

## Dimensões da qualidade em serviços: um estudo no setor de B2C brasileiro

Prof. Dr. João Gilberto Mendes dos Reis (UFGD – MS/Brasil) – betomendesreis@msn.com  
• Rodovia Dourados a Itahum, km 12, Cidade Universitária, 79804-970, Dourados-MS, fone: (55) 67-8148-7020  
Prof. Dr. Pedro Luiz de Oliveira Costa Neto (UNIP – SP/Brasil) – politeleia@uol.com.br  
Prof. Dr. José Paulo Alves Fusco (UNESP – SP/Brasil) – jpafusco@uol.com.br

**RESUMO** Com o foco na qualidade de serviços, esta pesquisa utiliza uma metodologia baseada na aplicação de questionários para avaliar empresas e consumidores, com o objetivo de estudar as dimensões da qualidade no segmento de *e-commerce* brasileiro. Entre as empresas, a pesquisa realizou um estudo para identificar a sua situação no que tange às dimensões da qualidade e, entre os consumidores foi feito um levantamento para determinar seus anseios em relação a essas dimensões e identificar quais delas são consideradas fatores ganhadores de pedidos. Os resultados demonstram que os clientes consideram a confiabilidade o principal fator ganhador de pedido, seguido da segurança e credibilidade. Em relação às empresas, é possível avaliar que, embora o serviço seja de boa qualidade, há necessidade de melhorias nos processos relacionados com as dimensões da qualidade em serviços.

**Palavras-chave** Cadeias de Suprimentos; *Business to Customer*; Dimensões da Qualidade; Qualidade em Serviços; Fatores Ganhadores de Pedidos.

**ABSTRACT** *With the focus on quality of services, this work uses a methodology based on questionnaires for evaluating companies and consumers, with the objective of studying the dimensions of quality within the segment of Brazilian e-commerce. The research conducted a study to identify the situation of companies regarding the dimensions of quality and, among costumers, a survey was done to determine their requirements with regard to these dimensions and to identify those dimensions considered as winning factors when making the orders. The results demonstrate that customers consider reliability to be the most important order winner, followed by safety and communications. The study of these enterprises demonstrates that their quality of service is good, however there is a need for improvements in the business processes related to the dimensions of service quality.*

**Keywords** *Supply Chain; Business to Customer; Dimensions of Quality; Quality of Service; Orders Winning Factors.*

## 1. INTRODUÇÃO

A introdução de novas formas de operacionalizar as transações comerciais com o uso de Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) possibilitou, às empresas, novas maneiras de atingir e se relacionar com os clientes. Neste sentido, as empresas tiveram que repensar seu processo de venda. Até então, um mercado era um espaço físico onde compradores e vendedores se reuniam para trocar produtos (KOTLER, 2005). Assim, as organizações passaram a utilizar essas novas tecnologias desenvolvidas para alcançar seus clientes com maior rapidez e praticidade, o que permitiu o surgimento do que se conhece hoje como comércio eletrônico (*e-commerce*).

Albertin (2010) define o comércio eletrônico como a compra e venda de informações, produtos e serviços por meio de redes de computadores. Esse tipo de comércio tem crescido no mundo inteiro, inclusive no Brasil. De acordo com Aguiari (2012), um estudo feito apontou um crescimento de 43% no ano de 2011 em relação a 2010, movimentando algo em torno de 25 bilhões de dólares. Isso tem feito com que, cada vez mais, varejistas tradicionais se utilizem também do comércio eletrônico para alcançar seus clientes.

Outro aspecto importante que vem se consolidando nos últimos anos refere-se ao relacionamento de empresas em cadeias de fornecimento ou suprimentos. Assim, a competição tem sido travada não apenas no âmbito de empresa-cliente, como no âmbito dessas cadeias, também chamadas de redes. De acordo com Lazzarini (2008), uma rede é definida como um conjunto de indivíduos ou organizações interligados por meio de relações de diversos tipos, sendo composta por diversos nós representativos da condição de atores.

Entretanto, independentemente da forma que se apresentem as organizações aos consumidores, é fundamental que compreendam quais são os anseios daqueles. Assim, faz-se necessário identificar quais são os requisitos exigidos pelos clientes, seja em relação ao produto e suas características, seja em relação à qualidade do serviço de venda, de atendimento e de entrega, dentre outros fatores.

No que se refere ao comércio eletrônico, a qualidade dos serviços torna-se um fator crítico de sucesso, uma vez que o contato empresa-cliente se dá através de tecnologias de informação e não fisicamente como no comércio tradicional. Dessa maneira, fatores como confiabilidade, tempo de atendimento, acesso, disponibilidade, etc, são fundamentais para garantir a qualidade dos serviços e, conseqüentemente, a realização de vendas futuras. To e Ngai (2006) afirmam que esses são fatores de suma importância, pois, na “era do cliente”, entregar qualidade em serviços é considerado uma estratégia essencial para o sucesso e sobrevivência no ambiente competitivo.

Assim sendo, determinar os anseios dos clientes em relação à qualidade dos serviços é fundamental para o sucesso das organizações. Porém, como essa qualidade pode ser medida e avaliada?

Este artigo objetiva estabelecer uma maneira para mensurar esses anseios dos clientes, bem como o desempenho das empresas envolvidas no elo final das cadeias de suprimentos que envolvem o comércio eletrônico, ou seja, quais são as necessidades dos consumidores no que tange à qualidade dos serviços e como os varejistas se esforçam no atendimento desses requisitos. Além disso, procura estabelecer entre esses requisitos quais podem ser considerados fatores ganhadores de pedidos, ou seja, identificar, dentre os diversos fatores da qualidade de serviços, quais devem ser considerados prioritários para essas empresas.

Com este objetivo, este trabalho apresenta um levantamento realizado em cinco empresas varejistas do setor de comércio eletrônico e com 120 consumidores compradores do mercado “online”, para mensurar a qualidade do serviço entregue por essas organizações e buscar entender como os consumidores percebem essa qualidade dos serviços ofertados.

## 2. REVISÃO DE LITERATURA

### 2.1. Cadeias de Suprimentos

Muitas empresas estão alcançando uma vantagem competitiva significativa pelo modo como configuram e administram suas operações de cadeias de suprimentos (CHASE *et al.*, 2006).

