perguntas, o intuito era avaliar se os indicadores listados, estavam de acordo com as estratégias da empresa, e se possuíam alguma base de BSC em sua formação.

É apresentado no Gráfico 2 a seguir, os termos relevantes e suas respectivas frequências, que foram utilizadas para quantificar a Análise de Conteúdo, de acordo com o método proposto por Cooper e Schindler (2003).

Gráfico 2 – Frequência de termos relevantes das entrevistas



Fonte: Elaborado pelos autores

De acordo com a Análise de Conteúdo, foi contabilizada a frequência entre os termos mais importantes, assim como a relação existente entre eles. A relação é indicada se ambos os termos participam de uma mesma discussão, seja em concordância ou discordância. Pois, de acordo com Cooper e Schindler (2003), a análise exige que as unidades envolvidas reflitam os objetivos e a questão de pesquisa para a qual os dados foram coletados. Ou seja, esses dados

tendem a convergir para o objetivo de pesquisa, e essa convergência se relaciona com a análise da interação dos termos.

A relação existente entre os termos é apresentada na Figura 4 a seguir.

Figura 4 – Interações dos termos mais importantes



Fonte: Elaborado pelos autores

A questão Foco no Cliente foi a mais abordada durante as entrevistas, tendo em vista que a organização valoriza o relacionamento e a proximidade com o cliente. Todos os entrevistados, destacaram que o serviço prestado após a venda do produto é fundamental para a manutenção do cliente. De acordo com a Figura 4, é possível verificar que a questão Foco no Cliente possui leve interação com todos os outros termos, mas em maior intensidade com o KPI Tempo de Atendimento. A qualidade do produto oferecido, é apenas uma das formas de se obter a satisfação do cliente, propriamente dita. O entrevistado 1 ainda afirma que “o tempo de atendimento está diretamente relacionado com a qualidade de serviço, sendo uma das partes mais importantes desse processo”.

O segundo item com maior frequência na Análise de Dados, foi o KPI Tempo de Atendimento. Esse indicador consiste em avaliar a duração do atendimento ao cliente, desde o primeiro contato, até a solução do problema ou conclusão da solicitação. O Tempo de Atendimento não foi apontado como o principal indicador, simplesmente por ser constantemente citado pelos entrevistados, mas também foi pontuado várias vezes como “mais importante” e “fundamental”. De acordo com a Figura 4, é o termo que mais interagiu com os demais, e possui forte relação com o KPI de Orçamento, pois de acordo com o entrevistado 1, “os dois são importantes, pois se trabalharmos apenas com o orçamento, podemos prestar um péssimo serviço, mas de nada adiante disponibilizar um orçamento baixo e não proporcionar um bom atendimento aos clientes. E o tempo de atendimento pode ser compreendido da mesma forma, pois se for proporcionado um atendimento excelente, a qualquer custo, a empresa pode sofrer prejuízos financeiros”. Desta forma, é importante ressaltar que um indicador de desempenho como este, funciona como um diferencial de grande importância para a viabilidade e o sucesso nas atividades desempenhadas pela organização.

O KPI Orçamento foi contabilizado com uma frequência 20, sendo definido então, como o segundo Indicador de Desempenho em ordem de importância. Este indicador é muito comum nas empresas onde o gestor planeja como conduzirá o setor no ano seguinte e projeta seus custos e gastos, se comprometendo a cumprir com esse planejamento durante o período em questão.

Nas entrevistas, o Orçamento foi citado como um fator capaz de equilibrar a relação entre a satisfação do cliente e os custos para atendê-lo. O que se mostrou coerente na Figura 4, pois apesar de interagir com todos (mesmo com menor intensidade), apresenta uma forte interação com o Tempo de Atendimento, e de acordo com o entrevistado 2 “um problema pode ser solucionado rapidamente a qualquer custo, mas não é o ideal”. Dessa forma, é necessário promover um equilíbrio entre o atendimento de qualidade e os custos contabilizados dentro do planejado para tal ação”.

O KPI que surge após o Orçamento, é o de Processos Jurídicos, que funciona basicamente como a contagem de processos jurídicos sofridos pela empresa devido a assuntos relacionados ao atendimento proporcionado aos clientes. Este indicador, está diretamente ligado ao KPI Tempo de Atendimento, mas não exclusivamente. Também está relacionado com o KPI Índice de Retorno ao Cliente, cuja função é monitorar quando um atendimento foi realizado mais de 2 vezes em um período de 6 meses, levando em consideração um mesmo produto. Segundo o entrevistado 2, “a diminuição do índice de Tempo de Atendimento, causa uma diminuição visível nas reclamações do campo e de processos jurídicos”.

