

See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/283393377>

Gestão do serviço ao cliente sob a perspectiva da gestão da cadeia de suprimentos

Article · December 2014

DOI: 10.15600/2238-1252/rct.v17n3p17-29

CITATIONS

0

READS

342

4 authors, including:



Alexandre TADEU Simon

Universidade Metodista de Piracicaba (Unimep)

58 PUBLICATIONS 272 CITATIONS

SEE PROFILE



Carolina Zulini Tessecino

Universidade Metodista de Piracicaba (Unimep)

2 PUBLICATIONS 3 CITATIONS

SEE PROFILE

Some of the authors of this publication are also working on these related projects:



Analysis of competences of production engineering [View project](#)



Modularity [View project](#)

Gestão do serviço ao cliente sob a perspectiva da gestão da cadeia de suprimentos

Management of customer service under the perspective of supply chain management

RENATA ALEXANDRE

Aluna de Iniciação Científica do Programa PIBIC, CNPQ da Universidade Metodista de Piracicaba.

ALEXANDRE TADEU SIMON

Professor Doutor do Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Metodista de Piracicaba.

PATRICIA FERNANDA SANTOS

Aluna de Mestrado do Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Metodista de Piracicaba.

CAROLINA ZULINI TESSECINO

Aluna de Iniciação Científica do Programa PIBIC, CNPq da Universidade Metodista de Piracicaba.

RESUMO A globalização tem proporcionado às empresas um ambiente competitivo e isso tem despertado a necessidade de seu maior aperfeiçoamento para que possam competir de igual para igual. Assim, para atender às necessidades dos clientes, as empresas encontraram novos desafios competitivos, como a redução do ciclo de desenvolvimento de novos produtos, aumento da satisfação dos clientes e aumento do lucro. A partir dessa visão, a gestão do serviço ao cliente encontra-se no topo das atividades essenciais na gestão da cadeia de suprimentos, sendo um componente fundamental de uma estratégia de negócios. Portanto, o objetivo deste artigo é analisar o processo de gestão do serviço ao cliente sob a perspectiva da gestão da cadeia de suprimentos. Para atingir o objetivo proposto, realizou-se uma análise baseada em revisão de literatura. Para tanto, apresentam-se nove quesitos que, se bem gerenciados, permitem às empresas melhorar o seu planejamento e desempenho. A capacidade de gerar altos níveis de satisfação do cliente é considerada um diferencial e, assim, torna-se um elemento-chave das estratégias de negócios de muitas empresas. Sendo assim, a gestão do serviço ao cliente, se bem conduzida, pode gerar benefícios e resultados financeiros para as organizações.

Palavras-chave: GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS, GESTÃO DO PROCESSO DE NEGÓCIOS, SERVIÇO AO CLIENTE.

ABSTRACT Globalization has provided companies a competitive environment and this has aroused the need for its further improvement so that they can compete on equal terms. Thus, to meet the customers' needs, companies have found new competitive challenges, such as reducing the cycle of development of new products, increasing of customer satisfaction, and profit increase. From this viewpoint, the management of customer service is at the top of the key activities in managing the supply chain, being a key component of a business strategy. Therefore, the aim of this paper is to analyze the process of managing customer service from the perspective of supply chain management. To achieve the proposed objective, we carried out an analysis based on literature review. To this end, we present nine items that, if properly managed, allows companies to improve their planning and performance. The ability to generate high levels of customer satisfaction is considered as an increment and thus becomes a key element of the business strategies of many companies. Thus, the management of customer service, if well conducted, can generate benefits and financial results for organizations.

Keywords: SUPPLY CHAIN MANAGEMENT, BUSINESS PROCESS MANAGEMENT, CUSTOMER SERVICE.

INTRODUÇÃO

O mercado cada vez mais exigente, marcado pela competição acirrada entre as empresas, cria um ambiente de negócios em que as mudanças são rápidas e contínuas. Desta forma, nota-se que a globalização tem proporcionado às empresas um ambiente competitivo e isso tem despertado a necessidade de seu maior aperfeiçoamento para que possam competir de igual para igual (FREITAS et al., 2010).

Neste ambiente, para atender às necessidades dos clientes, as empresas encontraram novos desafios, como a redução do ciclo de desenvolvimento de novos produtos, aumento da satisfação dos clientes e aumento do lucro para todos os membros da cadeia (SIMON, 2005). Para Sadeh, Smith e Swaminathan (2003), esses desafios devem ser vencidos por meio da integração do conjunto de empresas que formam a cadeia de suprimentos.

Segundo Christopher (2001), as estratégias e decisões deixam de ser estabelecidas sob a perspectiva de uma única empresa e passam a fazer parte da cadeia produtiva como um todo. Estas cadeias são constituídas de uma rede de organizações interligadas trabalhando em regime de cooperação mútua com o objetivo de gerenciar e aperfeiçoar o fluxo de matérias-primas e informações dos fornecedores para os clientes finais.