Assim sendo, muitos autores têm contribuído com ideias e definições sobre o assunto, utilizando os mais variados termos, como cadeias de fornecimento, cadeias de abastecimento, redes de empresas e outros. Uma cadeia de suprimentos (*supply chain*) pode ser definida como uma rede de companhias autônomas ou semi-autônomas, que são efetivamente responsáveis pela obtenção, produção e liberação de um determinado produto ou serviço ao cliente final (PIRES, 2009). Dessa forma, a cadeia pode ser vista como algo que começa na matéria-prima, envolvendo todas as operações necessárias, até o momento em que o produto é descartado ou reutilizado.

### 2.2. Gestão da Cadeia de Suprimentos

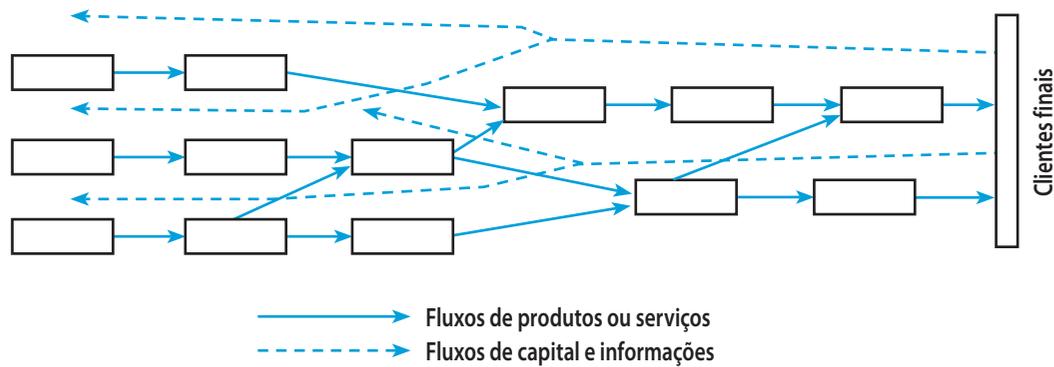
Ao conceito de cadeia de suprimentos, logo se associa a ideia de sua gestão. Assim, a Gestão da Cadeia de Suprimentos (GCS) – em inglês, *Supply Chain Management* (SCM) – abrange todas as atividades relacionadas com o fluxo e transformação de mercadorias, desde o estágio da matéria-prima (extração) até o usuário final, bem com os respectivos fluxos de informação (HANDFIELD; NICHOLS, 1999). O SCM é a integração dessas atividades mediante relacionamentos aperfeiçoados, com o objetivo de conquistar uma vantagem competitiva sustentável (HANDFIELD; NICHOLS, 1999). A integração de todas as atividades da cadeia permite que as empresas ganhem vantagens competitivas sustentáveis, ou seja, viáveis de serem conseguidas e mantidas.

O SCM também pode ser definido como o controle de materiais, informações e finanças dentro do processo que vai do fornecedor ao consumidor, passando pelo fabricante, atacadistas e varejistas. O SCM envolve a coordenação e a integração deste fluxo em várias empresas (GOMES; RIBEIRO, 2004). A coordenação é uma das partes essenciais na CS. O relacionamento entre as empresas só pode ocorrer de forma sustentável se a empresa concentradora, frequentemente presente, também chamada de *hub*, administrar seu funcionamento e garantir o compartilhamento dos ganhos com todos os elos da cadeia.

Pode-se afirmar, com isso, que a abrangência dos relacionamentos cliente-fornecedor está se ampliando, dando origem a outras teorias mais evoluídas (por exemplo, redes de cooperação), nas quais participam também os fornecedores dos fornecedores e os clientes dos clientes (FUSCO, 2007).

Costa Neto e Canuto (2010) apresentam a Figura 1, que representa esses relacionamentos e frisa o fato de que todo o aporte financeiro para as operações da cadeia vem dos seus clientes finais.

Figura 1 - Fluxos na cadeia de suprimento



Fonte: Costa Neto e Canuto, 2010.

Assim, realizar efetivamente o SCM é imprescindível para alcançar vantagens competitivas sustentáveis, reduzir o uso de recursos no processo de produção e, principalmente, garantir a sobrevivência e lucratividade dos parceiros envolvidos, seja no mercado físico ou eletrônico.

### 2.3. E-business

O comércio eletrônico tem evoluído nos últimos anos para uma gama de relacionamentos conhecida como *e-business*, que tem contribuído para aumentar a agilidade do ciclo de pedidos e a facilitação do processo de compra por parte de clientes cada vez mais ávidos por praticidade, qualidade, preços e rapidez nos produtos e serviços oferecidos para aquisição. Segundo Amor (2000), uma das primeiras empresas a empregar o termo *e-business* para identificar as operações comerciais eletrônicas foi a *International Business Machine* (IBM), no ano de 1997.

Franco Jr. (2006) afirma que o *e-business* pode ser definido como um enfoque seguro, flexível e integrado de entrega de valor de negócio diferenciado pela combinação de sistemas e processos que executam operações do foco principal dos negócios com a simplicidade e o alcance que a tecnologia da *internet* tornaram possíveis.

Laudon e Laudon (2011) referenciam o conceito de *e-business* ou negócios eletrônicos como o uso da tecnologia digital e da *internet* para realizar os principais processos de negócios em uma empresa. É importante entender que esses conceitos modernos, relacionados à tecnologia da informação, sofrem mudanças constantes com o intuito de acompanharem o avanço tecnológico, o que faz com que os administradores das empresas estejam sempre atrás desses avanços.

Hoje se pode afirmar que o *e-business* está dividido em quatro categorias, conforme mostrado no Quadro 1.

Quadro 1 - Relacionamento empresas/consumidores.

	Empresa	Consumidor
Empresa	<p><b>B2B</b></p> <p>Relacionamento:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mais comum. Presente em toda a rede exceto no último elo da cadeia de suprimentos.</li> </ul> <p>Exemplo de <i>e-commerce</i>: redes EDI</p>	<p><b>B2C</b></p> <p>Relacionamento:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Operações varejistas</li> <li>- Operações de catálogos, etc.</li> </ul> <p>Exemplo de <i>e-commerce</i>: varejistas da <i>Internet</i></p>
Consumidor	<p><b>C2B</b></p> <p>Relacionamento:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Consumidor "oferece", a empresa responde</li> </ul> <p>Exemplo de <i>e-commerce</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Algumas operadoras de passagens aéreas</li> </ul>	<p><b>C2C</b></p> <p>Relacionamento:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Relação de leilão "swap" e <i>trading</i></li> </ul> <p>Exemplo de <i>e-commerce</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sites especializados de "coleccionadores"</li> </ul>

Fonte: Slack *et al.*, 2009.

