

3 Conceitos e fundamentos teóricos

Este terceiro capítulo trata da fundamentação teórica que serve como referencial para o trabalho. O objetivo é revisar os conceitos e técnicas que serão utilizados na elaboração do modelo e na aplicação que será relatada. O capítulo finaliza apresentando os principais fundamentos relativos a excelência em serviços.

3.1. Conceitos

Abaixo serão apresentados os principais conceitos da literatura que serviram de referência na pesquisa deste trabalho.

3.1.1. Serviços

O nascimento de uma gama de novos tipos de serviços produz uma mudança estrutural na economia. Muitos desses serviços estão relacionados com o processamento da informação. É uma transição caracterizada por novas linhas de negócios, métodos, gerenciamento. É necessário interpretar os conceitos de economia de serviços e sociedade de serviços (sociedade onde os serviços são maiores empregadores e o setor que mais cresce). Como alcançar e manter uma vantagem competitiva está mudando em resultado da crescente sociedade de serviços e a emergente concorrência por serviços. O interesse pela qualidade do serviço aumentou exponencialmente durante os anos 80. Na literatura de marketing de serviços, uma abordagem da qualidade orientada para os serviços foi introduzida por Gronroos (FITZSIMMONS, 2003) em inglês em 1982 (e na Escandinávia alguns anos antes), com a introdução do conceito de Qualidade Percebida do Serviço e a abordagem de qualidade total do serviço (GRONROOS, 1983, apud FITZSIMMONS, 2003). Essa abordagem baseia-se na pesquisa sobre comportamento do público interno e externo e dos efeitos das expectativas com relação ao desempenho dos bens e serviços na avaliação pós-consumo.

Deste modo, a administração de serviços, como modelo e filosofia de gestão, está atraindo a atenção de executivos e de muitas organizações, oferecendo um esquema unificador de referência para que se pense a respeito do mercado, do usuário, do produto e da organização. A adoção da filosofia de administração de serviços, segundo os principais autores, força os dirigentes a reexaminarem alguns dos hábitos de pensar, premissas e crenças mais fundamentais praticadas pela organização ao longo do tempo. Para que a administração de serviços funcione, os executivos precisam inverter as suas visões do mundo e encarar coisas antigas de novas maneiras. A imposição desta ampliação de paradigmas é um dos maiores valores invisíveis dessa filosofia.

Há uma gama de definições de serviços sugerida por vários autores (Figura 3.1 abaixo). Essas definições encaram, de forma muito restrita, o fenômeno dos serviços e inclui, em maior ou menor extensão, apenas aqueles serviços prestados pelas chamadas organizações de serviços. Na figura 3.1 abaixo vemos o resumo dos conceitos básicos de serviços:

AMERICAN MARKETING ASSOCIATION, 1960	Serviço: Atividades, benefícios ou satisfações que são colocados à venda ou proporcionados em conexão com a venda de bens.
JUDD, 1964	Serviços colocados no mercado: uma transação no mercado, realizada por uma organização ou por um empreendedor, onde o objeto da transação é outro que não a transferência de propriedade (ou título se algum) de uma mercadoria tangível.
STANTON, 1974	Serviços (são) atividades separadamente identificáveis e intangíveis que prevêm a satisfação de um desejo quando colocadas no mercado a público interno e externo e/ou usuários industriais e que não estão necessariamente associadas à venda de um produto ou de um outro
KOTLER, BLOOM, 1984	Um serviço é qualquer atividade ou benefício que uma parte possa oferecer à outra que seja essencialmente intangível e que não resulte em propriedade de coisa alguma. Sua produção pode ou não estar ligada a um produto físico.
FREE, 1987	O atendimento das expectativas do usuário durante uma venda e na atividade pós-venda, através da realização de uma série de funções que se equiparam ou que superam a concorrência, de forma a prover um lucro incremental para o fornecedor.
GUMMESSON, 1987	Serviço é algo que pode ser comprado e vendido, mas que você não consegue deixar cair sobre o seu pé.
ZIMMERMAM, ENELL (apud JURAN, 1990)	Serviço é o trabalho desempenhado por alguém. O trabalho pode ser dirigido a um público interno e externo /.../, a uma instituição /.../ ou a ambos /.../
ISO-9004-2, 1991	Os resultados gerados por atividades na interface entre o fornecedor e o usuário e pelas atividades internas do fornecedor, para atender às necessidades dos usuários.
LEI Nº 8078, DE 11.09.1990 (apud OLIVEIRA, 1991)	Serviço é qualquer atividade fornecida no mercado de consumo, mediante remuneração, inclusive as de natureza bancária, financeira, de crédito e secundária, salvo as decorrentes das relações de caráter trabalhista.
COBRA, 1992	o serviço ao usuário é a execução de todos os meios possíveis de dar satisfação ao público interno e externo por algo que ele adquiriu. Assim, a organização deve estudar e se preparar, através de todos os meios necessários, para aproximar permanentemente os interesses comuns às necessidades e desejos do público interno e externo, dando tantas facilidades quantos possíveis para o usuário adquirir o bem ou serviço que lhe proporcione tantas satisfações quantas possíveis.
OLIVEIRA JUNIOR, 1992	Serviço é toda ação executada por uma pessoa em benefício de outra. É executado no momento adequado às necessidades do usuário e na interação direta com o usuário. Sempre é um benefício para alguém. Permite a identificação imediata do erro. Depende muito do comportamento de quem executa. Não pode ser substituído e nem estocado. Não permite trocas. É qualificado por meio do trabalho humano, conjugado com processos de melhoria. É avaliado pela satisfação do usuário.
HOROVITZ, 1993	serviço como o conjunto das prestações que o usuário espera além do produto ou do serviço de base, em função do preço, da imagem e da reputação presentes. O usuário, ao adquirir determinado bem ou serviço, espera receber um conjunto de informações e orientações antes, durante e depois da compra que Horovitz chama de prestações, ou seja, as informações sobre o produto, garantia, assistência técnica,
COBRA, RANGEL, 1993	Um serviço é definido como uma forma de proporcionar ao usuário tantas satisfações quantas forem possíveis pela posse do bem ou serviço Para esses autores o usuário não compra somente um bem ou serviço, compra uma satisfação para as suas necessidades e essa
NORMANN, 1993	o serviço constitui os benefícios oferecidos para o usuário. O conceito de serviço consiste em um conjunto complexo de valores que, muitas vezes, são difíceis de analisar. Alguns dos benefícios são físicos e outros psicológicos ou emocionais. O usuário é quem irá determinar o grau de satisfação atingido com o serviço adquirido.
GIANESI, CORREA, 1994	Os serviços são experiências que o usuário vivencia enquanto que produtos são coisas que podem ser possuídas. Para esses autores, sendo os serviços bens intangíveis, é difícil ou praticamente impossível avaliar um serviço antes da compra e o usuário percebemuito mais riscos na compra de serviços do que de produtos tendo a necessidade de basear-se em referências de outras pessoas e/ou na reputação da organização prestadora de serviços.