Em razão das exigências do cenário que se apresenta para atender às necessidades dos clientes, as organizações precisam atingir um desempenho mais elevado nos serviços prestados por seus fornecedores, principalmente no que se refere a qualidade, prazos, flexibilidade e confiabilidade (CHRISTOPHER; RYAL, 1999).

Assim, um dos processos de negócio da gestão da cadeia de suprimentos que vem se tornando essencial para a competitividade das organizações e assumindo importância fundamental é a gestão do serviço ao cliente. Neste contexto, a gestão do serviço ao cliente está no topo das atividades essenciais na cadeia de suprimentos, sendo um componente fundamental de uma estratégia de negócios (WOOD JR., 1995).

Segundo Simon (2005), a literatura apresenta cinco modelos de gestão da cadeia de suprimentos, a saber: Scor - *Supply Chain Operations Reference* (Supply Chain Council, 1996), modelo de Cooper, Lambert e Pagh (1997), Bowersox, Closs e Stank (1999); Srivastava, Shervani e Fahey (1999) e Mentzer (2001). Porém, apenas dois fornecem subsídios para implementação: modelo Scor e modelo de Cooper, Lambert e Pagh.

O modelo Scor, assim como o modelo de Cooper, Lambert e Pagh, baseia-se na conexão entre clientes e fornecedores e na integração de atividades por meio das funções corporativas, pela implementação de oito processos de negócio (LAMBERT; GARCIA-DASTUGUE; CROXTON, 2005).

Para o desenvolvimento deste trabalho, foi adotado, como referência, o modelo conceitual de gestão da cadeia de suprimentos proposto por Cooper, Lambert e Pagh, em Cooper et al. (1998). Esta escolha justifica-se, primeiro, pelo fato de ser um modelo de ampla abrangência, pois contempla oito processos de negócio que envolvem seis áreas funcionais da empresa. Segundo, por tratar-se de um modelo de caráter mais acadêmico e mais didático, uma vez que apresenta claramente a estrutura conceitual do modelo e fornece detalhes sobre os processos que o compõem. Adicionalmente, o modelo selecionado é citado na literatura com frequência significativamente superior ao modelo Scor, o que amplia as possibilidades de desenvolvimento de teoria sobre o assunto. Por fim, verifica-se, também, que o modelo de Cooper, Lambert e Pagh é amplamente definido e está dissociado de qualquer viés comercial, o suficiente para facilitar seu estudo potencial (SIMON, 2005).

Adicionalmente, foram utilizados os quesitos do Método AGA SCM – avaliação do grau de aderência a um modelo conceitual de gestão da cadeia de suprimentos (SIMON, 2005), também baseado no modelo de Cooper, Lambert e Pagh.

Este artigo tem como objetivo apresentar os passos necessários para a gestão eficaz do processo de negócio gestão do serviço ao cliente sob a perspectiva da gestão da cadeia de suprimentos. O artigo está dividido em cinco seções, incluindo esta introdução. A segunda seção apresenta uma revisão da literatura dos estudos relativos à gestão da cadeia de suprimentos, processos de negócio e gestão do serviço ao cliente. A terceira seção é composta pela abordagem metodológica seguida da apresentação dos nove quesitos para uma gestão eficaz do respectivo processo de negócio. A quarta seção compõe as considerações finais. E, por fim, a quinta seção apresenta as referências bibliográficas utilizadas na elaboração do artigo.

GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS

A competitividade fez com que o processo produtivo tivesse a necessidade de trabalhar próximo aos clientes e fornecedores, objetivando otimizar a cadeia de valor do produto (PORTER, 1998). Assim, uma cadeia de suprimentos engloba todas as etapas no atendimento do pedido de um cliente. A cadeia de suprimentos é composta por fabricantes, fornecedores, transportadoras, depósitos, varejistas e clientes. O objetivo de gerenciar uma cadeia é maximizar o valor global gerado, que é a diferença entre o valor do produto final para o cliente e o esforço realizado para atender seu pedido (CHOPRA; MEINDEL, 2003).

As empresas não devem atuar mais como elementos isolados, mas como membros de

uma cadeia em rede para manterem-se competitivas (FELDENS et al., 2007). Slack, Chambers e Johnston (2009), afirmam que a SCM (*Supply Chain Management*) é a interconexão das empresas que se relacionam entre os processos de negócio que visam gerar valor na forma de produtos e serviços para o consumidor final.

Para Christopher e Ryals (1999), o objetivo das empresas é a conquista dos clientes que, atualmente, exigem que o desempenho dos serviços prestados por seus fornecedores seja mais elevado, principalmente na qualidade, prazos, flexibilidade e confiabilidade. Algumas das principais atividades da SCM são: troca mútua de informação, comportamento integrado, compartilhamento de riscos e recompensas, cooperação, foco no cliente para todos os componentes da cadeia, integração de processos de negócio e parcerias no longo prazo (MENTZER, 2001).

No entanto, existe uma grande complexidade na execução dessas atividades que é influenciada por uma variedade cada vez maior de produtos, ciclos curtos de vida do produto, crescimento do mercado e do número de canais de fornecimento (PIRES, 2004).