Dessa forma, os relacionamentos entre empresas e consumidores podem se dar de quatro maneiras:

**Empresa – Empresa (B2B – *Business to Business*):** no qual uma organização pode realizar transações eletrônicas com outra. Essa prática é muito comum entre varejistas de hipermercado que adotam sistemas de compras eletrônicas e seus fornecedores, conhecida como troca eletrônica de dados (EDI – *Electronic Data Interchange*), para facilitar a reposição de suas mercadorias.

**Consumidor – Empresa (C2B – *Customer to Business*):** no qual o consumidor se relaciona com as empresas definindo suas intenções de consumo, como preço e características dos produtos, e as organizações decidem se atendem aquela demanda gerada nas condições pedidas. Pode envolver algumas operadoras de passagens aéreas e *sites* de reservas.

**Empresa – Consumidor (B2C – *Business to Customer*):** no qual empresas criam portais da *internet* para comercializar seus produtos, abrindo outro canal de relacionamento com seus clientes e reduzindo os custos da disponibilização de produtos no mercado físico. Empresas como as Lojas Americanas adotam quiosques em suas lojas para direcionar os clientes a comprarem no portal, reduzindo o custo dos produtos imobilizados na loja, bem como o seu tamanho. Envolve os diversos portais de compras disponíveis na *internet*.

**Consumidor – Consumidor (C2C – *Customer to Customer*):** consiste no relacionamento entre consumidores através do ambiente virtual. Envolve os portais de trocas entre consumidores e leilão eletrônico como mercado livre, no qual usuários da *internet* podem anunciar e comercializar seus produtos. Esses portais têm sido invadidos por empresas que buscam acessar seus consumidores a um menor custo de transação e veem nesse tipo de portal um canal emergente, descaracterizando assim a proposta inicial pelo qual foram criados.

## 2.4. Qualidade em Serviços

A Qualidade tem sido estudada exaustivamente na literatura, motivo pelo qual seu significado é amplamente debatido no ambiente acadêmico e empresarial. Dessa forma, neste artigo não se pretende discutir o seu significado e sim analisá-la do ponto de vista dos serviços. Porém, para isso é necessário compreender o significado do conceito de serviço. Segundo Rotondaro e Carvalho (2006), serviço é o resultado gerado por atividades na interface entre o fornecedor e o cliente e por atividades internas do fornecedor para atender às necessidades dos clientes.

O conceito de serviço constitui a missão do sistema de operações, ou seja, a definição daquilo em que o sistema de operações deve buscar atingir a excelência. As principais características das operações de serviço são: a intangibilidade dos serviços, a necessidade da presença do cliente ou um bem de sua propriedade, o fato de que geralmente os serviços são produzidos e consumidos simultaneamente, e a sua heterogeneidade (GIANESI; CORREA, 1994). Dessa maneira, os serviços são experiências que o cliente vivencia, enquanto os produtos são coisas que podem ser possuídas. Parasuraman *et al.* (1990) propõem dez dimensões da qualidade em serviços, resumidas no Quadro 2.

Quadro 2 – Dimensões da Qualidade segundo Parasuraman, Zeithaml e Berry.

Dimensão	Significado
Confiabilidade	Envolve a consistência da prestação e a confiança do serviço. Significa que a empresa presta o serviço corretamente pela primeira vez. Significa também que a empresa cumpre o que promete. Envolve cobrança correta, manutenção correta dos registros, realização do serviço no prazo indicado;
Sensibilidade	Refere-se à disposição ou prontidão dos empregados para a prestação dos serviços. Envolve a tempestividade ou oportunidade do serviço. Inclui também remessa imediata do comprovante, resposta rápida aos telefonemas dos clientes, prestação pronta do serviço;
Competência	Significa dispor das habilidades e dos conhecimentos necessários para prestar o serviço. Envolve: conhecimento e habilidades do pessoal de contato, conhecimento e habilidades do pessoal de suporte operacional;
Acesso	Refere-se à facilidade de abordagem e contato. Envolve: disponibilidade do serviço por telefone, tempo razoável para espera de um serviço, horário conveniente, localização conveniente;
Cortesia	Significa polidez, respeito, consideração e comportamento amigável do pessoal de contato. Envolve: consideração pelos bens do consumidor, aparência limpa e arrumada do pessoal do contato público;
Comunicação	Significa manter os clientes informados na linguagem que possam compreender, além de dar ouvidos a eles. Envolve: explicar o serviço em si, explicar quanto o serviço irá custar, explicar a relação entre serviço e custo e garantir ao cliente que problemas serão devidamente encaminhados;
Credibilidade	Significa ser digno de confiança e ser honesto. Contribuem para a credibilidade: o nome da empresa, a reputação da empresa, as características pessoais da equipe de contato, o grau de trabalho concentrado na venda e envolvido nas interações com os clientes;
Segurança	Significa estar livre do perigo, risco ou dúvida. Envolve: segurança física, segurança financeira, sigilo;
Compreensão	Refere-se aos esforços para entender as necessidades dos clientes. Envolve: apreender as necessidades específicas dos clientes, dar atenção individual, reconhecer clientes habituais;
Tangíveis	São evidências físicas do serviço: instalações físicas, aparência do pessoal, ferramentas ou equipamentos usados para prestar o serviço. Envolve: representações físicas do serviço, como cartão de crédito.

Fonte: Adaptado de Parasuraman *et al.*, 1990.

Rotondaro e Carvalho (2006) também apresentam uma relação de dimensões para avaliar a qualidade em um serviço, criados com base no trabalho de Parasuraman, Zeithaml e Berry. Essas dimensões são apresentadas no Quadro 3, junto com a visão dos autores sobre elas.

Quadro 3 – Dimensões da Qualidade segundo Rotondaro e Carvalho.