Figura 3.1 - Conceitos básicos de serviços (Fonte: Autor)

3.1.2. Logística e marketing

Depois das primeiras experiências negativas ligadas ao comércio eletrônico (*e-commerce*) no Brasil, o termo “Logística”, para muitos abstratos, passou a ser veiculado corriqueiramente na imprensa. A ela foi atribuída a “culpa” por entregas que não haviam sido efetuadas no prazo combinado ou que, simplesmente não haviam acontecido. Começaram a ser veiculadas na mídia matérias afirmando que a “culpa era da logística”. Ao mesmo tempo, matérias mostrando a valorização dos profissionais capazes de fazer a “tal” logística funcionar (Diniz, 2003 apud ARBACHE, 2004). Ainda recentemente, foi atribuída à logística a “nobre missão” de atrasar a invasão norte-americana no Iraque em matéria do USA Today (Folha Online, 2003).

A estratégia empresarial consiste basicamente num conjunto de padrões de decisão para orientar o comportamento de uma organização. Porter (1980) afirma que “a estratégia de uma unidade empresarial é o caminho para a vantagem competitiva que determinará seu desempenho”. Uma gestão de logística eficiente pode auxiliar a empresa a se posicionar bem no mercado, em termos de produtos ou serviços, ao diferenciar-se por meio da redução de custos operacionais ou de um serviço bem feito (de maior valor aos olhos do cliente), superior ao da concorrência, ou ainda ambos em segmentos específicos de clientes ou áreas geográficas. Segundo a taxonomia de Porter (1980), tais estratégias genéricas são respectivamente: liderança no custo total e diferenciação na qualidade de serviço. Os objetivos do marketing e da logística estão interligados e podem ser descritos da seguinte forma: Marketing: alocar recursos ao *market mix* para maximizar a lucratividade a longo prazo; e Logística: minimizar o custo total de um determinado objetivo de serviço do cliente.

Tais assertivas delimitaram a forma como profissionais de logística costumam pensar em sua missão: atender o nível de serviço estrategicamente definido pela empresa para cada segmento de clientes e produtos, ao menor custo possível.

Podemos voltar ao ponto inicial e afirmar, mais uma vez, que toda estratégia logística de sucesso precisará colocar os clientes como ponto central, além de incorporar elementos das mais diversas áreas da empresa, como tecnologia da informação, recursos humanos, finanças, etc. Porém, fundamentalmente, precisa estar solidamente ligada ao marketing, já que seu desenvolvimento, no mínimo deverá ter quatro passos (CHRISTOPHER, 1999 apud ARBACHE, 2004):

- Definição da arena competitiva – com quem competimos na mente do cliente? Quem são os melhores no segmento?
- Entendimento das dimensões do serviço – como os clientes definem o serviço? O que eles realmente querem? É importante não usar algo que acredite internamente que o cliente queira.
- Identificação dos principais atributos do serviço – quais os aspectos que levam o cliente a escolher um fornecedor? Como esses atributos são priorizados? Por exemplo será que o prazo para pagamento é mais importante do que disponibilidade para pronta entrega?
- Avaliação de desempenho – usando os melhores do negócio e atributos apontados pelos próprios clientes são possíveis criar um referencial de excelência significativo para a prestação de serviço superior, aplicando recursos onde haverá maior impacto na percepção do cliente.

Para tanto destacamos os dois últimos passos como foco deste trabalho (os principais atributos de serviço, a percepção do cliente e uma forma de internalizar a “visão do cliente” na empresa).

3.1.3. Qualidade

Uma vez familiarizado o leitor acerca do termo qualidade, sem a mínima intenção de esgotar o assunto, apresentam-se neste capítulo os fundamentos básicos discutidos pelos estudiosos da área relativos à qualidade, com o intuito de favorecer o entendimento da teoria geral dos serviços discutida na seqüência desta dissertação.

A qualidade (Deming, 1997) começa com a intenção que é determinada pelos dirigentes, com vistas a alcançar o público interno e externo, tanto os atuais quanto os futuros. Qualidade pode ser também a forma de conjugar valores que possam sustentar conceitos criativos em cada etapa do procedimento humano na organização. Juran (1992 apud FITZSIMMONS, 2003), classifica qualidade como a adequação ao uso. Isto quer dizer que, para obter a qualidade, a organização terá que adequar sua estrutura às necessidades de mercado. Obviamente são definições que expressam o desejo de demonstrar, de forma simples e objetiva, uma formulação teórica que capaz de retratar a importância da qualidade para as organizações. Garvin (1987), define qualidade a partir das cinco visões. Na visão transcendental (visão 1), qualidade é sinônimo de “excelência inata”. Parte da premissa que há algo de intemporal e duradouro nas obras de qualidade. Está muito próximo aos produtos artesanais, rejeitando a produção em massa.

