

UMA FERRAMENTA PARA AVALIAÇÃO DA QUALIDADE EM SERVIÇOS – A JANELA DO CLIENTE

Cláudio Henrique Miranda de Souza

Especialista em Produção e Sistemas pelo CEFET Campos – RJ
kdio@uenf.br

RESUMO

Em muitas organizações, decisões são tomadas sem se realmente compreender como irão afetar os consumidores. Ninguém a não ser o pessoal de linha de frente conversa com os clientes. Algumas vezes, o cliente é um incômodo – alguém que se interpõe na linha de produção. A Janela do Cliente é uma ferramenta de avaliação da qualidade em serviços que combina uma pesquisa de mercado simples, controle da qualidade e desenvolvimento organizacional no sentido de ajudar gerentes a melhor se comunicarem com os consumidores. Ao agir para compreender as necessidades dos clientes e implementar melhorias baseadas nas percepções dos clientes, qualquer gerente poderá tornar a “melhoria da qualidade” uma realidade. A pesquisa de clientes e as ações baseadas nesta pesquisa são benéficas em qualquer escala. A gerência que melhor entender e alcançar as necessidades dos consumidores será mais eficiente. O vendedor que demonstrar verdadeira preocupação com os anseios dos clientes será mais efetivo. Departamentos focados no consumidor serão mais produtivos. Empresas que estão focadas no cliente estão no caminho da liderança de mercado. Portanto, este trabalho tem como objetivo central o desenvolvimento de um sistema estruturado de avaliação da percepção e importância da qualidade na prestação de serviços em empresas atuantes no mercado. Uma aplicação inicial do sistema desenvolvido foi feita com três empresas avaliando-se dessa forma a validade da ferramenta.

Palavras-chave: qualidade, serviços, cliente.

ABSTRACT

In many companies, decisions are made without really understanding how consumers will be affected. No one but the front-desk personnel talks to the clients. Sometimes, the client is a burden - someone who gets into the production line. The Customer Window is a quality evaluation tool in services which combine a simple market research, quality control and organizational development in a way to help managers to better communicate with customers. Any manager who takes a step to understand the client's needs and develop implementations based on the client's perception, will be able to turn “quality improvement” into reality. The client's research and the actions based on such researches are beneficial in any scale. The management which better understands and reaches the consumer's needs, will be more efficient. The salesperson that demonstrates a true concern with the client's aspirations will be more effective. Consumer's focused departments will be more productive. Companies which are focused on clients are on the way to leading the market. Therefore, this paper's main goal is the development of a structured system for evaluating quality perception and importance into service rendering at acting companies on the market. An initial application of the system was made in three companies as a way for evaluating this tool's efficacy.

Keywords: quality, service, customer.

INTRODUÇÃO

É notório que os avanços tecnológicos ocasionam alterações no ambiente organizacional que, conseqüentemente, afetam drasticamente as empresas e o sistema competitivo como um todo. Tais transformações sempre fizeram parte da sociedade em geral, porém o determinante atual é a velocidade com a qual elas ocorrem. A mudança dos paradigmas aumentou a necessidade de modernização dos processos produtivos, da abordagem de mercado e principalmente da forma de gerenciamento.

Neste contexto, as empresas foram compelidas a realizar modificações substanciais em suas atividades, visando adaptar-se ao novo *status quo*. Algumas, entretanto, agiram pró-ativamente, buscando agregar vantagens trazidas pelo aumento do conhecimento humano em seus negócios, no intuito de alcançar vantagens competitivas frente à concorrência.

Hoje, os fatores distintivos da oferta assumem grande importância no contexto mercadológico. Nesse mercado extremamente competitivo, sobrevivem as empresas que conseguem oferecer ao seu cliente maior valor agregado ou ainda mais valor por um custo menor. Os produtos em geral oferecidos pela empresa e suas concorrentes tendem à padronização e isso torna vital que a oferta seja de alguma forma diferenciada por um fator de importância para o cliente.

Os estudos sobre a qualidade em serviços apresentam uma evidente carência de pesquisas e modelos mais populares de avaliação e a Engenharia de Produção pode contribuir em muito na racionalização, compreensão e desenvolvimento de processos na área de prestação de serviços.

O presente trabalho propõe-se então formular, implantar e avaliar uma proposta de modelo estruturado para a avaliação da qualidade do serviço prestado por micro e pequenas empresas do setor de prestação de serviços.

A QUALIDADE E SEUS CONCEITOS

A Qualidade é hoje o meio encontrado pelas empresas para obterem vantagens competitivas que lhes assegurem a sobrevivência. Sendo assim, a assimilação, divulgação e aplicação das modernas técnicas de gestão da qualidade passa a ser de vital importância, num cenário onde os recursos são cada vez mais limitados e os desperdícios devem ser eliminados.