Dimensão	Significado
Tangíveis	Corresponde à aparência das facilidades físicas, equipamentos, pessoal e comunicação material;
Atendimento	Nível de atenção dos funcionários no contato com os clientes;
Confiabilidade	Habilidade em realizar o serviço prometido de forma confiável e acurada;
Resposta	Vontade de ajudar o cliente e fornecer serviços rápidos;
Competência	Possuir a necessária habilidade e conhecimentos para efetuar o serviço prestado;
Consistência	Grau de ausência de variabilidade entre a especificação e o serviço prestado;
Cortesia	Respeito, consideração e afetividade no contato pessoal;
Credibilidade	Honestidade, tradição, confiança no serviço;
Segurança	Inexistência de perigo, risco ou dúvida;
Acesso	Proximidade e contato fácil;
Comunicação	Manter o cliente informado em uma linguagem que ele entenda;
Conveniência	Proximidade e disponibilidade a qualquer tempo dos benefícios entregues pelos serviços;
Velocidade	Rapidez para iniciar e executar o atendimento/serviço;
Flexibilidade	Capacidade de alterar o serviço prestado ao cliente.

Fonte: Adaptado de Rotondaro e Carvalho, 2006.

Com base nesses dois conjuntos de autores são determinadas as dimensões da qualidade de serviços avaliadas pelos clientes no momento da compra, na presente pesquisa.

## 2.5. Fatores ganhadores de pedidos e fatores qualificadores

Um estudo relevante à competitividade das empresas é a determinação dos fatores que levam ao ganho de pedidos perante os consumidores e quais para estes são fatores qualificadores, ou seja, aqueles que representam as mínimas habilidades, características ou recursos para se competir em determinado mercado de produtos e serviços.

Os critérios ganhadores de pedidos são os fatores que, direta e significativamente, contribuem para a realização de um negócio, para se conseguir um pedido. Já o critério qualificador corresponde aos aspectos da competitividade nos quais o desempenho da produção deve estar acima de um nível determinado, para ser considerado pelo cliente (SLACK *et al.*, 2009).

Os conceitos de fatores ganhadores de pedidos e qualificadores foram abordados pela primeira vez por Hill (1993) em seu livro *Manufacturing Strategy*, obra em que seu autor trata sobre *order winner* e *order qualifying*, onde se apresentam as características básicas dos fatores ganhadores de pedidos. De forma resumida, o Quadro 4 apresenta esses fatores apontados por Hill.

Quadro 4 – Fatores ganhadores de pedidos e fatores qualificadores segundo Hill.

Fator qualificador ou ganhador de pedido	Significado
Preço	Em muitos mercados, este é um importante fator ganhador de pedidos. Para competir em preço, a redução dos custos totais e as curvas de experiência podem auxiliar nesta busca;
Confiabilidade de entrega	Corresponde à tarefa de entregar os pedidos solicitados pelo cliente na data acordada;
Tempo de atendimento	Corresponde ao tempo de atendimento dos pedidos. Hill esclarece que, em alguns mercados, pode-se vencer se for capaz de entregar mais rápido do que seus concorrentes;
Qualidade	Qualidade é um critério competitivo fundamental desde os anos 1970 e que, segundo o autor, muitas empresas têm falhado em competir nesta dimensão;
Aumento da demanda	Em alguns mercados, as empresas precisam ser capazes de responder ao aumento da demanda, e esse é um fator importante para o ganho de pedidos;
Variedade	De produtos e serviços. Os mercados têm aumentado as características de diferenciação. Balancear customização com o volume de repetição necessário à produção é um desafio.

Fonte: Adaptado de Hill (1993).

Os fatores qualificadores ou ganhadores de pedidos estabelecidos por Hill (1993) referem-se ao ambiente de produção; entretanto, é possível inferir que, para outras operações, estes fatores podem ser outros ou haver uma gama maior de fatores. Dessa maneira, é possível afirmar que as dimensões da qualidade em serviços podem agir como fatores qualificadores ou ganhadores de pedidos aos clientes que consomem esses serviços, como ocorre no comércio eletrônico.

### 3. MATERIAIS E MÉTODO DE PESQUISA

Para elaboração deste trabalho, adotou-se a seguinte metodologia aplicada:

- a) Estabeleceu-se uma revisão bibliográfica de modo a explorar o entendimento sobre temas como cadeias de suprimentos, qualidade em serviços, fatores ganhadores de pedidos e o ambiente de relacionamento eletrônico conhecido como *e-commerce* e, mais recentemente, como *e-business*.
- b) De posse dos dados obtidos, baseando-se nos trabalhos de Parasuraman *et al.* (1990) e Rotondaro e Carvalho (2006), estabeleceu-se quais dimensões referentes à qualidade de serviços deveriam ser utilizadas para avaliação de empresas e consumidores, as quais foram sumarizadas no Quadro 5.

Quadro 5 – Dimensões da qualidade avaliadas.

Dimensão	Aspectos
Confiabilidade	Refere-se à capacidade da empresa de comércio eletrônico em cumprir o que promete, entregando, no prazo correto, o produto certo, sem defeitos e danos;
Sensibilidade	Refere-se à prontidão dos empregados para atender e resolver rapidamente os problemas dos clientes do portal, sanar dúvidas e reduzir o <i>gap</i> existente entre o ato da compra e o recebimento do produto;
Competência	Refere-se ao conhecimento e habilidades do pessoal de contato com os clientes do portal, seu conhecimento e habilidades no suporte operacional aos clientes;
Acesso	Refere-se à facilidade dos clientes do portal de terem disponibilidade de serviço por telefone;
Cortesia	Refere-se ao ato de preservar os produtos dos clientes e ser cortês na entrega;
Comunicação	Refere-se a comunicar claramente todas as informações necessárias aos clientes quanto a dúvidas sobre a compra, entrega e formas de pagamento;
Credibilidade	Refere-se à credibilidade da empresa perante os clientes do portal;
Segurança	Refere-se à segurança do cliente de que seus dados serão preservados e que não terá problemas no que se refere à compra e ao pagamento;
Compreensão	Refere-se à capacidade da empresa de comércio eletrônico de compreender e premiar clientes habituais;
Tangíveis	Refere-se ao ato da entrega, como aparência do veículo, dos entregadores, asseio, além dos aspectos operacionais do portal, como velocidade de navegação;
Velocidade	Refere-se ao tempo de atendimento dos pedidos;
Flexibilidade	Refere-se à capacidade de permitir ao cliente cancelamento, troca, devolução e alteração de endereços de entrega dos produtos e serviços após a execução do pedido.

Fonte: Elaboração dos autores.