O mais freqüente é alegar que a qualidade não pode ser conceituada, nem medida, e que é reconhecida exclusivamente pela experiência. Esta visão (visão 2) gera uma enorme dificuldade, pois não oferece orientação prática alguma. Esta definição se sustenta na idéia de que um gerente ou qualquer pessoa conhecerá a qualidade quando com ela se defrontar. Na visão baseada no produto (visão 3), a qualidade é precisa e mensurável. Porém, para este autor, diferenças de qualidade refletem diferenças nas quantidades de algum ingrediente ou atributo de um produto/serviço. A visão baseada no usuário (visão 4) fundamenta-se no princípio de que um produto com qualidade é aquele que melhor atende aos desejos ou às necessidades do público interno e externo. Isto quer dizer que um produto possui mais qualidade à medida que está melhor atendendo às expectativas do público alvo. A visão baseada na produção (visão 5) fundamenta-se no lado da oferta, interessando-se basicamente na engenharia e produção do bem. Todos os conceitos ligados a esta visão se resumem em um único: “qualidade é a conformidade com as especificações”. Seu enfoque é basicamente interno. Admite o interesse do público interno e externo por qualidade, mas sustenta que um produto “não-conforme” não atenderia às suas necessidades. Talvez seja esta a sua grande deficiência, abandonar o elo que os públicos interno e externo observam entre qualidade e característica do produto/serviço, além da conformidade.

A visão baseada no valor está fundamentada em custos e preços. É atualizada, uma vez que os estudos demonstram que “a qualidade está justificando cada vez mais a discussão e percepção relacionadas ao preço”. Esta visão envolve dois conceitos distintos - excelência e valor – mas, sem limites definidos, pode, muitas vezes, se perder na subjetividade. Juran (1989 apud FITZSIMMONS, 2003), aborda a qualidade dentro de uma visão bastante ampla. Define qualidade como adequação ao uso, e dentro deste conceito aborda duas vertentes. A primeira é de que o produto atende às necessidades dos usuários, ou seja, mostra o desempenho do produto. Este desempenho resulta das características do produto, aumentando o grau de satisfação do usuário, aumentando sua comercialização e, conseqüentemente, ampliando o mercado. A segunda vertente refere-se à ausência de deficiências, que, quando presentes, resultam na insatisfação do usuário com o produto. Quando não presentes, reduz-se a freqüência de erros, de retrabalho, de desperdícios e até de inspeções. Seu principal efeito reside nos custos. Juran (1989 apud FITZSIMMONS, 2003) ainda sustenta que a qualidade é uma revolução contínua. Para seu êxito, ela deve ser encarada como um processo bem gerenciado. Esse gerenciamento da qualidade é dividido em três processos gerenciais básicos, conhecidos como Trilogia Juran: planejamento da qualidade, controle de qualidade e melhoramento da qualidade.

Um fator importante que as organizações devem observar, segundo Deming (1982), é a questão dos lucros imediatos. O administrador que dirige sua organização com objetivo de curto prazo, buscando auferir resultados, com base no desempenho imediatista, certamente terá indicativo de competitividade não-confiável. É muito fácil distribuir dividendos, prorrogando manutenção, promovendo cortes em pesquisa e de pessoal, ou comprando uma outra organização. É bom que se frise que a distribuição de dividendos e a valorização das ações não melhoram a competitividade das organizações e nem contribuem para o bem-estar material das pessoas, embora sejam estes requisitos básicos de avaliação dos executivos financeiros e líderes de organizações.

Para finalizar a parte conceitual, vale destacar, ainda, alguns conceitos de qualidade expostos pelos estudiosos da área conforme Figura 3.2 abaixo.

FEIGENBAUM	Qualidade quer dizer o melhor para certas condições do usuário. Essas são o verdadeiro uso e o preço de venda do produto.
JURAN	Qualidade é adequação ao uso.
CROSBY	Qualidade (quer dizer) conformidade com as exigências.
MADRAS	Qualidade não significa só excelência ou outro atributo de um certo produto final. Com certeza, ela é o objetivo final de uma companhia e é também o que os públicos internos e externos esperam do produto.
TEBOUL	Qualidade é a capacidade de satisfazer às necessidades, tanto na hora da compra, como durante a utilização, ao menor custo possível, minimizando as perdas.
MARANHÃO	Qualidade é a conformidade com as especificações.
PALADINI	Qualidade corretamente definida é aquela que prioriza o público interno e externo. Isto mostra que a qualidade é mais do que simples estratégias ou técnicas estatísticas é antes uma questão de decisão, que reflete em políticas de funcionamento da organização.

Figura 3.2 - Conceitos de qualidade (Fonte: Livro Gestão da Qualidade 6 Edição, 2004)

Se a tendência básica ao alcance da competitividade é a mudança, então é de suma importância que a organização tenha consciência disto e não fique de braços cruzados vendo os mercados distanciarem-se pela incompetência em provocar inovações. A organização não pode parar de inovar, ficando a olhar somente para o seu mercado interno. A competitividade é global e o espectro da concorrência atinge a todos, independentemente de onde esteja a organização localizada e produzindo.