O último KPI relacionado, foi o Faturamento de Peças, uma vez que esse indicador foi apresentado como uma forma de agregar valor ao setor de *Customer Service*, e consiste na venda de peças para a reposição de produtos da empresa. Essas peças são faturadas para os Centros Autorizados Técnicos, onde a intenção é que, com o número elevado de peças vendidas, estes tenham as peças a disposição para atender ao cliente com maior agilidade, melhorando assim, os índices de Tempo de Atendimento. O entrevistado 2 afirma que “outro fator importante é o faturamento, pois toda empresa precisa vender para sobreviver, e no *Customer Service* não é diferente”, e o entrevistado 3 complementa que “ele é um número que, se mantermos ou melhorarmos, podemos atender melhor os nossos clientes, porque sabemos que temos peças no campo. Mas se ele reduzir, sabemos que alguém está deixando de comprar, e conseqüentemente, isso pode levar a um pior atendimento, tendo em mente que a venda de peças promove lucros para empresa”.

O item “KPIs alinhados ao BSC” foi o menos citado nas entrevistas, visto que a metodologia de Kaplan e Norton (1997) não está completamente inserida na cultura da empresa, apesar de ter muitos de seus conceitos implantados no setor. No entanto, todos os entrevistados afirmaram que os KPIs existentes na área, estão de acordo com a estratégia geral da empresa, e que um KPI complementa os demais, para traduzirem com clareza, o desempenho do setor. O entrevistado 2 afirma que “é um conjunto de qualidade e baixo custo. Essas duas variáveis juntas, equilibram o cenário. É possível enxergar a área, apenas controlando essas variáveis, mas não com tanta precisão quanto utilizando todos os indicadores disponíveis. Os indicadores da área foram desenvolvidos com muita precisão. Não foi de uma hora para outra, e nem foram escolhidos por acaso. Todos eles estão de acordo com as estratégias gerais da empresa, apesar de não traduzirem o desenvolvimento de todas as áreas, mas com certeza estão alinhados com a equipe de *Customer Service*”.

Desta forma, conforme apresentado no Gráfico 2 e demonstrado na Figura 4, os principais indicadores de desempenho do setor de *Customer Service* na organização, são o Tempo de Atendimento e o Orçamento, uma vez que estão amplamente relacionados entre si e com a questão do Foco no Cliente, termos estes, que foram amplamente abordados pelos entrevistados.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante da importância do tema para o setor, o principal objetivo deste trabalho foi identificar os principais KPIs no setor de *Customer Service* em uma indústria de produtos médico-odontológicos da cidade Ribeirão Preto, interior do estado de São Paulo, estabelecendo assim, o nível de relevância que tais indicadores exercem e como contribuem para o desempenho e sucesso da área.

Dessa forma, foi possível constatar que não existe um único KPI ideal, e que o setor utiliza alguns deles, a fim de mensurar formas diferentes para guiar a organização para apenas

uma direção, sendo que cada um destes KPIs se mostra importante em determinada fase das atividades desempenhadas pelo setor.

No entanto, alguns indicadores se mostraram mais influentes do que outros (conforme o Gráfico 2), como é o caso do Tempo de Atendimento e Orçamento, os quais foram classificados como muito importantes. Logo em seguida, está o indicador de Processos Jurídicos e o Índice de Retorno ao Cliente, considerados, portanto, de importância mediana. Já o KPI de Faturamento de Peças se apresenta com pouca frequência e não obteve destaque por nenhum dos entrevistados, sendo considerado então, como pouco importante.

Os itens que não correspondem a Indicadores de Desempenho, propriamente ditos, mas que foram utilizados na pesquisa, foram o Foco no Cliente e “KPI alinhados ao BSC”, sendo que estes foram determinantes para a identificação das relações existentes entre os termos e o direcionamento da área. O Foco no Cliente foi o fator que mais apresentou relevância nas entrevistas, evidenciando a forte relação dos indicadores com a satisfação do cliente final. A forte ligação entre o Foco no Cliente e os KPIs Tempo de Atendimento e Orçamento, confirmam o ideal de que os indicadores de desempenho são capazes de traduzir a realidade de um setor, e estão em harmonia com o foco apontado, no caso, o cliente.

Toda a equipe entrevistada, possui conhecimento de KPIs e qual a função de cada um, bem como quais são as ações que devem ser tomadas para melhorá-los. Esta realidade, mostra que a ferramenta foi bem implantada e absorvida pela equipe, visto que a aceitação dos envolvidos e a determinação para alcançar os resultados, é fundamental para o sucesso na utilização da ferramenta.