- c) Neste trabalho, optou-se por estudar o relacionamento entre empresas e consumidores do tipo B2C, devido a sua relevância atual e sua taxa de crescimento nos últimos anos, o que tem levado a questionamentos quanto à eficiência e eficácia desse mercado e à qualidade dessas operações.
- d) Produziu-se dois questionários baseados nas dimensões ou fatores da qualidade de serviços a serem avaliados: 1 – constituído por 36 perguntas abertas dirigidas às empresas com o objetivo de se identificar como essas atendem as 12 dimensões da qualidade elencadas no Quadro 5. Além disso, o questionário incluiu mais algumas questões de caracterização da empresa. 2 – constituído por 35 perguntas fechadas dirigidas aos consumidores que comprem via *web*, além de duas perguntas abertas para identificar a ordem de importância dos fatores da qualidade e os produtos que adquiriam pelo comércio eletrônico.

- e) Para aplicação do questionário entre as empresas, foram selecionadas treze organizações de variados segmentos atuantes no mercado de comércio eletrônico no período de realização da pesquisa. Dessas empresas selecionadas, cinco se dispuseram a participar da pesquisa de campo cujo resultado é apresentado neste trabalho.
- f) Para aplicação dos questionários entre os consumidores, foram entrevistadas 120 pessoas, de ambos os sexos, sem a necessidade de identificar em quais portais realizam suas compras. Isto se justifica, uma vez que, nesse mercado, os clientes tendem a comprar de vários portais de acordo com as condições da oferta, confiabilidade, credibilidade, entre outras características. Chwif e Medina (2010) afirmam que, para a coleta de dados em amostras, esta deve estar entre 100 e 200 observações, pois menos de 100 observações comprometem a análise de um modelo probabilístico e acima de 200 não trazem ganhos significativos ao estudo. Embora não se pretendesse fazer uma análise estatística ou uma simulação de eventos discretos, optou-se por manter a amostra de acordo com as observações desses autores, o que possibilitaria a realização de um estudo quantitativo de maior profundidade em trabalhos futuros. Diferentemente do questionário das empresas, o questionário dos consumidores contemplou as respostas a serem obtidas em cinco categorias, conforme escala utilizada por Alves-Mazzotti e Gewandszajder (1999), sendo estes A = muito importante; B = importante; C = média importância; D = pouco importante; E = sem importância.
- g) Após a aplicação dos questionários, analisou-se os dados da pesquisa de campo e produziu-se a discussão apresentada.

## 4. ANÁLISE DE DADOS E RESULTADOS

### 4.1. Empresas

As cinco empresas participantes da pesquisa são apresentadas a seguir:

- a) Empresa 1: é uma subsidiária de uma grande loja de departamentos, que iniciou suas operações no mercado tradicional de varejo e que, posteriormente, adentrou também ao mercado eletrônico, primeiramente criando uma marca exclusiva com referência a sua loja física que, com o crescimento dos negócios, foi absorvida pela junção com outras marcas na subsidiária citada. Esta grande loja de varejo, além da rede de lojas físicas, é acionista majoritária da empresa criada para administrar as operações de venda interativa, realizada através de diversas marcas, inclusive concorrentes. A empresa fornece 700.000 itens distribuídos em 30 categorias diferentes; é composta por seis lojas distintas, sendo três de itens variados, como eletrônicos, telefonia, informática, produtos automotivos, entre outros, uma de ingressos para eventos, uma para venda de pacotes de viagens e uma de financiamento.
- b) Empresa 2: é uma das pioneiras no comércio eletrônico, atua desde a sua fundação, em 1948, no varejo de alimentos. Hoje o grupo tem 340 lojas e fatura cerca de US \$ 2,7 bilhões por ano. Iniciou suas operações no comércio eletrônico em 1995 com lançamentos em CD-ROM, tornando-se o primeiro supermercado virtual no Brasil. Posteriormente, o grupo criou um portal que passou a envolver, além de produtos alimentícios, outros produtos. Em 2000 oferecia eletroeletrônicos e eletrodomésticos, além dos produtos alimentícios. Após investimentos de mais de 30 milhões de dólares, o portal ficou entre as 20 lojas do grupo com maior faturamento. Após uma reestruturação, a empresa decidiu dividir seu portal em dois, um para venda de alimentos e outro para itens diversos, vendendo de Cd's a eletroeletrônicos.

- c) Empresa 3: é uma companhia aérea que, embora não seja uma empresa específica do B2C, comercializa seus bilhetes via *web*, constituindo assim uma relação cliente-empresa e, consequentemente, se enquadrando no B2C. É hoje a quarta maior companhia aérea do Brasil.
- d) Empresa 4: é uma das editoras mais antigas do Brasil, fundada em 1944, que já publicou mais de 3.000 títulos nas áreas de Contabilidade, Economia, Administração de Empresas, Direito, Ciências Humanas, Métodos Quantitativos e Informática. Localizada em São Paulo, criou um portal de *internet* para a venda de seus produtos.
- e) Empresa 5: é o maior fabricante de mídias virgens do Brasil, além de fabricar Cd's e DVD's para os principais estúdios e gravadoras. Fundada em 1988 para fabricação de fitas de vídeo-cassete, desde 2005 atua na *Internet* vendendo CD's e DVD's, tendo gradativamente aumentado seu *portfólio* de produtos em seu portal.

Os resultados da aplicação dos questionários nas empresas citadas foram organizados com base nas dimensões da qualidade em serviço e são apresentados nos próximos tópicos.

#### 4.1.1. Confiabilidade

No que se refere à confiabilidade, as empresas pesquisadas demonstraram que o percentual de erros de cobrança está entre zero e 3%, o que permite estabelecer um nível de serviço de mais de 97%, embora algumas tenham declarado ausência de erros.

#### 4.1.2. Sensibilidade

No aspecto sensibilidade do serviço, as empresas afirmaram que emitem comprovante para as compras realizadas pelos clientes. Porém, no que diz respeito ao tempo para atendimento no SAC e ao tempo de aceite de pedido, não há uma padronização do nível de serviço. O tempo de atendimento se baseia no método de contato e varia de acordo com a empresa e com o segmento em que atua. O mesmo ocorre com o tempo de aceite, o qual depende da estrutura tecnológica de cada empresa, podendo variar de imediato até 12 horas.

#### 4.1.3. Competência

Em relação à competência, todas as empresas avaliadas afirmaram dar treinamento a seus empregados – todos os atendentes estão prontos a dar suporte no *site* e a frente operacional é adequada. Cabe observação referente à Empresa 5, a qual, embora não tenha especificado na resposta a negativa em relação a nem todos os operadores estarem aptos a dar suporte no *site*, leva a inferir que o serviço é fragmentado em setores, ou seja, existem atendentes treinados para atender cada tipo de solicitação em específico, sistema muito utilizado em centrais de atendimento a clientes bancários.