A qualidade, como parte deste contexto, tem proporcionado aos dirigentes, condições administrativas de operacionalizar esta nova ordem. Porém não basta aos dirigentes condições e competência; é preciso que tenham determinação, que se envolvam no processo e que obtenham dos seus trabalhadores este mesmo comprometimento, ensejando o desenvolvimento e a formação de uma cultura da qualidade. A definição dominante de qualidade era, até pouco tempo atrás, de algo que estivesse em conformidade com requisitos físicos, atendessem aos padrões e

fosse isenta de erros e defeitos (visão de Garvin). A relevância de serviços torna-se persuasiva quando se considera que entre 80 e 85% (Fitzsimmons, 2003) dos produtos de tecnologia de informação são vendidos ao setor de serviços e o restante para o setor industrial. Da mesma forma, os serviços fossem realmente marginais em relação aos produtos, era de se esperar que as pessoas abrissem mão de serviços em épocas de recessão, quando despesas com bens duráveis são adiadas. Contudo, acontece exatamente o oposto: embora as pessoas possam ir ao cinema com menor frequência ou comprar menos serviços pessoais, elas relutam em abrir mão do telefone, da saúde, da educação, do seguro, de operações bancárias, além de utilidades, tais como luz, água e gás. Muitos serviços primários, tais como serviços sociais, segurança, educação, dentre outros, têm probabilidade de aumentar em recessões, além de fornecer emprego e estabilidade de compras durante os declínios.

3.2. Momento da verdade e ciclo de serviço

Logo se percebe que não é fácil fazer com que os administradores e o pessoal de linha de frente mudem seus pontos de vista e encarem o serviço tal qual o cliente o vê. Anos de condicionamento e experiência em prestação de serviço tendem a distorcer a percepção de uma pessoa. Assim será muito difícil para ele perceber, por exemplo, o ponto de vista de um cliente que esteja experimentando o serviço pela primeira vez. Talvez a melhor técnica para ajudar as pessoas a mudarem seus pontos de vista seja levá-las a pensar em termos de ciclo de serviço: uma cadeia contínua de eventos pela qual o cliente passa, à medida que experimenta o serviço que lhe é prestado. Essa é a configuração natural e inconsciente que está na cabeça do cliente e que pode não ter coisa alguma a ver com o enfoque técnico a que o gerente está habituado. A empresa geralmente concebe o processo em termos de departamentos organizacionais e especializações que precisam interagir para que o serviço seja prestado. Já o cliente está interessado somente em satisfazer uma necessidade. A figura 3.3 abaixo ilustra os quatro macros ciclos de serviços: venda, instalação, operação e manutenção e faturamento. Com destaque para o ciclo de entrega (instalação) enfoque deste trabalho:

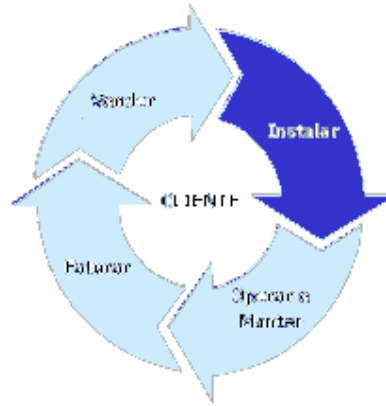


Figura 3.3 - Macro ciclo de serviços (Fonte: Autor)

Grande esforço tem sido gasto no sentido de se gerarem listas de aspectos de desempenho (critérios) que os clientes de serviços podem vir a valorizar. Abaixo se propõem os seguintes aspectos como possivelmente relevantes (Correa, 2002):

- Acesso: Facilidade de acesso físico (proximidade, praticidade de chegar). Facilidade de acesso remoto (vários meios possíveis, por exemplo).
- Velocidade: Rapidez para iniciar o atendimento (tempo gasto pelo cliente antes de o atendimento começar, por exemplo). Rapidez para executar o atendimento/serviço (tempo que decorre desde o início do atendimento até o final da entrega do serviço).
- Consistência: Grau de ausência de variabilidade entre a especificação e a entrega do serviço.
- Competência: Grau de atenção dada pelos funcionários de contato, disposição para atender e auxiliar o cliente. Grau de simpatia, educação e cortesia dos funcionários de contato com o cliente.
- Flexibilidade: Grau de capacitação para alterar o pacote de serviço para que melhor se ajuste à expectativa/desejo do cliente.
- Rapidez e facilidade com a qual se executam alterações no pacote de serviço. Quantidade de opções presentes no pacote de serviços.
- Segurança: Nível de segurança pessoal ou do bem do cliente que passa pela prestação do serviço.
- Custo: Custo, para o cliente, de ser cliente. Inclui o preço pago pelo serviço, mas pode incluir custos adicionais, como, por exemplo, o custo de ter acesso ao processo.

- Integridade: Honestidade, sinceridade e justiça com que o cliente de serviço é tratado.
- Confiança de que o prestador honrará a garantia do serviço caso algo dê errado.
- Comunicação: Habilidade de o prestador de serviço comunicar-se com o cliente numa forma desejável (inteligível, com frequência e riqueza adequadas).
- Limpeza: Asseio e arrumação das instalações do serviço.
- Conforto: Nível de conforto oferecido pelas instalações do serviço.
- Qualidade dos bens: Qualidade da especificação dos bens materiais que são parte do pacote de valor entregue (nível de especificações em si): estética entre outros.
- Qualidade da conformidade dos bens materiais (quando se encontra conforma as especificações). Durabilidade dos bens material entregue. Confiabilidade, ou probabilidade de o bem entregue falhar dentro de um determinado período de tempo.
- Estética: Aparência e ambiente das instalações do serviço: som, cheiro e atmosfera.

Note que alguns dos critérios têm sub-dimensões, muitas vezes necessárias para que se tenha visão mais precisa do que realmente importa para o cliente. Claro também está que nem todos esses critérios são igualmente importantes para todos os tipos de negócios ou para todos os tipos de clientes. Podemos listar os momentos de contato (sempre, portanto, do ponto de vista do cliente) no ciclo de entrega de serviço numa ordem cronológica, conforme figura 3.4 abaixo, onde, além dos momentos de contato, também foram identificados os critérios competitivos mais relevantes nas expectativas dos clientes relacionados ao processo de entrega de serviços no caso desta pesquisa.