O mercado reconhece as organizações que adotam práticas que aumentam a competitividade e a lucratividade de seus negócios. Uma dessas práticas é a implementação da SCM e a integração dos processos de negócio (ARAUJO; CARNEIRO, 2003). Os processos de negócio do modelo de Cooper, Lambert e Pagh são: gestão de relacionamento com o cliente; gestão do serviço ao cliente; gestão da demanda; atendimento ao pedido; gestão do fluxo de manufatura; gestão do relacionamento com o fornecedor; desenvolvimento e comercialização do produto; gestão de retornos.

O processo de negócio é um conjunto de atividades estruturadas e relacionadas, projetadas para um *output* específico para um cliente ou um mercado particular (DAVENPORT; SHORT, 1990). O Global Supply Chain Forum (1998) estipulou que a SCM é a integração dos processos de negócio desde os fornecedores primários até o usuário final, e que provê produtos, serviços e informações que agregam valor para os clientes e seus colaboradores. Neste contexto, as empresas devem identificar os fatores valorizados pelos clientes para alavancar seu posicionamento estratégico, formulando estratégias empresariais alinhadas às capacidades operacionais e, com isso, obter vantagem competitiva e aumento de seu desempenho empresarial (MORAIS, SHIBAO; SANTOS, 2012).

GESTÃO DO SERVIÇO AO CLIENTE

Diferentes fatores têm contribuído para um papel importante de serviços da cadeia de suprimentos na vantagem competitiva. Destacam-se, entre eles, as constantes mudanças nas necessidades dos clientes e avanços tecnológicos. Ambos os fatores estão relacionados com a globalização e eficiência na comunicação, o que permitiu aos consumidores maior acesso aos produtos e serviços e produtos mais parecidos, dificultando aos clientes notar as diferenças entre eles (CHRISTOPHER, 2001).

A gestão do serviço ao cliente pode melhorar a relação com o consumidor de três maneiras: no desenvolvimento de novos serviços; na ativação de serviços existentes ou componente de serviço em uma relação comercial; e transformação dos bens em um componente de serviço na relação com o cliente (GRONROOS, 1998). Desta forma, gerenciar o serviço ao cliente pode ser visto como um dos principais objetivos e uma das atividades mais importantes da SCM. Este processo é responsável por monitorar os contratos de produtos e serviços e inter-

vir proativamente em nome do cliente, garantindo entregas no prazo prometido, fornecendo informações em tempo real sobre o embarque e disponibilidade do produto, além de apoiar o atendimento ao pedido (LAMBERT; COOPER; PAGH, 1998). Ele também, responde pela administração do acordo produto/serviço desenvolvido no processo de negócio gestão de relacionamento com o cliente (LAMBERT, 2004).

Croxton et al. (2001) analisam os processos de negócio em dois níveis: operacional e estratégico, dividindo-os em subprocessos. Os subprocessos operacionais da gestão da cadeia de suprimentos são: desenvolver a estratégia de serviço ao cliente; desenvolver procedimentos de resposta para solicitações dos clientes; desenvolver infraestrutura para implementação dos procedimentos de resposta ao cliente; desenvolver a estrutura de métricas para medir o processo (CROXTON et al., 2001).

No nível operacional concentram-se as ações para implementação do processo de gestão do serviço ao cliente, analisando-as diariamente. Este subprocesso assume a forma de uma transferência de dados que o subprocesso estratégico requer. Ele está relacionado com o processo de gestão de relacionamento com o cliente (BOLUMOLE; LAMBERT, 2003). Já os subprocessos estratégicos da gestão do serviço ao cliente são: identificar a ocorrência; avaliar situações e alternativas de solução; implementar solução; monitorar e relatar. O objetivo, no nível estratégico, é desenvolver a infraestrutura necessária e a coordenação para a implementação do acordo de produto e serviço (*PSA-product and service agreements*) e fornecer um ponto-chave de contato para o cliente (CROXTON et al., 2001).

FATORES VALORIZADOS PELOS CLIENTES

Os serviços possuem uma interatividade maior com os clientes, enquanto os produtos localizam sua interatividade nas empresas. Por sua proximidade com os clientes, os serviços hoje são considerados os maiores responsáveis por sua conquista e fidelização (GIANESI; CORRÊA, 1994).

A satisfação do cliente é uma medida de como os produtos e serviços prestados por uma empresa atendem ou excedem suas expectativas. A capacidade de gerar altos níveis de satisfação é considerada um diferencial e, assim, torna-se um elemento-chave das estratégias de negócios de muitas empresas (JOHNSON; OLSEN, 2003). Com isso, alguns fatores criam diferenciais valorizados pelos clientes, sendo eles: presteza no atendimento, conhecimento técnico e credibilidade e profissionalismo.

Presteza no atendimento. Um aspecto muito importante no serviço ao cliente é entender que os requisitos podem ser diferentes de cliente para cliente. Assim, os serviços devem ser diferenciados para atender aos diferentes grupos de clientes (RUITTEN; VEEKEN, 1998).