#### 4.1.4. Acesso

No contexto do acesso, duas empresas não informaram o número de atendentes, enquanto nas demais esse número variou entre 15 e 88, que foi o caso da Empresa 3 – o valor se dá pela diferença de escopo da atividade, pois, na companhia aérea, o êxito depende das vendas de bilhetes, que passam a ser estratégicas para a ocupação do serviço. Quanto ao tempo de resposta, a solicitação para troca variou entre imediato e 48 horas, devendo acrescentar-se a este tempo o posterior tempo do processo, estudado no aspecto velocidade.

#### 4.1.5. Cortesia

Quanto à cortesia, embora o serviço de entrega seja terceirizado, duas empresas afirmaram ter treinamento para contato com o consumidor, outras duas responderam que não, e uma informou que o serviço é terceirizado. As empresas responderam também que controlam a cortesia dos atendentes de alguma maneira. Isso se faz importante, pois são os entregadores que têm contato direto com o cliente, e a falta de cortesia pode levar à perda de pedidos futuros.

#### 4.1.6. Comunicação

Em referência ao aspecto comunicação, as organizações pesquisadas afirmaram comunicar claramente em seu portal de compras os produtos e serviços com seus respectivos valores e o preço do frete. Apenas quanto aos procedimentos de troca de produtos avariados houve divergências, além de não informarem o tempo para troca.

#### 4.1.7. Credibilidade

No que tange à credibilidade, 80% das empresas pesquisadas disponibilizam seus dados no *site* – apenas o portal da Empresa 3 não possui os dados da empresa, naturalmente devido à maior visibilidade das empresas do setor aéreo. Isto traz menor impacto sobre as operações, diferentemente das demais, para as quais a disponibilização de seus dados é importante para garantir a confiança junto aos clientes em relação à compra de seus produtos através dos portais de compras. Evidentemente, todas as empresas foram enfáticas em afirmar que sua reputação é muito importante na visão de seus clientes.

#### 4.1.8. Segurança

No contexto da segurança, as empresas afirmaram que se utilizam de diversos tipos de sistemas de proteção para evitar fraudes e que guardam de maneira sigilosa os dados dos clientes; afirmaram também ser seguro realizar compras em seus portais. Quanto à condição dos veículos de entrega serem identificados, esclareceram que estes são terceirizados, motivo pelo qual não têm exposto o logo da empresa, exceção novamente feita à Empresa 3. Pode-se inferir que, embora os veículos identificados tragam maior segurança ao comprador, eles aumentam em muito os custos de gerenciamento de risco e seguro das cargas; outra questão é que, como os transportadores trabalham com grande número de agregados, torna-se difícil identificar o serviço.

#### 4.1.9. Compreensão

Quanto ao aspecto da compreensão dos clientes, as companhias afirmaram não ter programas para reconhecer e premiar clientes habituais, com exceção da Empresa 3, pois programas de milhagens são comuns no setor aéreo, sendo muitas vezes um qualificador, até mesmo para a decisão da compra de passagens. Entretanto, todas dizem pesquisar e identificar a necessidade de seus clientes para prover produtos e serviços.

#### 4.1.10. Tangíveis

Em referência aos aspectos tangíveis dos serviços, as empresas informaram disponibilizar aos clientes diversas formas de pagamento. Quanto a oferecer produtos e serviços com o mesmo preço no *site* e nas lojas físicas, houve divergência nas respostas. A Empresa 1 disse não ser aplicável, embora uma de suas marcas possua loja física. A Empresa 2 esclareceu que existem promoções diferenciadas, embora muitas vezes os preços sejam semelhantes. As Empresas 3 e 4 afirmaram que sim, que os preços são iguais, e a Empresa 5 não possui loja física. Quanto aos transportadores trabalharem uniformizados, as empresas afirmaram que sim, embora o uniforme não esteja relacionado à empresa vendedora e sim à empresa de transporte.

#### 4.1.11. Velocidade

No que tange à velocidade, as empresas possuem um prazo de entrega similar, variando de um a três dias úteis depois do aceite e confirmação do pagamento. No caso específico da Empresa 3, como é emitido o número do bilhete, considera-se o tempo de entrega imediato. Em relação aos prazos médios de troca, surgiram divergências. Para a Empresa 1, difere pelo produto, mas não se estabeleceu período. A Empresa 2 mencionou prazo de 30 dias, porém provavelmente se refere ao prazo para solicitar troca e não o prazo para retirada e entrega de produto novo no endereço do cliente. Na Empresa 3, a disponibilidade é imediata, considerando as políticas de troca determinadas no setor aéreo. A Empresa 4 reenvia em até dois dias úteis após o recebimento da devolução. A Empresa 5 estabelece um prazo de sete dias para retirada e reentrega do produto. Finalmente, em relação aos recursos de informática para prover os serviços de navegação e dados no site, todas as empresas consideram suas estruturas adequadas.

#### 4.1.12. Flexibilidade

Quanto ao aspecto flexibilidade, 40% das empresas pesquisadas dizem não permitir a alteração do pedido após sua realização. Em relação à outra característica da flexibilidade, a de alterar o endereço de entrega dos pedidos, duas empresas disseram ser possível, uma dependendo do estágio, uma não e a companhia aérea não realiza a entrega, o cliente retira o bilhete, ou informa o número no momento do embarque. Por fim, as empresas possibilitam o cancelamento do pedido, exceção da Empresa 3, que somente o permite em casos isolados.

### 4.2. Consumidores

A pesquisa entre os clientes finais do B2C se deu através de amostra não-probabilística, mas que se acredita razoavelmente representativa da população pesquisada. Essa situação ocorreu devido à inacessibilidade a toda população objeto – apenas uma parte da população está acessível, que é chamada de população amostrada (COSTA NETO, 2002). Essa amostragem foi retirada a esmo, dentro de pessoas acessíveis aos pesquisadores.

A aplicação do questionário a 120 consumidores do B2C produziu como resultado os dados apresentados na Tabela 1.

Tabela 1 – Resultados dos questionários aplicados aos consumidores.