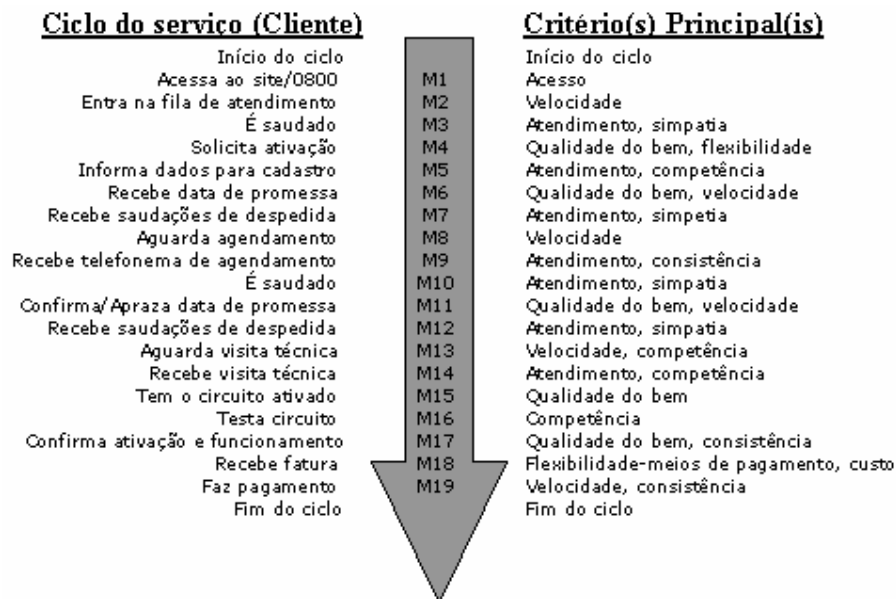


Figura 3.4 - O Ciclo de serviço (Fonte: Autor)

Observe que o cliente, em cada um dos momentos de contato, terá algum nível de expectativa em relação a algum ou alguns critérios de desempenho. Isso significa que a operação de serviço tem de estar preparada para criar no cliente uma percepção que iguale ou supere este nível de expectativa em cada um desses momentos.

Para este autor, o momento da verdade é o elemento individual mais poderoso na equação de serviços. A forma pela qual o usuário percebe os acontecimentos e circunstâncias, ou seja, o contexto no qual o encontro de serviço ocorre, e como a pessoa que está entregando o momento da verdade lida com a interação, é que determina o ganho ou perda de credibilidade da empresa sob o ponto de vista do usuário.

3.3. Dimensões da qualidade

A competição crescente no ambiente de negócios tem afetado as organizações que prestam serviços. Assim, essas organizações precisam atingir excelência na qualidade dos serviços prestados a fim de manterem a lealdade de seus clientes. Independentemente da estratégia competitiva, é necessário que as organizações atinjam um nível mínimo de qualidade exigido pelos clientes, se não

for possível atingir o nível de excelência nos serviços. Para conhecer a avaliação da qualidade foi proposto um modelo (Correa, 2002) de nível esperado pelo cliente em faixa de expectativa e limites de aceitabilidade, conforme figura 3.5 abaixo:

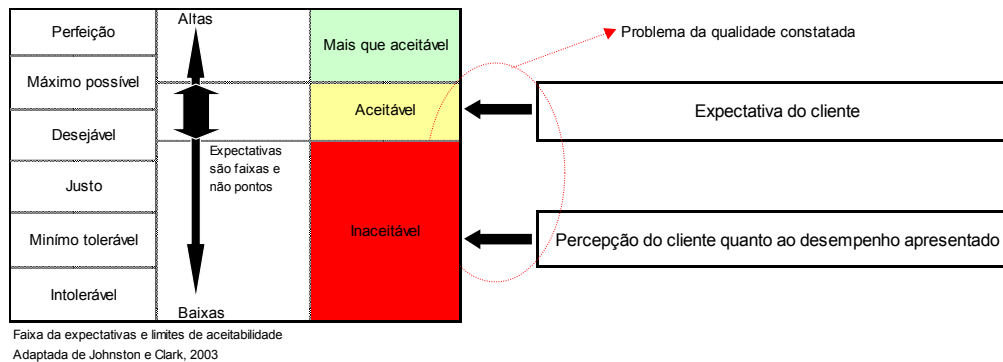


Figura 3.5 - Faixa de expectativa e limites de aceitabilidade (Fonte: Correa, 2002)

A questão do entendimento de como se formam ou funcionam as expectativas tem evoluído. Hoje já se entende que a prestação de serviço não é precisa, com contornos absolutamente claros. É na verdade mais nebulosa em alguns conceitos. Uma forma de entender essa faixa de expectativa foi proposta na figura 3.5 acima segundo as seguintes definições:

- Perfeição: Ideal absoluto de serviço perfeito.
- Máximo possível: O máximo viável.
- Desejável: Um bom padrão.
- Justo: Um padrão justo pelo preço.
- Mínimo tolerável: Padrão mínimo tolerável.
- Intolerável: Padrão fora do limite tolerável.

Atualmente as empresas de prestação de serviços investem fortemente em processos, equipamentos tecnológicos e profissionais para diferenciar o tratamento aos seus clientes com objetivo de ganhar vantagem competitivas em relação aos seus concorrentes (HIJJAR, 2000). É neste enfoque estratégico de otimização dos processos que se baseia este trabalho, tendo como insumo principal para tomada de decisão a faixa de expectativa e limites de aceitabilidade apresentadas pelos clientes da Telemar nas pesquisas de satisfação.