Conhecimento técnico. Empresas com maiores níveis de satisfação do cliente são as que possuem maior conhecimento técnico sobre seus produtos e processos. Além disso, o aumento da satisfação do cliente gera sua fidelização, o que aumenta a capacidade de competitividade, reduz os riscos de concorrência e aumenta o retorno sobre o investimento (ANDERSON et al., 1994; ANDERSON; SULLIVAN, 1993).

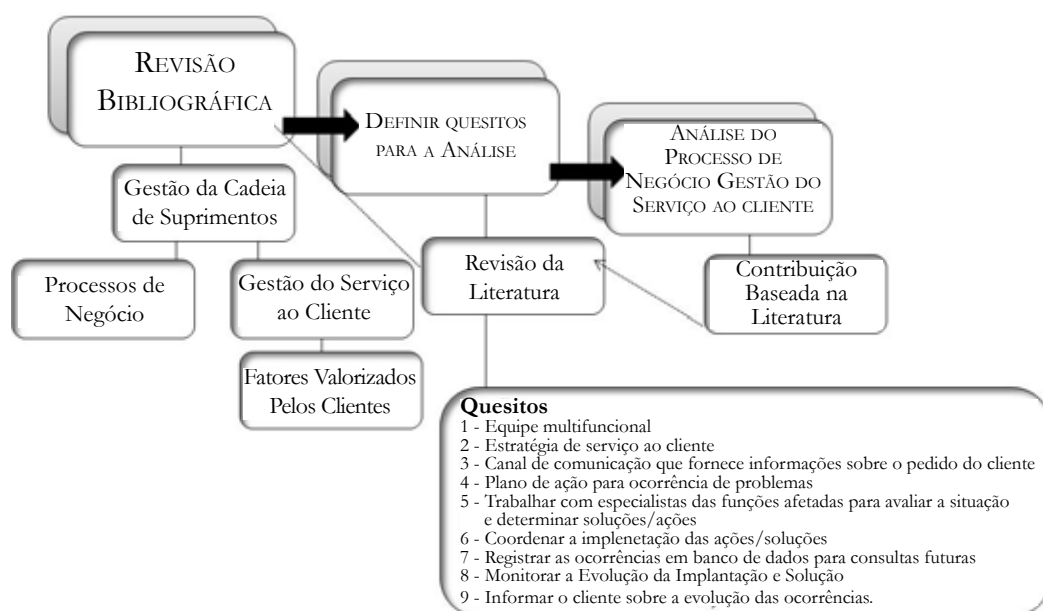
Credibilidade e profissionalismo. As expectativas dos clientes funcionam como padrões ou

pontos de referências no desempenho dos serviços nas empresas. Conhecer o que o cliente espera é o principal e mais importante passo no ganho da credibilidade na prestação de um serviço. São considerados os mais importantes requisitos pelos clientes: a qualidade, o preço e o atendimento no pós-venda. Ambos os requisitos estão relacionados ao desempenho profissional e credibilidade dos serviços prestados (ALEXANDRINI; HASSE; SANTOS, 2007).

ABORDAGEM METODOLÓGICA

Para atingir o objetivo proposto para este trabalho, foram estabelecidas três etapas principais conforme mostra a Figura 1. Na primeira etapa é realizada uma revisão bibliográfica sobre gestão da cadeia de suprimentos com ênfase no processo de negócio gestão do serviço ao cliente. Na segunda etapa são selecionados os principais subprocessos estratégicos e operacionais da gestão do serviço ao cliente. Por fim, a terceira etapa apresenta os passos necessários para a implantação dos quesitos e gestão eficaz do processo de negócio gestão do serviço ao cliente.

Figura 1- Etapas da abordagem metodológica



Fonte: Elaborado pelos autores

A primeira etapa trata da revisão bibliográfica sobre gestão da cadeia de suprimentos, processos de negócio, gestão de serviço ao cliente e fatores valorizados pelos clientes, já apresentada nos tópicos anteriores. Este levantamento bibliográfico foi realizado nas bases Portal Capes, Scielo, periódicos nacionais e internacionais e artigos publicados em congressos.

A segunda etapa trata da seleção dos subprocessos estratégicos e operacionais no ambiente da gestão da cadeia de suprimentos. O processo de negócio gestão do serviço ao cliente

cuida principalmente de promover uma interação entre fornecedor e cliente, com o objetivo de buscar a satisfação deste.

A seleção dos principais subprocessos estratégicos e operacionais da gestão do serviço ao cliente foi realizada a partir dos quesitos apresentados no Método AGA-SCM proposto por Simon (2005), baseado no modelo de Cooper, Lambert e Pagh. Esse método apresenta nove quesitos dentro do processo de gestão de serviço ao cliente que, se bem gerenciados, permitem às empresas melhorar o seu planejamento e desempenho.

