

6 Conclusão

A avaliação de *gaps*, preconizada do modelo proposto e aplicada ao estudo de caso é mais bem interpretada quando se agrupam os resultados segundo sua natureza e estrutura interna de atuação, objetivando com isso um plano de ação mais eficaz e a correta atribuição, mostrando assim, a utilidade prática do modelo. Este capítulo apresenta as considerações finais sobre os resultados da pesquisa, as conclusões sobre os objetivos, os pontos fortes e fracos do modelo, as sugestões sobre trabalhos futuros e as limitações.

6.1. Considerações sobre o resultado

É oportuno lembrar que o objetivo deste estudo foi o de orientar e subsidiar a avaliação da qualidade dos serviços prestados pela Telemar no processo de entrega de serviço, obtendo como produto final o diagnóstico do serviço em questão através do modelo de avaliação de desempenho aderente à estratégia da empresa de posicionamento por diferenciação em qualidade. Tal diagnóstico deve explicar as causas de insatisfação dos clientes em termos de processo de entrega de serviço.

Para atingir o objetivo geral, elaborou-se, com base nos conceitos de qualidade de serviço na estratégia da empresa e no entendimento do processo, um modelo que fornece às empresas uma estrutura que as auxiliasse na compreensão de como poderiam acompanhar as pesquisas de satisfação para agir eficazmente sobre o processo no sentido de obter melhoria na percepção do cliente. Este modelo foi construído de acordo com conceitos e metodologias identificadas na bibliografia levantada durante a pesquisa, e organizado em etapas para facilitar sua operacionalização. O grande benefício da modularização em etapas é facilitar o entendimento e adaptação do modelo às necessidades das empresas. Além disto, o modelo trará resultados mais precisos se o processo de definição for contínuo e

oportuno, isto é, deve ser implementado como parte da rotina gerencial e que essa rotina dispare ações corretivas tão logo haja alguma necessidade de alteração no processo detectada pelas pesquisas de satisfação. Também, citou-se que é de suma importância que as avaliações sejam realizadas com visão estratégica de negócios, de tal forma que não desconsiderem os aspectos mercadológicos e econômicos envolvidos no desenvolvimento do produto.

6.2. Pontos fortes

Em linhas gerais, conclui-se que os pontos fortes do modelo proposto estão na busca da aderência dos indicadores de desempenho internos com a real percepção dos clientes alinhado a estratégia da empresa, bem como na identificação dos pontos críticos de tomada de decisão, principalmente no que diz respeito aos momentos da verdade no ciclo de serviço. Além disto, enfatiza a importância do *feed-back* entre seus módulos, como por exemplo, das informações gerenciais sobre o andamento dos projetos (módulo operacional x módulo tático) e das análises do balanceamento do portfólio (módulo tático x módulo estratégico).

6.3. Pontos fracos

Por outro lado, pode ser observado que o ponto fraco do modelo é a falta de ênfase da necessidade da formalização do processo de entrega revisitado, principalmente por meio da definição de instrumentos de análise que atendam os aspectos culturais (experiências passadas, práticas estabelecidas, etc...) existentes junto ao corpo gerencial de alto e médio escalão da organização. Outro ponto a mencionar é a percepção da importância inadequada dada à formalização da identificação de oportunidades, que é um ponto chave na eficaz utilização do modelo.

6.4. Conclusões

São os clientes leais e não os clientes meramente satisfeitos que sustentam a liderança de uma empresa. Para conseguir a lealdade não é suficiente ter produtos e serviços continuamente melhorados, a preços competitivos. Os programas que oferecem vantagens e descontos aos clientes freqüentemente não são suficientes para sustentar a fidelidade. Isto porque a maioria dessas abordagens não tem como alvo o cliente individual e seu conceito de valor. Elas tratam os clientes sem preocupação com a diferenciação, ou seja, sem tirar partido das oportunidades de criar valor a baixo custo através da adaptação do serviço às necessidades e expectativas dos clientes. Para fidelizar é preciso identificar grupos de clientes, ou com potencial de vir a ser, identificar suas necessidades, preocupações, enfim o que eles consideram como valor e desenvolver produtos e serviços que conduzam à obtenção desse valor e que o processo de entrega desses serviços seja capaz de levar esse valor integralmente ao cliente. É lógico que tudo isto custa, mas estas iniciativas não devem ser vistas como custo e sim como investimento cujo retorno se fará sentir no médio e longo prazo.

Após análise, observa-se ainda que, para ter sucesso na sua estratégia de qualidade e excelência, a Telemar tem ainda potencial para aprimorar o seu sistema de informações sobre qualidade em serviços abrangendo não apenas a opinião de seus clientes, mas também, relacionando estas as diferentes fases do processo de entrega de serviço. A empresa precisa estabelecer um processo de pesquisa sobre a qualidade em serviços que forneça informações oportunas e importantes para subsidiar o processo de tomada de decisão tanto na área de melhoria de processos mas também no monitoramento das expectativas e percepções dos clientes e o alinhamento destas com as percepções da gerencia de operações e com a estratégia da empresa . Os principais benefícios de tal sistema de informações são os seguintes:

- ✓ Encoraja e habilita a gerência a incorporar a voz do usuário no processo de tomada de decisão;
- ✓ Revela as prioridades de serviços dos usuários;
- ✓ Identifica prioridades de melhoria dos serviços e orienta as decisões de alocação de recursos;

- ✓ Permite o rastreamento do desempenho em serviços da organização e dos concorrentes, ao longo do tempo;
- ✓ Revela os impactos das iniciativas e dos investimentos feitos na qualidade dos serviços;
- ✓ Fornece dados baseados em desempenho para recompensar os serviços de elevada qualidade e corrigir os de baixa qualidade.