Quando se fala em Qualidade, muitos ainda associam o conceito apenas ao controle da qualidade, ou simplesmente à inspeção do produto final. Constata-se, todavia, que as técnicas convencionais de controle da qualidade, através de ensaios e verificações, não são suficientes para a obtenção da qualidade dos produtos e serviços, sendo indispensável o emprego simultâneo de métodos administrativos organizados segundo uma abordagem sistêmica, visando assegurar que as necessidades sejam entendidas e atendidas.

Assim, os consumidores estão passando, gradativamente, a comandar o mercado, exigindo melhores produtos com menores preços e, em conseqüência, a gestão da qualidade torna-se fundamental para o sucesso e a sobrevivência das empresas, estimulando a participação de todos, eliminando os desperdícios e maximizando a satisfação do cliente.

O termo “Qualidade”, na linguagem corrente, tem muitas vezes significados distintos para as pessoas. Entretanto, observa-se que a qualidade de um produto ou serviço está ligada diretamente à satisfação total do cliente e é obtida através do equilíbrio entre três fatores: qualidade intrínseca, custo e atendimento (qualidade certa, no local certo e no tempo certo).

Ter qualidade não significa, necessariamente, ser o melhor ou o mais caro, e sim o mais adequado, respeitando as normas técnicas e os regulamentos da sociedade, atendendo aos requisitos de um contrato e preservando o meio ambiente, sempre a preços competitivos e dentro dos prazos estabelecidos. Assim, a qualidade pode ser entendida como adequação ao uso de um produto ou serviço, sob o ponto de vista do cliente, gerando satisfação.

Apesar de muitos estudos tratando da gestão da qualidade, ainda hoje este assunto representa um desafio para o setor de serviços. Faz-se então necessária uma análise cuidadosa quanto a adequabilidade e aplicabilidade das ferramentas da qualidade existentes.

Diversas Ferramentas da Qualidade são amplamente utilizadas e, cada qual, serve de suporte operacional para as várias fases do Ciclo PDCA, como demonstrado na Tabela 1 abaixo:

Tabela 1 – Ferramentas da Qualidade no Ciclo PDCA

Ferramenta	P	D	C	A
<i>Brainstorming</i>	✓	✓	✓	✓
Diagrama de Causa e Efeito	✓			✓
<i>Check-List</i>	✓		✓	✓
Diagrama de Pareto	✓		✓	✓
Fluxograma	✓	✓		
Diagrama de Dispersão	✓		✓	✓
Histograma	✓	✓	✓	✓
Medição de Performance	✓	✓	✓	✓
Gráfico de Controle	✓	✓	✓	✓

A PRÁTICA DA MELHORIA CONTÍNUA

Evidenciada a associação entre qualidade e rentabilidade, os empresários perceberam que não bastaria que seus níveis de qualidade estivessem equiparados aos dos concorrentes, mas sim a busca contínua para ultrapassá-los. Tornou-se então urgente uma modificação radical na maneira tradicional de encarar a qualidade, já que se buscam as melhorias contínuas, que aí sim, formarão um diferencial no produto ou serviço em relação ao mercado.

Este novo paradigma passou a exigir não somente o compromisso daqueles que são responsáveis diretos pelo produto ou serviço, mas também do envolvimento de toda a empresa e, em especial, da alta gerência que passa a participar ativamente deste processo. É a dedicação a longo prazo e a convicção no potencial da qualidade. Estes aspectos comungam em favor do advento da “ética da qualidade”, bem como mudança dos paradigmas estabelecidos em todos os níveis empresariais.

A QUALIDADE DOS SERVIÇOS

Nos últimos anos, a qualidade tem sido um dos aspectos mais estudados no marketing de serviços. A busca de um paradigma para a qualidade de serviços tem sido uma constante desde o início dos anos 80, quando alguns trabalhos pioneiros foram desenvolvidos, embora as pesquisas sobre esse tema tenham experimentado um desenvolvimento mais intenso em anos recentes.

A conceituação mais disseminada para a qualidade de serviços é a da qualidade percebida, como resultado de um processo de comparação entre as expectativas do consumidor e a percepção da performance do serviço. Esse conceito é análogo àquele da maioria das pesquisas sobre a satisfação do consumidor.

Essa relação entre a qualidade de serviços e a satisfação do consumidor é objeto de vários debates na literatura de serviços. Nos últimos anos, várias pesquisas têm sido desenvolvidas para tentar explicar a ligação entre essas duas facetas sem que os resultados tenham elucidado o problema convincentemente.