A terceira etapa apresenta os passos necessários para a implantação do processo de negócio gestão do serviço ao cliente. A gestão eficaz do serviço ao cliente depende da implantação dos subprocessos estratégicos e operacionais inerentes. Com base nos nove quesitos estabelecidos pelo Método AGA SCM para o processo de negócio gestão do serviço ao cliente são apresentados a seguir os passos necessários para sua implantação.

PRIMEIRO QUESITO: CRIAR EQUIPE MULTIFUNCIONAL DESIGNADA PARA GERENCIAR O PROCESSO DE GESTÃO DO SERVIÇO AO CLIENTE

Para a formação da equipe multifuncional da gestão do serviço ao cliente é necessário ter representantes de cada área: marketing e vendas, desenvolvimento de produtos, logística, produção, sistema de informação, compras e finanças. A equipe deve identificar oportunidades de forma mais eficiente e eficaz para administrar PSAs (*product and service agreements*). Em todos os casos as equipes precisam entender e considerar as implicações de suas soluções para satisfazer as necessidades dos clientes, definidas pela PSA, sobre os outros membros da cadeia de suprimentos (BOLUMOLE; LAMBERT, 2003). Além disso, os gerentes do serviço ao cliente devem dedicar-se em tempo integral a atender às necessidades do cliente ou segmento de clientes em particular (BOLUMOLE; LAMBERT, 2003). O Quadro 1 apresenta as principais atividades de cada área funcional dentro do time multifuncional.

Quadro 1- Principais atividades de cada área funcional

Áreas	Atividade/Responsabilidade
Marketing e vendas	Pesquisa de mercado, propaganda do produto, contato com cliente para realização de vendas.
Desenvolvimento de produtos	Pesquisa e desenvolvimento de produtos e de tecnologias que agreguem valor ou confirmem benefícios para os clientes e para a própria empresa.
Logística	Transporte eficiente de matéria-prima e do produto final, seja este dentro da empresa ou fora.
Produção	Garantir a produção dentro dos limites de especificação e na qualidade desejada pelo cliente.
Sistema de informação	Permitir comunicação rápida e eficiente entre as áreas envolvidas nesse processo de negócio, bem como a comunicação com o cliente.
Compras	Executar a compra de materiais diretos e indiretos, na quantidade, tempo e qualidade adequados para atingir a satisfação do cliente.
Finanças	Calcular custos e lucros dentro de cada processo, vendas e compras de materiais.

Fonte: Martins (2013)

SEGUNDO QUESITO: TER UMA ESTRATÉGIA DE SERVIÇO AO CLIENTE DEFINIDA

Um bom atendimento ao cliente significa acrescentar benefícios a produtos e serviços objetivando superar expectativas. Para tanto, é necessário estabelecer um canal direto de comunicação entre o cliente e a empresa, por meio do qual o cliente seja ouvido regularmente, com muita atenção, e suas críticas e sugestões sejam transformadas em especificações de melhores produtos e serviços (SEBRAE, 2013). Portanto, a equipe multifuncional deve desenvolver uma política de serviço com objetivos claros e com os procedimentos necessários para atender às necessidades dos clientes, tanto no processo de pré-venda como no pós-venda. No processo de pré-venda é necessário identificar e qualificar os clientes em potencial, definir os objetivos das visitas de vendas, planejar a estratégia de venda corretamente. No processo de pós-venda, deve-se garantir que o cliente volte a comprar. Para isso, deve-se cumprir o que foi prometido. O objetivo é tornar o cliente fiel e permanente, pois um bom pós-venda gera novas vendas (SEBRAE, 2013).

TERCEIRO QUESITO: TER UM CANAL DE COMUNICAÇÃO QUE FORNEÇA INFORMAÇÕES SOBRE O PEDIDO DO CLIENTE

A equipe multifuncional deve criar canais de atendimento via internet, por exemplo, “Fale Conosco” e/ou serviço de atendimento ao consumidor (SAC). A comunicação com os clientes oferece benefícios valiosos para as empresas, pois informa quando ela está fazendo algo errado, como fazer o produto ficar melhor e obter ideias para novos produtos (LEITE; ALMEIDA, 1996). Entretanto, esses canais devem ser avaliados por meio dos indicadores a seguir: número total de alterações, percentual de chamadas abandonadas, velocidade de reconhecimento pelo canal, porcentagem de chamadas com resolução ao vivo, porcentagem de chamadas resolvidas dentro de um determinado período de tempo, número de atividades de retrabalho, número de pedidos alterados como uma porcentagem do total de pedidos (retrabalho) (BOLUMOLE; LAMBERT, 2003).