Verifica-se, desta forma, que a voz do usuário pode orientar a mudança nos serviços da sua concepção à entrega ao cliente. A proposta é de realização de pesquisas de satisfação mais cíclicas (como por exemplo, trimestralmente) e não somente anualmente, permitindo assim a correção do problema antes que ele produza uma imagem negativa junto aos clientes.

Outro ponto: uma estratégia de serviços capta o que os usuários valorizam nos serviços prestados pelas empresas. Para tanto, os gestores devem definir, com base nas pesquisas de satisfação, o que torna um serviço “atraente” para poder trilhar o caminho em direção à excelência em serviços. Eles precisam colocar em ação e sustentar a visão de excelência em serviços através do aprimoramento dos processos de entrega. O valor está em poder orientar e estimular. As palavras só atingem as suas metas se os gestores estimularem o espírito humano de realização nos colaboradores. Se os colaboradores tiverem que recorrer a manuais de planejamento para conhecer a estratégia de serviços da empresa, é porque esta não tem efetivamente uma estratégia de serviços. A identificação de uma estratégia de serviços envolve, necessariamente, fazer uma comparação entre o que precisa ser feito e o que a empresa faz extraordinariamente bem. É a estratégia de serviços traduzida nas responsabilidades de cada um que fornece a estrutura para todos os investimentos nos desenvolvimento e na realização ou entrega de serviços, já que a mesma pode proporcionar aos clientes um valor real, além de encorajar realizações espontâneas dentro da empresa.

Os colaboradores internos e externos devem estar comprometidos com os princípios da excelência em serviços. A Telemar como organização prestadora de serviços é que define a sua razão de ser a partir da estratégia de serviços e a estende através de padrões para seus fornecedores. A estratégia orienta e energiza a organização na criação de valor para os usuários, mas isso tem que ser

igualmente passado aos fornecedores de serviços terceirizados que agregam valor ao seu serviço. Os serviços de qualidade têm de estar apoiados na confiabilidade, surpresa positiva, recuperação e integridade – os princípios da criação da excelência em serviços – seja o serviço prestado diretamente ou através de terceiros essas características tem que estar presentes e o cliente sempre irá percebê-las, mas para ele, o responsável pelo serviço é a empresa que lhe vende o serviço e a ela cabe desenvolvê-las e mantê-las.

Por último, as empresas de serviços devem acreditar na capacidade fundamental dos colaboradores de “amar” os serviços e desenvolver uma visão adequada da organização. Sem a visão energizante da liderança, sem a direção, os treinamentos e a inspiração, a idéia de mudança em qualidade não é transformada em ação. A qualidade em serviços é uma questão de mentalidade. A busca por mudanças não tem limites, pelo fato de a mentalidade de cada indivíduo da organização representar o importante papel de liderança. A mesma é uma questão crucial para a qualidade em serviços. Com ela, é possível fornecer serviços de elevada qualidade; sem ela, esses serviços constituem apenas um sonho.

6.5. Sugestões para futuros trabalhos

Este trabalho está longe de englobar todas as vertentes e minúcias existentes sobre o tema de análise do processo de entrega de serviços e seus impactos na percepção do cliente. Seu objetivo é apresentar uma proposição que envolve diversos aspectos do tema, sem desenvolver estudos detalhados sobre cada um destes. Assim, abre-se um amplo leque de possibilidades para novas pesquisas, de onde se pode citar as seguintes:

- Aplicar o modelo em outras organizações para expandir o teste da sua validade.
- Detalhar quais são os critérios/ferramentas mais adequados para tipos específicos de organizações.
- Propor uma metodologia detalhada para implantação do modelo, com considerações sobre os cuidados fundamentais para rapidamente torná-lo operacional, principalmente com respeito à documentação dos processos e à geração de resultados concretos e mensuráveis.

- Estabelecer e utilizar mecanismos de verificação da eficácia do modelo aplicado para melhoria da performance organizacional.

- Definição de instrumentos de análise que meçam os benefícios do modelo proposto frente ao modelo atual de gestão da empresa, com o corpo gerencial de alto e médio escalão da organização.

Para a Telemar, espera-se que este estudo seja útil como um primeiro passo para o desenvolvimento de um processo de gestão que torne efetivas no nível operacional as decisões estratégicas que toma com vistas a diferenciação no mercado.

6.6. Limitações

Independentemente de a sua natureza ser quantitativa ou qualitativa, do referencial teórico escolhido e dos procedimentos metodológicos utilizados, o estudo apresenta limitações que devem ser esclarecidas ao leitor como forma de favorecer discussões sobre o que se está estudando. As limitações da pesquisa são:

a) quanto à delimitação do problema e à generalização dos resultados. A pesquisa estabelece dimensões internas e externas, a partir da experiência vivenciada pelo autor ao longo da sua vida profissional, para orientar e subsidiar a avaliação da qualidade dos serviços prestados pela Telemar. Mesmo, assim, as dimensões internas e externas consideradas como as mais relevantes podem servir como guia de orientação para subsidiar a avaliação mais sistemática da qualidade dos serviços.

b) quanto às técnicas de coleta e de tratamento dos dados. As informações constantes nesta pesquisa, decorrentes das observações e da análise da pesquisa e das bibliografias, refletem os valores do autor sobre o assunto. A descrição e a fundamentação das dimensões internas e externas estabelecidas para orientar e subsidiar a avaliação da qualidade dos serviços prestados pela Telemar reflete diversas influências. Refletem os fundamentos teóricos e práticos encontrados na literatura quanto a percepção e valores do autor e, ainda, o que se encontrava o vigente no ambiente interno e externo quando da realização do trabalho.