3.4. Expectativas do Cliente

Um dos modelos mais presentes na literatura é o que relaciona o grau de satisfação do cliente a uma comparação entre a expectativa que ele tem, antes de passar pela experiência do serviço e a percepção após. Numa primeira abordagem, clientes cujas expectativas não são atendidas tornar-se-iam clientes insatisfeitos, enquanto clientes que têm suas expectativas atendidas tornar-se-iam clientes satisfeitos e clientes que tem suas expectativas em muito superadas tornar-se-iam clientes muito satisfeitos. Isto significa que, para o gestor de operações de serviços, há duas variáveis principais a gerenciar, quanto à gestão do grau de satisfação do cliente: a expectativa do cliente a priori e a percepção do cliente posterior à experiência do serviço.

À medida que a massificação dos serviços ocorre movida pela busca de eficiência, há um forte consenso sobre a importância cada vez maior da qualidade de serviços no mercado. Entretanto, é ainda controverso o método para operacionalizar a qualidade do serviço, da maneira como é percebida pelos consumidores. Segundo Zeithaml (1985) o processo de formação da satisfação do cliente (necessidades e desejos, experiência passada, comunicação boca-boca, comunicação externa e preço):

Necessidades e desejos: ao procurar um prestador de serviços o cliente espera, antes de qualquer coisa, que sua necessidade seja satisfeita ou que seu desejo seja atendido.

Experiência passada: influencia o grau de expectativa que o cliente tem ao procurar um prestador de serviço. Se o nível de satisfação do cliente com as experiências passadas com o prestador for alta, as expectativas tenderão a ser inflacionadas.

Comunicação boca a boca: esta é uma variável importante para o gestor de operações de serviço. Trata-se de um fator que influencia as expectativas do cliente e é relacionado às expectativas passadas de outros clientes. Importante que a boca a boca pode trabalhar dos dois lados (a favor e contra o prestador de serviços; geralmente tida como mais eficaz quando contra).

Comunicação externa: esta inclui todo o tipo de comunicação, tanto da própria organização como de órgãos externos como, por exemplo, *site* da Internet.

Preço: este é um aspecto do serviço que pode ser objetivamente avaliado e comparado.

3.5. O modelo de qualidade em serviços “dos 5 gaps”

Os princípios tradicionais da Qualidade Total, embora úteis para avaliar a qualidade na produção de bens, são inadequados para o entendimento da qualidade em serviços, segundo Zeithaml e Berry (1985), pois os serviços diferem dos produtos no que diz respeito a como são produzidos, consumidos e avaliados. Por um lado, serviços são intangíveis, constituindo-se em atrações e experiências, o que impede o estabelecimento de especificações objetivas, absolutas e precisas para se alcançar uniformidade de qualidade no processo de produção. Por outro lado, eles são heterogêneos: o seu desempenho varia de pessoa para pessoa, de consumidor para consumidor e de dia para dia. Além disso, a produção e o consumo de muitos serviços são inseparáveis. Assim, a qualidade em serviços só é percebida durante e após a sua entrega, freqüentemente numa interação entre o consumidor e o prestador do serviço. Dessa forma, os consumidores estão quase sempre onde os serviços são produzidos, observando e avaliando o processo enquanto experimentam o serviço. A fim de explorar a questão de como os consumidores avaliam a qualidade de um serviço, Parasuraman, Zeithaml e Berry (1990) conduziram um estudo exploratório consistindo em 12 grupos de discussão de consumidores, 3 em cada um desses quatro setores de serviços: bancos, cartão de crédito, corretoras de seguros e manutenção e reparo de produtos. A intenção, ao escolher setores tão diferentes, foi de gerar atributos que ultrapassassem os limites específicos de determinados setores. Como resultado, Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985) apresentam alguns padrões que foram comuns para os quatro setores pesquisados e que auxiliam a entender como os consumidores definem e avaliam a qualidade em serviços. Segundo Parasuraman e Berry (1990), as expectativas do cliente são os verdadeiros padrões para se avaliar a qualidade do serviço. Eles afirmam, baseados no resultado de pesquisas em vários setores, que os clientes avaliam a qualidade do serviço comparando o que desejam ou esperam com aquilo que experimentam. Dessa forma, Parasuraman, Zeithaml e Berry (1990) concluem que a qualidade de serviço, da maneira como é percebida pelos consumidores, pode ser definida como a extensão da discrepância entre suas

expectativas ou desejos e suas percepções sobre a experiência do serviço. As expectativas dos clientes sobre os serviços se dão em dois níveis diferentes: um nível desejado e um nível adequado, conforme Parasuraman, Zeithaml e Berry (1990). O primeiro reflete o serviço que o cliente espera receber (um misto do que o cliente acredita que pode ser com o que deveria ser), enquanto o segundo reflete o que o cliente acha aceitável (o mínimo aceitável). Uma zona de tolerância separa o nível desejado do adequado, significando o âmbito do desempenho do serviço que o cliente considera satisfatório, conforme Parasuraman, Zeithaml e Berry (1990). Assim, um desempenho abaixo da zona de tolerância gera frustração no cliente, ao passo que, acima dessa zona, surpreendem de forma agradável os clientes. Por outro lado, os níveis de expectativa e, conseqüentemente, a zona de tolerância pode variar segundo o cliente e a ocasião em que o serviço é prestado, devido a uma série de fatores pessoais e externos (como as promessas implícitas e explícitas de serviço, a comunicação com os clientes etc.). Um dos resultados mais importantes dos grupos de discussão, segundo Parasuraman, Zeithaml e Berry (1990) é a explicitação dos critérios utilizados pelos consumidores para julgar a qualidade do serviço. Após analisar as questões e respostas levantadas pelos consumidores, os autores identificaram os critérios gerais subjacentes, chamando-os, então, de dimensões, às quais denominaram:

Tangíveis: aparência das instalações físicas e do pessoal;

Confiabilidade: habilidade para executar o serviço conforme o prometido e de forma acurada;

Presteza: boa vontade em ajudar os clientes e prestar serviços prontamente;

Garantia: conhecimento e cortesia dos empregados e sua habilidade de transmitir confiança e responsabilidade;

Empatia: atenção individual dada aos clientes. Independentemente do ramo de serviços pesquisado, a dimensão confiabilidade revelou-se a mais importante, segundo Parasuraman, Zeithaml e Berry (1990), enquanto as dimensões tangíveis foram consideradas a menos importante.