QUARTO QUESITO: PLANO DE AÇÃO PARA O CASO DE OCORRÊNCIA DE PROBLEMAS, COM ALTERNATIVAS DE SOLUÇÃO QUE AMENIZEM O IMPACTO SOBRE AS OPERAÇÕES INTERNAS E OS CLIENTES

Uma vez que o evento é reconhecido, a equipe multifuncional avalia as alternativas para sua gestão com o mínimo de perturbação para o cliente e para as operações internas. Deve-se seguir um conjunto predeterminado de ações alternativas de trabalho em conjunto com especialistas em cada uma das funções afetadas pelo evento ou que possam contribuir para a implementação da solução. Isto requer a interface com outros processos que podem ser afetados pelas respostas alternativas (BOLUMOLE; LAMBERT, 2003). Para isso, torna-se necessário identificar o evento e estabelecer ações que deverão ser executadas para solucioná-lo. Um plano de ação existente é o ciclo de ação PDCA (*plan, do, check, act*), que significa: planejar, executar (desenvolver, fazer), verificar (checar) e agir (atuar) (FONSECA; MIYAKE, 2006).

QUINTO QUESITO: TRABALHAR COM ESPECIALISTAS DAS FUNÇÕES AFETADAS PELA OCORRÊNCIA PARA AVALIAR A SITUAÇÃO E DETERMINAR SOLUÇÕES/AÇÕES

A equipe multifuncional deve implementar uma solução a partir da solicitação do cliente. As principais etapas incluem a identificação de onde está o pedido no serviço de entrega, informar e assessorar o cliente das alterações implementadas, corrigir o pedido com os novos detalhes, verificar a disponibilidade do estoque e o transporte. Esse procedimento requer um conhecimento prático da execução da tomada de ação original, da alteração e dos procedimentos de cancelamento, aplicação de sistemas de verificação de crédito, procedimentos para exceções de crédito e conhecimento prático do sistema que gerencia informações da data e hora de entrega. Na implementação de um processo de alteração de ordem, a gestão de serviço ao cliente refere-se aos PSAs. Estas regras devem ser aplicadas a cada situação e monitoradas para seu cumprimento (BOLUMOLE; LAMBERT, 2003).

SEXTO QUESITO: COORDENAR E IMPLEMENTAR AS AÇÕES/SOLUÇÕES

A equipe multifuncional deve ser responsável por responder a eventos internos e externos. Sendo assim, precisa ter um grande conhecimento do funcionamento da empresa e tentar prever os efeitos de um determinado evento sobre o cliente e sobre as operações internas da empresa. Os eventos que requerem ação podem originar em qualquer um dos outros processos, portanto a coordenação é essencial (CROXTON et al., 2001). Uma das ferramentas que podem apoiar a coordenação e implementação de ações é o *balanced scorecard* (BSC), que é uma metodologia de medição e gestão de desempenho. Para coordenar e implementar as ações/soluções devem ser definidos indicadores. A definição desses indicadores basear-se em quatro perspectivas que refletem a visão e estratégia empresarial: financeira; clientes; processos internos e aprendizado e crescimento. O BSC permite o estabelecimento de metas individuais e de equipe, assim como alinhar sistemas de informação e sistemas de indicadores de desempenho às estratégias da organização (MIZRAHI; CANEN, 2012).

SÉTIMO QUESITO: REGISTRAR AS OCORRÊNCIAS EM BANCO DE DADOS QUE PODE SER UTILIZADO PARA REFERÊNCIA FUTURA

A equipe multifuncional deve ser capaz de armazenar dados de maneira estruturada e com a menor redundância possível, os quais podem ser consultados de forma eletrônica e/ou física. A vantagem essencial da utilização do banco de dados eletrônico é a possibilidade de poder ser acessado por vários usuarios simultaneamente (FERREIRA et al., 2009). Esta ação inclui a gravação do evento em um banco de dados, que pode ser usado para referência futura, e acompanhamento da evolução do evento, a fim de saber até que ponto a resposta foi implementada (CROXTON et al., 2001).

OITAVO QUESITO: MONITORAR A EVOLUÇÃO DA IMPLANTAÇÃO E SOLUÇÃO

A equipe multifuncional deve acompanhar a implantação e solução do evento. Esta atividade requer o acompanhamento da evolução do evento e informação ao cliente de como a questão está sendo resolvida. O desempenho do processo deve ser medido e transmitido para as equipes de gestão de relacionamento com clientes e gestão de relacionamento com fornecedores (CROXTON et al., 2001). O monitoramento deve ocorrer por meio das métricas que devem fornecer uma gestão com as informações necessárias para identificar problemas e oportunidades de melhoria na administração da PSA. Estas medições são usadas também para melhorar sua eficiência. As interfaces da equipe com a equipe de gestão do relacionamento com clientes são para assegurar que as métricas desenvolvidas sejam consistentes com os objetivos da empresa (CROXTON et al., 2001).