A principal diferença entre esses dois conceitos é que a satisfação é o resultado da avaliação que um consumidor faz de uma transação específica, enquanto que a qualidade percebida é mais geralmente vista como uma atitude; ou seja, a avaliação global que o consumidor efetua da oferta de um serviço. Nesse sentido, poder-se-ia dizer que a satisfação do consumidor apresenta um caráter mono-período, ou seja, relacionado a uma transação específica. Por outro lado, a qualidade de serviços, como atitude, apresenta um caráter multi-período, que se estende ao longo de várias transações.

AVALIANDO A QUALIDADE DO SERVIÇO

Diferentemente de vender um produto, onde as especificações são predeterminadas pelo fabricante e o consumidor tem, em geral, uma nítida idéia do benefício a ser obtido com aquela mercadoria, um serviço deve ser entendido como o resultado desejado de cada usuário que, na maioria das vezes, não pode ter seus benefícios analisados, *a priori*, pelos consumidores.

Assim, a qualidade de um produto pode ser facilmente resgatada antes de o consumidor adquiri-lo, enquanto que no caso de um serviço este acesso só será viável através da experimentação do serviço. Isso acontece devido às características próprias de uma operação de serviço, ou seja, intangibilidade, simultaneidade entre produção e consumo, presença do cliente no processo, perecibilidade, heterogeneidade etc.

A avaliação da qualidade de um serviço envolve muito mais do que a verificação da adequação a padrões especificados. Significa acessar de forma acurada as diferentes percepções dos consumidores e gerenciar as

evidências. O fornecedor de serviços deve não só administrar todos os atributos técnicos do “*momento da verdade*”, mas também monitorar as expectativas e a satisfação de seus clientes.

Em especial, as expectativas dos consumidores consistem em sentimentos dinâmicos e complexos, moldadas pela experiência, valores, ideologias etc. Exceder as expectativas de um cliente pode ser uma ação delicada, pois ele passa a esperar o mesmo tratamento no próximo “*momento da verdade*” aumentando sua expectativa frente ao serviço.

Dada a importância das expectativas do cliente no processo de percepção da qualidade nos serviços, a empresa deverá trabalhar sobre elas para atendê-las a um nível apropriado. Para este fim, é necessário o entendimento das origens dessas expectativas. Na literatura, as fontes mais frequentemente mencionadas são:

- a) **Experiências anteriores** do cliente, não só com um fornecedor de serviços, mas, inclusive, com seus concorrentes e empresas de outros setores.
- b) **Comunicação boca-a-boca**, ou seja, comunicações que tenham origem não no fornecedor do serviço. Neste grupo se incluem a família, amigos e colegas, mas também as mídias mais diversas e outras organizações tais como agências de auditores.
- c) **Comunicações explícitas** que são aquelas divulgadas pela própria empresa fornecedora através de seus funcionários, matérias publicitários e outros emanados.
- d) As **necessidades pessoais** determinam o que é e o que não é importante para o cliente. Todo cliente ou usuário tem um grupo de necessidades pessoais que espera serem atendidas pelo serviço.
- e) Uma **boa imagem corporativa** como aparência pessoal e das instalações, por exemplo, é um ativo muito importante. As percepções da qualidade do serviço são filtradas através da imagem que o cliente tem da firma como um todo e influenciam as expectativas dos clientes.

Para superar a expectativa do cliente, a empresa tem que saber qual o nível do serviço esperado por ele. Há uma zona de tolerância, limitada no topo pelo nível de serviço desejado e abaixo pelo nível de serviço adequado ou aceitável, dentro da qual o cliente está satisfeito com o serviço prestado. Quando o serviço oferecido supera as expectativas do cliente, a empresa gera uma vantagem competitiva sustentável e consegue a lealdade do cliente e, quando o nível de serviço oferecido é inferior ao adequado, a empresa tem uma desvantagem competitiva.

MODELOS DE MENSURAÇÃO

A mensuração provê a informação necessária para obter-se uma visão prematura sobre potenciais problemas possibilitando ações de mudança no sentido de evitá-los (gerenciamento do risco). Similarmente, a mensuração geralmente desvenda oportunidades das quais se devem tomar completa vantagem. Quando executada rigorosamente, provêm informações quantitativas sobre as quais se justificarão decisões ou recomendações estratégicas e políticas para a empresa, gerências e os empregados.