Cada indicador de desempenho, apresentou seu nível de importância, e por mais que houvessem algumas divergências de relevância de cada um, os principais indicadores sempre se destacavam em proporcionalidade. Sendo assim, é possível afirmar que o objetivo do trabalho foi alcançado, de forma que, com a realização das entrevistas, foi possível identificar os indicadores de desempenho do setor de *Customer Service* da organização, e quais os mais importantes dentre eles.

Como sugestão para trabalhos futuros, é possível destacar a oportunidade de estudos direcionados ao desempenho do *Customer Service* em organizações distintas, através de uma análise de multicase que relacionam os diferentes contextos e dificuldades encontradas pelos profissionais do setor, juntamente com os indicadores de desempenho apropriados para as necessidades de cada organização.

REFERÊNCIAS

ANDREWS, K. R. O conceito da estratégia empresarial. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ANSOFF, H. I. **A nova estratégia empresarial**. Tradução: Antônio Zoratto Sanvicente. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.

_____; DECLERCK, R. P; HAYES, R. L. **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1981.

ATKINSON, A. A.; BANKER, R. D.; KAPLAN, R. S.; YOUNG, S. M. **Contabilidade gerencial**. Tradução: André Olímpio Mosselman e Du Chenoy Castro. São Paulo: Atlas, 2000.

BELLEN, H. M. V. **Indicadores de sustentabilidade**: uma análise comparativa. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

BERRY, L. L.; PARASURAMAN, A. **Serviços de marketing**: competindo através da qualidade. São Paulo: Maltese-Norma, 1992.

BOVAIRD, T. Public sector performance. **Encyclopedia of social measurement**, v. 3, p. 203-207, 2005. Disponível em:

<<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/B0123693985004758>>. Acesso em: 14 abr. 2017.

BRAZILIAN HEALTH DEVICES. **Dados do mercado**: o setor brasileiro de produtos para a saúde. 2011. Disponível em: <<http://brazilianhealthdevices.com.br/market>>. Acesso em: 03 de mai. 2017.

BRYMAN, A. **Research methods and organization studies**. London: Unwin Hyman, 1989.

CAMPOMAR, M. C. Do uso de “estudo de caso” em pesquisas para dissertações e teses em administração. **Revista de Administração**, v. 26, n. 3, p. 95-97, 1991.

CAVE, M.; HANNEY, S.; HENKEL, M; KOGAN, M. **The use of performance indicators in higher education**: the challenges of quality movement. 3. ed. London: Jessica Kingsely, 1997.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

COYLE, J. J.; BARDI, E. J.; LANGLEY, J. Jr. **The management of business logistics**: a supply chain perspective. 7. ed. Toronto, ON: Thomson Learning, 2003.

DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor**: prática e princípios. São Paulo: Pioneira, 1987.

GIANESI, I., CORRÊA, H. **Administração estratégica de serviços**: operações para satisfação do cliente. São Paulo: Atlas, 1994.

GOMES, C. F. S.; RIBEIRO, P. C. C. **Gestão da cadeia de suprimentos integrada à tecnologia da informação**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

GONÇALVES, J. P. **Desempenho organizacional**. Seminário Econômico, n. 815, 2002.

GRÖNROOS, C. **Marketing, gerenciamento e serviços**: a competição por serviços na hora da verdade. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro**: estratégia inovadoras para obter controle do seu setor e criar mercados de amanhã. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

HEIENS, R. A., PLESHKO, L. P. Categories of customer loyalty: an application of the customer loyalty classification framework in the fast-food hamburger market. **Journal of Food Products Marketing**, v. 3, n. 1, p. 1-12, 1996. Disponível em: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1300/J038v03n01_01>. Acesso em: 07 abr. 2017.

HENDERSON, B. D. As origens da estratégia. In: PORTER, M. E.; MONTGOMERY, C. A. (Orgs). **Estratégia**: a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

HERRERO FILHO, E. **Balanced Scorecard e a gestão estratégica**: uma abordagem prática. 10. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

HRONEC, S. M. **Sinais vitais**: usando medidas de desempenho da qualidade, tempo, e custos para traçar a rota do futuro da sua empresa. São Paulo: Makron Books, 1994.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D.P. **A estratégia em ação**: Balanced Scorecard. 10. ed. São Paulo: Campus, 1997.

_____. **Organização orientada para a estratégia**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

_____. **Mapas estratégicos – Balanced Scorecard**: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. Tradução: Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. **A execução Premium:** a obtenção de vantagem competitiva através do vínculo da estratégia com as operações do negócio. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

KARDEC, A.; FLORES, J.; SEIXAS, E. **A gestão estratégica e indicadores de desempenho.** Rio de Janeiro: Qualitymark/Abraman, 2002.

LAMBERT, D. M.; STOCK, J. R.; ELLRAM, L. M. **Fundamentals of logistics management.** New York, NY: McGraw-Hill, 1998.