NONO QUESITO: INFORMAR O CLIENTE SOBRE A EVOLUÇÃO DAS OCORRÊNCIAS

A equipe multifuncional deve informar o cliente sobre a evolução das ocorrências. Essa comunicação deve ser por meio de canais de atendimento ao cliente, com o objetivo de continuamente promover melhorias na qualidade do atendimento. Este procedimento fornece uma vantagem no gerenciamento de tempo de solução, baseado nas definições de categorias de ocorrências, a partir do acesso à base de conhecimento e histórico de ocorrências (FERNANDES; SANTOS, 2008).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O processo de negócio gestão do serviço ao cliente pode ser entendido com uma interface importante para o cliente e um fator fundamental para o sucesso da gestão da cadeia de suprimentos. Esse processo deve alimentar o cliente com informação, em tempo real, sobre as datas programadas de embarque e disponibilidade do produto por meio de interfaces com a produção e com a logística da organização e, além de responder pela administração dos acordos de produtos e serviços, pode, também, incluir atividades de orientação ao cliente em relação às aplicações do produto.

Este artigo buscou apresentar os passos necessários para a gestão eficaz desse processo de negócio e, para tanto, foram selecionados na literatura nove subprocessos estratégicos e operacionais da gestão do serviço ao cliente, para cada um dos quais foram sugeridas ações específicas que permitam sua gestão.

Os passos e ações sugeridos certamente auxiliarão as empresas a integrarem-se de forma mais efetiva com seus clientes. No entanto, observa-se que existem desafios não apenas tecnológicos, mas também operacionais e de ordem cultural e organizacional a serem vencidos. Em relação aos aspectos tecnológicos, é necessário considerar que a integração de múltiplos subprocessos suportados por tecnologias diferenciadas pode representar grande dificuldade. Com relação aos aspectos organizacionais, culturais e operacionais, deve-se ter claro que nem

todas as empresas estão preparadas para atuar de forma aberta e integrada com seus clientes parceiros, trocando informações que ainda são consideradas estratégicas. É necessário que haja um elevado grau de integração com os clientes, exigindo cada vez mais parcerias e cooperação mútua. Portanto, deve-se levar em conta que, para uma adequada gestão do serviço ao cliente, são necessárias mais do que tecnologias e procedimentos, mas, principalmente, abertura, confiança e disposição para compartilhar informações.

Atender às expectativas dos clientes é um grande desafio e a gestão do serviço ao cliente, se bem conduzida, pode gerar benefícios e resultados financeiros para as organizações. Com isso, espera-se que este trabalho possa contribuir para uma visão mais ampla que aponte caminhos a serem adotados pelas organizações a fim de superar os desafios atuais no atendimento às necessidades dos clientes.

REFERÊNCIAS

- ALEXANDRINI, F. ; HASSE, C. R.; SANTOS, F. *Estudo da satisfação e fidelização de clientes em uma empresa de informática*. In: SEGETU – SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA DA ASSOCIAÇÃO EDUCACIONAL DOM BOSCO, 4., 2007, Represente *Anais...* Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/artigos07/861_Artigo_satis_cli_tí.pdf>. Acesso em: 13 out. 2013.
- ANDERSON, E. W. et al. The American customer satisfaction index: Nature, purpose and findings. *Journal of Marketing*, v. 60, 1994.
- ANDERSON, E. W.; SULLIVAN, M. W. *The antecedents and consequences of customer satisfaction for firms*. Oxford: Marketing Science, 1993.
- ARAÚJO, C. A. S.; CARNEIRO, T. C. J. *Desafios na implantação do Supply Chain Management*. In: ENEGEP, 23., 2003, Ouro Preto. *Anais...* Ouro Preto, MG: 2003. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2003_TR0112_0164.pdf>. Acesso em: 13 out. 2013.
- BOLUMOLE, Y. A.; LAMBERT, D. M. The Customer Service Management Process. *The International Journal of logistics Management*, v. 14, n. 2, p. 15-31, 2003.
- CHOPRA, S.; MEINDEL, P. *Gerenciamento da cadeia de suprimentos: estratégia, planejamento e operação*. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- CHRISTOPHER, M. *Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos*. São Paulo: Pioneira/Thomson Learning, 2001. p. 240.
- CHRISTOPHER, M; RYALS, L. Supply chain strategy: Its impact on shareholder value. *The International Journal of Logistics Management*, v. 10, n. 1, p. 1-10, 1999.
- CROXTON, K. L. et al. The supply chain management process. *International Journal of Logistics Management*, v. 12, n. 2, p. 13-36, 2001.
- DAVENPORT, T. H. *Process innovation: Reengineering work through information technology*. Boston: Harvard Business School Press, 1993.
- DAVENPORT, T. H.; SHORT, J. E. *The new industrial engineering: Information technology and business process redesign*. Sloan Management Review. Summer, 1990 pp. 11-27.

DYER, J. H. *Collaborative advantage: Winning through extend enterprise supplier networks*. New York: Oxford University, 2000.

FELDENS, L. F. et al. Impacto da tecnologia da informação na gestão das cadeias de suprimentos: um estudo de casos múltiplos. *Gestão e Produção*, São Carlos, v. 14, n. 1, p. 1-12, 2007.

FERNANDES, D. V. H.; SANTOS, C. P. A recuperação de serviços como ferramenta de relacionamento e seu impacto na confiança e lealdade dos clientes. *R4E*, v. 48, n. 1, 2008.