Informações sobre os níveis de satisfação dos clientes constituem uma das maiores prioridades de gestão nas empresas comprometidas com a qualidade de seus produtos e serviços e, por conseguinte, com os resultados alcançados junto aos clientes. É importante que as empresas apurem o nível de satisfação dos clientes através de medidas diretas, realizando pesquisas regularmente, com o intuito de analisar as opiniões relacionadas aos vários aspectos do seu desempenho, bem como da concorrência.

Todas as empresas possuem uma grande quantidade de informação, oferecida pelos clientes, sobre a qual está o desempenho com respeito a essas necessidades. Essa informação pode ser vista facilmente nas devoluções dos produtos, nas reclamações pela garantia, nos ajustes nas vendas e nas reclamações dos clientes. Por mais elementar que seja, muitos executivos não utilizam amplamente essas fontes de medição sobre a satisfação das necessidades. Herrington (1999) apresenta um estudo realizado pela Ernest & Young onde se identificou que somente 30% das empresas americanas consideram as queixas dos clientes como fator importante de medição da qualidade.

Por outro lado, segundo Herrington (1999), 60% das empresas japonesas e alemãs utilizam as queixas de seus clientes como elemento de medição. Esta estatística realmente surpreende quando se admite que satisfazer as necessidades do cliente é um pré-requisito para a diferenciação. Se uma empresa não pode satisfazer as necessidades básicas, perde tempo quando anuncia os benefícios adicionais que oferece.

Os **modelos objetivos** são encontrados sobre a idéia de que a satisfação dos clientes é mensurável através de indicadores que se correlacionam intimamente com a satisfação dos clientes e esses indicadores não são as opiniões pessoais dos clientes. A satisfação do cliente acarreta a lealdade enquanto a não satisfação leva a perda dos clientes. Por estes motivos os modelos objetivos utilizam indicadores como participação no mercado, quantidade de reclamações, faturamento anual etc.

A validade desses modelos é discutível. Por exemplo, o faturamento anual de uma empresa sobre um determinado produto pode ser interpretado como satisfação do cliente para com aquele produto. Contudo, este é um indicador fraco, pois influências externas podem gerar este mesmo comportamento. O mais válido indicador pode ser a razão de flutuação de clientes ou a razão de recompra dos clientes. Porém, mesmo estes podem sofrer também influências externas como, por exemplo, as atividades dos competidores.

Já os **modelos subjetivos** não são baseados em indicadores abstratos, mas de acordo com Lingo e Pfaff (1972) nos níveis de percepção de satisfação do cliente quanto a suas necessidades próprias e individuais. Os modelos subjetivos não contêm comparações entre razões ou índices de performance, mas sim o valor direto da opinião do cliente sobre sua satisfação. Modelos subjetivos dão uma visão sobre a satisfação do cliente o que é oriunda da percepção deste.

SERVICE QUALITY – SERVQUAL

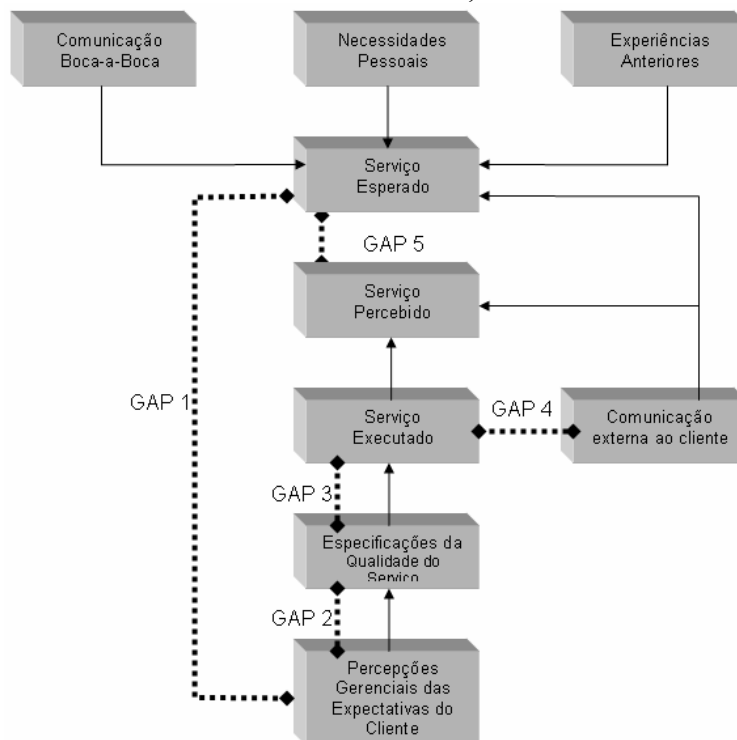
O modelo SERVQUAL (*Service quality* – Qualidade do Serviço) foi criado por Zeithaml, Parasuraman & Berry (1990) tendo seu início em uma pesquisa levada a cabo pelos autores com executivos de quatro grandes empresas norte americanas de setores distintos e com 12 grupos foco de clientes destas empresas.