Dados	Grau de Importância					Total
	A	B	C	D	E	
<b>Confiabilidade</b>	%	%	%	%	%	%
Não haver erros na cobrança dos produtos	92,5	5,83	0,83	0,83	0,00	100
Não haver erros de entrega	87,50	10,83	1,67	0,00	0,00	100
Entrega dos produtos em prazos de até dois dias úteis	23,33	50,00	23,33	2,50	0,83	100
Troca e devolução de produtos rapidamente	48,33	42,50	9,17	0,00	0,00	100
Rastreamento de sua mercadoria	24,17	42,50	23,33	6,67	3,33	100
Mercadoria não chegar avariada	89,17	10,83	0,00	0,00	0,00	100
Qualidade da embalagem de transporte dos produtos	35,00	40,00	21,67	1,67	1,67	100
Veículos de entrega identificados	20,00	30,00	33,33	9,17	7,50	100
<b>Sensibilidade do Serviço</b>						
Emissão do recibo do pedido no ato da compra	48,33	36,67	12,50	0,83	1,67	100
Tempo reduzido para ser atendido pelo serviço ao cliente	46,67	43,33	10,00	0,00	0,00	100
Aceitação do pedido imediatamente	26,67	54,17	18,33	0,00	0,83	100
<b>Competência</b>						
Ser bem atendido pelo S.A.C.	72,50	23,33	4,17	0,00	0,00	100
Ter suas reivindicações atendidas pelo 1º atendente	56,67	35,00	7,50	0,83	0,00	100
<b>Acesso</b>						
Facilidade de acesso ao serviço ao cliente	57,50	39,17	2,50	0,83	0,00	100
Solicitações atendidas prontamente	53,33	40,83	4,17	1,67	0,00	100
<b>Cortesia</b>						
Entregador ser cortês	19,17	34,17	38,33	5,83	2,50	100
Bom atendimento por parte do entregador	20,83	46,67	25,83	5,00	1,67	100
Cortesia no atendimento telefônico	39,17	40,83	16,67	3,33	0,00	100
<b>Comunicação</b>						
Características de produtos e serviços bem explicadas no site	75,83	22,50	1,67	0,00	0,00	100
Clareza de preços de produtos e de serviços	83,33	16,67	0,00	0,00	0,00	100
Obtenção de desconto nos fretes	35,00	40,00	21,67	3,33	0,00	100
Informações sobre os processos de troca e de devolução de produtos	61,67	30,83	6,67	0,83	0,00	100

Dados	A	B	C	D	E	Total
<b>Credibilidade</b>						
Dados da empresa disponíveis no site	59,17	31,67	7,50	1,67	0,00	100
Reputação da empresa em que se efetuará a compra	71,67	23,33	5,00	0,00	0,00	100
<b>Segurança</b>						
Processo de segurança do site	87,50	12,50	0,00	0,00	0,00	100
Manter em sigilo suas informações	92,50	6,67	0,83	0,00	0,00	100
<b>Compreensão</b>						
Programas de fidelização	13,33	45,83	26,67	10,83	3,33	100
Receber vales de desconto e brindes	21,67	32,50	30,83	12,50	2,50	100
Compreensão de suas necessidades por parte da empresa	37,50	38,33	20,00	4,17	0,00	100
<b>Tangíveis</b>						
Entregador utilizar uniforme	15,00	33,33	29,17	15,00	7,50	100
Navegação rápida no site	44,17	43,33	9,17	3,33	0,00	100
Diversidade de formas de pagamento	47,50	35,00	15,00	2,50	0,00	100
Possibilidade de se disponibilizar o pagamento no momento da entrega	17,50	37,50	30,83	10,83	3,33	100
<b>Velocidade</b>						
Rapidez de entrega	60,00	34,17	5,83	0,00	0,00	100
<b>Flexibilidade</b>						
Possibilidade de alteração do pedido após a realização sem ônus ao cliente	46,67	32,50	17,50	2,50	0,83	100

Fonte: Elaboração dos autores.

A Tabela 1 apresenta a distribuição dos percentuais das respostas entre os graus de importância. Para cada dimensão da qualidade, foi estabelecido um conjunto de perguntas de modo a permitir uma análise mais apurada de cada uma dessas dimensões.

Assim, para a confiabilidade 92,5% dos clientes afirmam ser muito importante não haver erros na cobrança, enquanto o rastreamento da mercadoria, por exemplo, só foi considerado muito importante para 23,33% dos consumidores.

A Tabela 1 permite, portanto, mensurar o peso atribuído pelos consumidores para cada item, de modo a permitir que as organizações possam direcionar seus esforços para melhoria da qualidade de seus serviços.

Determinados os anseios dos consumidores para cada um dos itens referentes às dimensões da qualidade, outro ponto fundamental da pesquisa foi identificar entre os consumidores quais desses itens eram mais desejáveis em ordem de prioridade, ou seja, determinar quais dessas dimensões deveriam ser consideradas fatores ganhadores de pedidos. Assim, cada consumidor deveria responder quais eram as dimensões mais importantes para ele em ordem de 1 a 3. Os resultados são sumarizados na Tabela 2. Nele, as colunas A, B e C mostram, respectivamente, quantas vezes cada dimensão da qualidade foi citada em primeiro, segundo e terceiro lugar.

Tabela 2 – Dimensões da qualidade em ordem de preferência dos consumidores.

DIMENSÕES	QUANTIDADE		
	A	B	C
Confiabilidade	49	40	23
Sensibilidade do Serviço	1	2	5
Competência	4	6	8
Acesso	0	5	6
Cortesia	1	0	0
Comunicação	9	15	11
Credibilidade	12	15	13
Segurança	38	24	19
Compreensão	0	1	0
Tangíveis	0	4	4
Velocidade	6	7	24
Flexibilidade	0	1	7
Total	120	120	120

A = Primeiro    B = Segundo    C = Terceiro

Fonte: Elaboração dos autores.

A Tabela 2 mostra que confiabilidade e segurança foram às dimensões mais citadas em primeiro lugar, com, respectivamente, 49 e 38 indicações.

Para determinar os fatores ganhadores de pedidos, relacionou-se cada coluna da Tabela 2 a pesos determinados. Dessa maneira, foram aplicados pesos 4 (coluna A), 2 (coluna B) e 1 (coluna C).

A ponderação pelos pesos permitiu estabelecer uma ordem das dimensões da qualidade, indicando aquelas que, segundo a opinião dos consumidores, mais levam ao ganho de pedidos, apresentadas na Tabela 3.