FLORES, L. A. F. S.; PRIMO, M. A. M. Failure recovery management in performance of logistics services in a b2b context: A case study using the 3PL perspective. *The Flagship Research Journal of International Conference of the Production and Operations Management Society*, v. 1, n. 1, Jan.-Jun., 2008.

FONSECA, A. V. M.; MIYAKE, D. I. *Uma análise sobre o ciclo PDCA como um método para solução de problemas de qualidade*. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 26., 2006, Fortaleza, CE. *Anais eletrônico...* Fortaleza, CE: 2006. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2006_TR470319_8411.pdf>. Acesso em: 13 out. 2014

FREITAS, J. B.; et al. A gestão da cadeia de suprimentos e suas implicações na distribuição de produtos: um estudo na Casa Vieira. In: SEGET: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 7., 2010 Rio de Janeiro, *Anais...* Rio de Janeiro: 2010.

GIANESI, G. N.; CORRÊA, H. L. *Administração estratégica de serviços*. São Paulo: Atlas, 1994.

GRONROOS, C. Marketing services: The case of a missing product. *Journal of Business & Industrial Marketing*, v. 13, n. 4-5, 1998.

JOHNSON, M. D.; OLSEN, L. L. Service equity, satisfaction, and loyalty: From transaction-specific to cumulative evaluations. *Journal of Service Research*, v. 5, n. 3, 2003.

LAMBERT, D. M. *The eight essential supply chain management processes*. *Supply Chain Management Review*. v. 8, n. 6, set. 2004, pp. 18-25.

LAMBERT, D. M.; COOPER, M. C.; PAGH, J. D. Supply chain management: Implementation issues and research opportunities. *The International Journal of Logistics Management*, v. 9, n. 2, p. 1-19, 1998.

LAMBERT, D. M.; GARCIA-DASTUGUE, S. J.; CROXTON, K. L. An evaluation of process-oriented supply chain management frameworks. *Journal of Business Logistics*, v. 26, n. 1, 2005.

LEITE, A. P. R.; ALMEIDA, S. T. A empresa mais do que voltada para o cliente – uma nova ferramenta do planejamento de marketing. *Caderno de Pesquisas em Administração*, São Paulo, v.1, n. 2, 1º sem. 1996.

MARTINS, F. *Gestão da cadeia de suprimentos: proposta de um método de implantação baseado em processos de negócio*. 21º CONGRESSO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA - 11ª MOSTRA ACADÊMICA DA UNIVERSIDADE METODISTA DE PIRACICABA, 2013. Santa Bárbara D'Oeste, SP. *Anais eletrônico...* Santa Bárbara D'Oeste, SP: 2013. Disponível em: <http://www.unimep.br/phpg/mostracademica/anais/11mostra/5/595.pdf>. Acesso em: 10 out. 2014.

MENTZER, J. T. et al. Defining supply chain management. *Journal of Business Logistics*, v. 22, n. 2, p. 1-24, 2001.

- MIZRAHI, S. E.; CANEN, A. G. *Gestão estratégica multicultural baseada no balanced scorecard em instituições de ensino*. Ensaio: aval. pol. públ. Educ., Rio de Janeiro, v. 20, n. 74, p. 27-50, jan./mar. 2012.
- MORAIS, R. R.; SHIBAO, F. Y.; SANTOS, M. R. Fatores mais valorizados pelos clientes na gestão da cadeia de suprimentos de um distribuidor de produtos de telecomunicações. *Revista de Administração da Unimep*, v. 10, n. 3, set.-dez. 2012.
- PIRES, S. R. I. *Gestão da cadeia de suprimentos: conceitos, estratégias, práticas e casos*. São Paulo: Atlas, 2004.
- PORTER, M. *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- RUTTEN, W. G. M. M.; VEEKEN, D. J. M. *Logistics Service Management: opportunities for differentiation*, v. 9, n. 2, p. 91-98, 1998.
- SADEH, N. M.; SMITH, S. F.; SWAMINATHAN, J. Supply-chain modeling and analysis. *Intelligent Coordination and Logistics Laboratory*, 2003. Disponível em: <<http://www.ozone.ri.cmu.edu/icll/projects/supplychain/supplychainmain.html>>. Acesso em: 13 out. 2013.
- SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). Como atender bem o cliente? *Sebrae - MG*. 2013. Disponível em: <<http://www.sebraemg.com.br/atendimento/bibliotecadigital/DuvidaFrequente/Como-atender-bem-o-cliente>> Acesso em: 10 nov. 2014.
- SIMON, A. T. *Uma metodologia para avaliação do grau de aderência das empresas a um modelo conceitual de gestão da cadeia de suprimentos*. 2005. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Metodista de Piracicaba, Piracicaba, 2005.
- SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. *Administração da produção*. Tradução de Henrique Luiz Corrêa. São Paulo: Atlas 2009.
- WOOD JUNIOR, T. *Mudança organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas*. São Paulo: Atlas, 1995.

Submetido em: 5-9-2014

Aceito em: 10-10-2014