Segundo Parasuraman, Zeithaml e Berry (1990), os clientes tendem a ter maiores expectativas e zonas de tolerância mais estreitas para o resultado da dimensão da “confiabilidade” do que para as dimensões “tangíveis”; presteza, garantia e empatia. Isto porque a primeira se refere, em grande parte, ao resultado

do serviço (se o serviço prometido é prestado), enquanto as outras dizem respeito ao processo do serviço (como ele é prestado). A Figura 3.6 abaixo resume o modelo conceitual: da avaliação da qualidade do serviço pelos clientes:

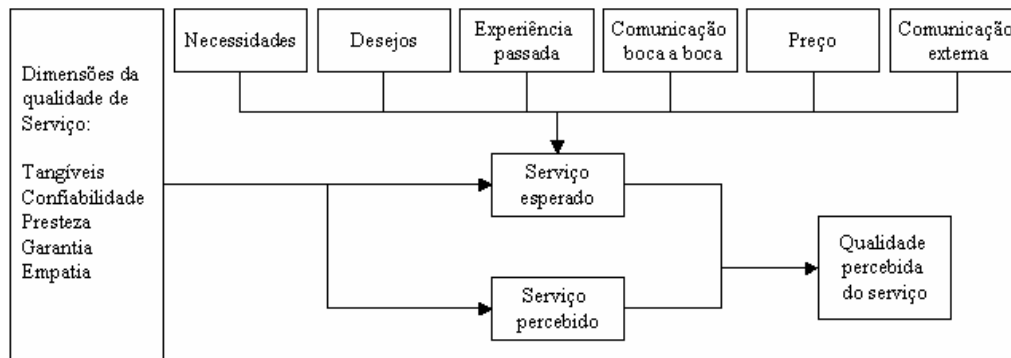


Figura 3.6 - Avaliação da qualidade do serviço pelos clientes

O primeiro modelo específico para avaliação de serviços pode ser atribuído ao trabalho dos pesquisadores norte-americanos Parasuraman, Zeithaml e Berry (1990), que desenvolveram o modelo visando captar critérios para avaliação da qualidade em serviços. Os critérios de avaliação, ou dimensões, foram aplicados considerando-se os *gaps*, que são as diferenças entre as expectativas dos usuários e o que é realmente a eles oferecido. O modelo proposto por Parasuraman, Berry e Zeitham (1985) define cinco *gaps* (ou brechas, ou falhas) identificados entre as expectativas e percepções dos usuários:

- ✓ Gap 1: Brecha na comparação expectativa do consumidor-percepção gerencial: Brecha na identificação gerencial de quais são as reais expectativas dos clientes quanto ao que seja um serviço de qualidade.
- ✓ Gap 2: Brecha na comparação percepção gerencial-especificação da qualidade do serviço: A gerência nem sempre incorpora, nas especificações do serviço a ser prestado, elementos capazes de atender a todas as expectativas levantadas dos clientes, por vezes deixando de fora uma ou algumas expectativas consideradas importantes.
- ✓ Gap 3: Brecha na comparação especificação do serviço-prestação dos serviço; mesmo quando a especificação do serviço está

adequada, às vezes o sistema falha na prestação do serviço ao cliente.

- ✓ Gap 4: Brecha na comparação prestação do serviço-comunicação externa com o cliente: As empresas de serviços vêm-se normalmente num dilema: e a propaganda feita cria uma expectativa baixa nos clientes, por um lado é fácil satisfazê-los, mas por outro fica difícil atraí-los; se a propaganda é tal que cria uma expectativa alta, é mais fácil atrair os clientes, mas é mais difícil satisfazer suas expectativas. O Gap 4 ocorre quando o gerenciamento é mal-feito e o cliente chega ao sistema com uma expectativa maior do que o sistema pode, de fato, fornecer.
- ✓ Gap 5: Brecha na comparação expectativa do cliente-percepção do cliente; essa falha é resultante da ocorrência de falhas dos tipos 1 a 4.

Os primeiros quatro gaps contribuem para o quinto, que é exatamente onde reside o problema: expectativa do usuário X percepção dos serviços oferecidos. Assim, a Quinta lacuna (gaps) foi estabelecida como uma função das quatro lacunas anteriores, isto é, $[\text{gap}5 = f[\text{gap}1, \text{gap}2, \text{gap}3, \text{gap}4]]$ (Parasuraman, Berry e Zeithaml, 1985). Abaixo se ilustra o modelo dessas brechas ou falhas da qualidade:

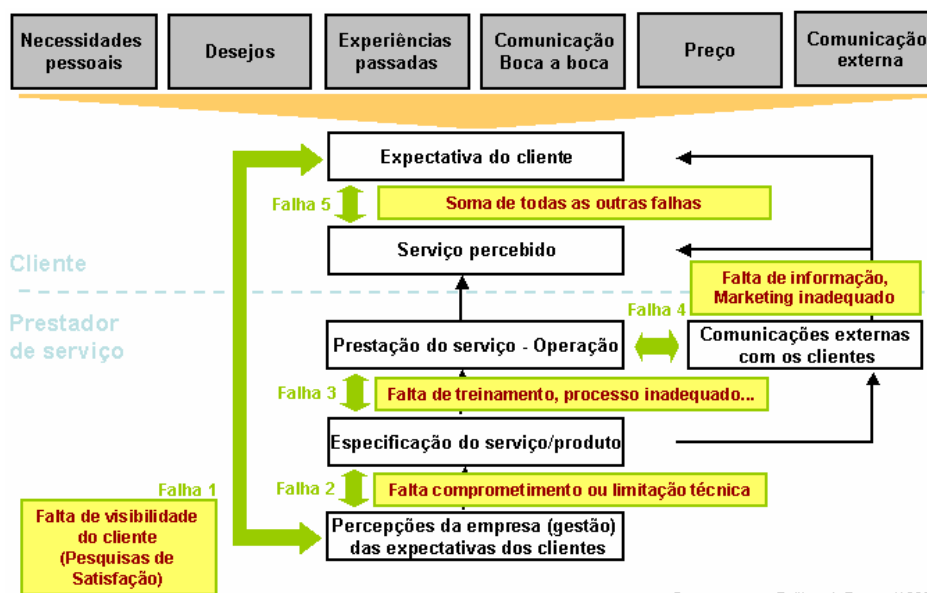


Figura 3.7 - O modelo de qualidade em serviços “dos 5 gaps” (Fonte: Parasuraman, Berry e Zeithaml, 1985)

Com o objetivo de se diagnosticar os problemas de insatisfação dos clientes foi empregado o modelo dos “5 Gaps”, a partir dos indicadores de desempenho da Telemar, foram feitas análises estatísticas, relacionando os índices de satisfação e qualidade com medidas de indicadores internos. Realizando-se essa análise foram observadas diferenças significativas na comparativo entre a qualidade percebida na “visão interna” (indicadores gerenciados de desempenho) e a “visão cliente” (resultado da pesquisa de satisfação).

O tratamento estatístico empregado, através do software Minitab 13, constituiu-se de análise descritiva básica das variáveis (médias e desvio padrão, distribuição de frequências e percentis) e a análise de variância. Testando-se o modelo estatisticamente, obteve-se um modelo matemático de análise de regressão com um coeficiente de determinação fraco (R^2 ajustado = 0,332), ou seja, com isso caracteriza-se a existência do *gap* 3.

Nos capítulos seguintes será analisado e diagnosticado o processo de entrega de serviços do caso em estudo. A existência de *gaps* significa que as especificações da qualidade não são atendidas pelo desempenho do processo da produção e entrega dos serviços e, entre outras causas, podem ocorrer porque:

- o processo é muito complicado e/ou as especificações são rígidas;
- os colaboradores não concordam com as especificações, pois, por exemplo, a boa qualidade dos serviços parece exigir um comportamento diferente;
- as especificações não coincidem com a cultura corporativa existente;
- as operações são mal gerenciadas;
- falta ou insuficiência de *endomarketing*; e
- a tecnologia e os sistemas não facilitam o desempenho em conformidade com as especificações.

No Capítulo 5 (Estudo de caso) será avaliado e diagnosticado o problema de *gap* entre visão cliente (pesquisa de satisfação) e visão interna, após análise do processo de entrega.

3.6.Considerações finais

Quando se fala de expectativas, uma pergunta que imediatamente vem à cabeça é: “Mas expectativa em relação a quê?”. À algum cortesia de atendimento? À velocidade com que o cliente é servido (entrega do serviço)? A outro aspecto de desempenho? Evidentemente, há clientes e grupos de clientes que desejam e esperam desempenhos diferentes em aspectos diferentes. Só será possível atendê-los bem naquilo que desejam se houver um entendimento preciso de quais são os aspectos de desempenho sobre os quais suas expectativas são formadas focando esse limitado conjunto de objetivos, reduz-se o risco de dispersar esforços sem conseguir as melhorias desejadas. Isso porque dificilmente uma operação consegue ter desempenho excepcional em todos os aspectos ao mesmo tempo. Isso na gestão de operação é conhecido como paradigma dos *trade-offs*, o paradigma dos “dilemas”: em determinadas situações, em operações, é necessário escolher poucos aspectos de desempenho e neles focalizar, pois para melhorar desempenho neles será necessário abrir mão do desempenho de outros critérios. O que se deseja enfatizar para é que para reduzirmos o *gap 5* no processo de entrega de serviço identificado no caso estudado neste trabalho, é necessário ser penalizado no desempenho do critério custo ao menos num primeiro momento.

Joseph M. Juran (FITZSIMMONS , 2003) defendeu um sistema de contabilidade dos custos da falta de qualidade para convencer a administração das empresas da necessidade de levar a sério o assunto qualidade. Ele identificou quatro categorias de custos: custos por falhas internas (devidos a defeitos descobertos antes da entrega), custos por falha externa (devido a defeitos descobertos depois da entrega), custos de detecção (para inspeção dos processos) e custo de prevenção (para evitar que os defeitos ocorram). Juran descobriu que na maioria das empresas, os custos por falhas internas e externas, juntos, somam de 50% a 80% (Fitzsimmons, 2003) dos custos totais da qualidade. Para minimizar este custo, é preciso dar maior atenção à prevenção.

Em trabalho realizado internamente em parceria com uma consultoria externa (PUC-RJ) na empresa focal desta pesquisa foi elaborado um modelo de CNQ (Custo da Não Qualidade) e validado em um estudo piloto onde foram

levantados os custos devido à má qualidade do processo de entrega de serviços. O valor aproximado foi na ordem de grandeza de 8% da receita anual do serviço, ou seja, podemos considerar que anualmente, um mês de faturamento é “perdido”. Sem objetivo de aprofundar neste tema (Custo da Má Qualidade), vale salientar que esses são custos bem reais e que esse enfoque financeiro sempre sensibiliza a alta direção.

Uma vez apresentadas as principais dimensões e fatores que podem ser utilizados para orientar e subsidiar a avaliação da qualidade em serviços na empresa, bem como as medidas concernentes à velocidade, flexibilidade e inovação, sem a intenção de esgotar o assunto, apresenta-se, na seqüência a proposta de modelo de excelência em serviços com enfoque no diagnóstico do processo de entrega de serviços.