MARKIDES, C.; CUSUMANO, M. **Pensamento estratégico.** São Paulo: Campus, 2002.

MARTINS, R. A.; COSTA NETO, P. L. O. Indicadores de desempenho para a gestão pela qualidade total: uma proposta de sistematização. **Gestão & Produção**, v. 5, n. 3, p. 298-331, 1998. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/gp/v5n3/a10v5n3.pdf>>. Acesso em: 05 mai. 2017.

MELO, D. D. **BI internacional:** Customer Service. 2009. Disponível em: <<http://www.biinternacional.com.br/aluno/danilodoriga/tag/customer-service/>>. Acesso em: 15 abr. 2017.

MERRIAM, S. B. **Case study research in education.** San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1988.

MEYER, C. How the right measures help teams excel. **Harvard Business Review**, p. 94-103, May-Jun 1994. Disponível em: <<https://hbr.org/1994/05/how-the-right-measures-help-teams-excel>>. Acesso em: 26 abr. 2017.

MIGUEL, P. A. C. Estudo de caso na engenharia de produção: estruturação e recomendações para sua condução. **Produção**, v. 17, n. 1, p. 216-229, 2007. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/prod/v17n1/14.pdf>>. Acesso em: 20 abr. 2017.

MINTZBERG, H; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safari de estratégia:** um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

NIVEN, P. R. **Balanced Scorecard passo-a-passo:** elevando o desempenho e mantendo resultados. Tradução: Nilza Freire. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

OLIVEIRA, D. P. R. **Estratégia empresarial:** uma abordagem empreendedora. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

PADOVEZE, C. L. **Contabilidade gerencial:** um enfoque em sistema de informação contábil. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

PIRES, S. R. **Gestão da cadeia de suprimentos (Supply Chain Management):** conceitos, estratégias, práticas e casos. São Paulo: Atlas, 2004.

POLIDORO, I. C. **A convergência essencial:** marketing e planejamento integrados nas definições estratégicas das organizações. Caxias do Sul: Educs, 2003.

PORTER, M. E. **Competição - on competition:** estratégias competitivas essenciais. 16. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

SICOLI, M.; MRAD, T. **Oportunidades no mercado brasileiro de equipamentos médicos.** 2010. Disponível em: <<http://pfarma.com.br/noticia-setor-farmaceutico/mercado/353-mercado-brasileiro-produtos-equipamentos-medicos.html>> Acesso em: 03 de mai. 2017.

STEINER, G. A. **Strategic planning:** what every manager must know. New York, NY: Free Press, 1979.

TAKASHINA, N. T.; FLORES, M. C. X. **Indicadores da qualidade e do desempenho:** como estabelecer metas para medir resultados. São Paulo: Qualitymark, 1997.

THOMPSON JR, A. A.; STRICKLAND, A. J. **Strategy management**: concepts and cases. 12. ed. Boston, MA: McGraw-Hill, 2001.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

WELCH, J.; WELCH S. **Paixão por vencer**: a bíblia do sucesso. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

WRIGHT, P.; KROLL, M.; PARNELL, L. **Administração estratégica**: conceitos. São Paulo: Atlas, 2000.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZANCHETT, R. **Serviços logísticos**: influência dos diferentes atributos de qualidade na satisfação e na lealdade dos clientes. 2009. 113 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2009.

ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L.; PARASURAMAN, A. **Delivering service quality**: balancing customer perceptions and expectations. New York, NY: Free Press, 1990.

_____. The behavioral consequences of service quality. **Journal of Marketing**, v. 60, n. 2, p. 31-46, 1996.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

Roteiro para a aplicação das entrevistas:

Pergunta 1: Como você avalia o desempenho entre a empresa e os clientes?

Pergunta 2: Quais indicadores poderiam ser implantados ou sofrer por melhorias para que a organização possa atender aos seus clientes de uma maneira mais eficaz?

Pergunta 3: São utilizados indicadores de desempenho no setor de *Customer Service* da empresa? Quais são os principais KPIs mensurados no setor?

Pergunta 4 (Principal): Dentre estes indicadores, quais deles são considerados mais importantes? Por que? Você poderia ranqueá-los para mim?

Pergunta 5: O KPI que você ranqueou como principal, consegue traduzir opiniões diretas sobre a integração que ocorre entre os clientes e os setores de finanças, produção e recursos humanos?

Pergunta 6: Estes KPIs realmente traduzem o desempenho da área? Você concorda que estas são as melhores variáveis a serem controladas?

Pergunta 7: Existem indicadores de desempenho que não estão de acordo com a estratégia geral da empresa? Quais seriam eles?