Tabela 3 – Fatores ganhadores de pedidos.

PRIORIDADE	DIMENSÃO
1º	Confiabilidade
2º	Segurança
3º	Credibilidade
4º	Comunicação
5º	Velocidade

Fonte: Elaboração dos autores.

A Tabela 3 demonstra ser a confiabilidade a dimensão da qualidade mais importante do ponto de vista dos clientes, seguida da segurança e depois da credibilidade. Isto indica que as empresas que pretendem tornarem-se mais competitivas no B2C devem investir em ações principalmente na melhoria dessas dimensões da qualidade dos seus processos, que foram amplamente citadas pelos consumidores como uma preocupação inerente a esse tipo de operação.

Quando maior a percepção do cliente quanto à confiabilidade e segurança do processo de compra e entrega e a sua percepção de que a empresa tem credibilidade, maior a possibilidade do relacionamento entre as partes se perpetuar.

## 5. CONCLUSÕES

Este artigo permitiu estabelecer os anseios dos clientes quanto à qualidade de serviços das empresas do comércio eletrônico do tipo B2C. Além disso, possibilitou identificar qual a prioridade dessas dimensões da qualidade de serviços do ponto de vista do cliente, de modo a identificar quais das dimensões da qualidade dos serviços podem ser considerados fatores ganhadores de pedidos.

Com relação às empresas, considerando-se os cinco principais fatores ganhadores de pedidos, a pesquisa de campo demonstrou que estas se preocupam em demonstrar a confiabilidade de suas operações aos clientes, trabalhando com um percentual muito pequeno de encomendas não entregues pelos diversos motivos. Tendo em vista o segundo fator ganhador de pedido as organizações procuram demonstrar a segurança de seus portais de compra procurando transmitir aos consumidores tranquilidade com uso de diversos sistemas para evitar a ocorrência de fraudes. Quanto ao terceiro fator, as empresas procuram apresentar em seus portais o maior número de informações e qualificações dos compradores, que visam aferir credibilidade do portal. Para o quarto fator ganhador de pedido as empresas disponibilizam o maior número de informações de seus produtos e preços, acrescentando diversos canais para esclarecer dúvidas e vídeos explicativos sobre a aplicação e uso dos produtos. Finalmente, em relação à velocidade, as empresas de comércio eletrônico se preocupam cada vez mais com a rapidez de suas entregas, disponibilizando em alguns locais até as chamadas entregas “relâmpago” com a finalidade de competirem com o imediatismo das lojas físicas.

Não se espera que este trabalho seja conclusivo sobre o assunto, pois essa pesquisa poderá e deverá ser ampliada em relação à sua aplicabilidade e abrangência, para acompanhar a mudança constante neste segmento. Entretanto, acredita-se que a proposta deste trabalho, de estabelecer as dimensões da qualidade voltadas a operações de serviço, especificamente para o *e-commerce*, bem como identificar quais dessas dimensões são consideradas fatores ganhadores de pedidos, foi devidamente realizada, além de avaliar como as empresas deste segmento estão com relação a esses quesitos, o que pode ser uma importante contribuição para o setor.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGUIARI, V. **Comércio eletrônico cresce 43% em 2011**. Disponível em < <http://info.abril.com.br/noticias/mercado/comercio-eletronico-cresce-43-no-brasil-em-2011-21052012-25.shl>>. Acesso em: 24/05/2012 às 17:13.

ALBERTIN, A. L. **Comércio eletrônico**. São Paulo: Atlas, 2010, 320p.

ALVES-MAZZOTTI, A. J.; GWANDSNAJDER, F. **O método das ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa**. São Paulo: Pioneira, 1999, 203p.

- AMOR, D. **A revolução do E-business**. São Paulo: Makron Books, 2000, 606p.
- CHASE, R. B.; JACOBS, F. R.; AQUILANO, N. J.: **Administração da produção para vantagem competitiva**. Porto Alegre: Bookman, 2006, 724p.
- CHWIF, L; MEDINA, A. C. **Modelagem e simulação de eventos discretos**. São Paulo: Editores, 2010, 320p.
- COSTA NETO, P. L. O. **Estatística**. São Paulo: Blucher, 2002, 320p.
- COSTA NETO, P. L. O.; CANUTO, S. A. **Administração com Qualidade**. São Paulo: Blucher, 2010, 376p.
- FRANCO JR., C. F. **E-business na infoera: impacto da infoera na administração de empresas**. 4ª ed. São Paulo: Ed Atlas, 2006, 368p.
- FUSCO, J.P.A. Decisões em Redes de Empresas e Cadeias de Fornecimento. *In*: COSTA NETO, P. L. O. (Org.). **Qualidade e competência nas decisões**. São Paulo: Blucher, 2007, p. 263-284.
- GIANESI, I. G. N.; CORRÊA, H. L. **Administração estratégica de serviços**. São Paulo: Atlas, 1994, 240p.
- GOMES, C. F. S.; RIBEIRO, P. C. C. **Gestão da cadeia de suprimentos: integrada a tecnologia da informação**. São Paulo: Thomson, 2004, 360p.
- HANDFIELD, R. B.; NICHOLS, E. L. **Introduction to supply chain management - business**. Upper Saddle River: Prentice Hall, 1999, 600p.
- HILL, T. **Manufacturing strategy**. London: Macmillan, 1993, 600p.
- KOTLER, P. **Marketing essencial**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005, 416p.
- LAUDON, K. C.; LAUDON, J. P. **Sistemas de informação gerenciais**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011, 448p.
- LAZZARINI, S. G. **Empresas em rede**. São Paulo: Cengage learning, 2008, 104p.
- PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L. **Delivering service quality: balancing customers perceptions and expectations**. New York: Free Press, 1990, 226p.
- PIRES, S. R. I. **Gestão da cadeia de suprimentos: conceitos, estratégias, práticas e casos**. São Paulo: Atlas, 2009, 309p.
- ROTONDARO, R. G; CARVALHO, M. M.: Qualidade em Serviços. *In*: CARVALHO, M. M.; PALADINI, E. P. **Gestão da Qualidade: Teoria e Casos**. São Paulo: Campus, 2006, p. 331-355
- SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 2009, 706p.
- TO, M. L.; NGAI, E. W. T. Predicting the organisational adoption of B2C e-commerce: an empirical study. **Industrial Management Data Systems**, v. 106, n. 8, p. 1133-1147, 2006.