O resultado da pesquisa indicou a conclusão sobre o significado da qualidade do serviço para os clientes, os fatores que influenciam as expectativas dos clientes e as deficiências ou lacunas (*gaps*) da qualidade do serviço. Como definem Zeithaml *et al.* (1990, p.19), a chave para a boa qualidade do serviço é “*atender ou exceder as expectativas do cliente sobre o serviço*”. Como percebido pelos clientes, a qualidade do serviço pode ser definida como “*a extensão da discrepância entre as expectativas ou desejos dos clientes e suas percepções*”.

O quinto GAP do modelo SERVQUAL, representado na Figura 1, é uma derivação dos GAPs de 1 a 4, significando a diferença entre as percepções e expectativas do cliente quanto a qualidade do serviço. É a diferença mais expressiva para as ações de busca da qualidade, pois, neste momento é que todo o conjunto do esforço empresarial está sendo posto à prova e do qual depende para a sobrevivência.

Figura 1 – Modelo Conceitual da Qualidade do Serviço

Fonte: Zeithaml et al., 1990



SERVICE PERFORMANCE – SERVPERF

O modelo SERVPERF (*Service Performance – Performance do Serviço*) de acordo com Cronin e Taylor (*in* Töpfer, 1999) mede e classifica somente os serviços utilizados pelos clientes, ou seja, a performance da empresa. A satisfação então é vista como um *continuum* unidimensional entre dois pólos opostos: satisfação e insatisfação. O resultado do modelo apresenta as diferenças entre o que os clientes obtiveram e o que esperavam.

Com este modelo, não é somente esperado medir a satisfação do cliente, mas também como os clientes, de acordo com seus valores, ordenam as dimensões da qualidade do serviço e como a diferença entre as expectativas e o fornecido é classificada.

SERVICE IMPORTANCE-PERFORMANCE – SERVIMPERF

Haller (*apud* Vilalobos, 2000) apresenta o modelo SERVIMPERF (*Service Importance-Performance – Importância-Performance do Serviço*) utiliza dois componentes para o julgamento da qualidade:

- Componente de experimentação ou impressão (performance) do atual serviço da empresa;
- Componente de significado ou importância.

Esses componentes serão inquiridos para cada serviço oferecido pela empresa e utilizado para obter um julgamento amplo da qualidade.

Carvalho e Leite (1999) aplicam este modelo considerando a ponderação da importância sob o ponto de vista dos valores da escala. Nesta situação, mostram que a avaliação de importância de todos os itens compromete as propriedades psicométricas da escala, e sugerem que seja feita uma limitação no número de itens avaliados pelo entrevistado.

Uma variação amplamente encontrada na literatura para modelagem do formulário é a seguinte apresentada na Figura 2:

Figura 2 – Simplificação da Escala SERVIMPERF

Fonte: Töpfer, 1999 – traduzido.

	☹ Satisfação ☺					☹ Importância ☺				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
A habilidade dos vendedores em prestar informações sobre outros produtos...										

Com esta apresentação, além de notoriamente facilitar a composição do formulário, traz com ela uma série de outras modificações com diversos pontos positivos.

a) Ao invés do pesquisado avaliar, em dois pontos distintos, a mesma característica de serviço, as duas escalas (satisfação e importância) são avaliadas numa única linha possibilitando uma melhor compreensão elevando a confiabilidade das respostas. Quando o pensamento se volta para determinada faceta do serviço, este será prontamente avaliado quando a importância dada e a performance observada.

b) A largura da escala diminuiu para 5 posições o que, apesar da queda no gradiente de valores, simplifica a percepção global.

A concepção deste modelo é fundamentada em um conjunto de hipóteses bastante plausíveis. Significa que alguns atributos são mais significantes que outros. Haller (*apud* Vilalobos, 2000) postula que cada um dos atributos é previsto e percebido diferentemente, o que significa dizer que o modelo tem dupla subjetividade: a percepção e a necessidade.

Ainda Haller indica que uma vantagem deste modelo decorre do fato de que é possível se encontrar onde a companhia é fraca, justamente onde a gerência da qualidade deve rapidamente atuar. Uma desvantagem é que não se torna tão simples mensurar a significância dos componentes, pois as percepções devem ser ponderadas pelas importâncias atribuídas. Esta desvantagem é compensada pelo fato de se ganhar mais informação.

As avaliações desenvolvidas pelo SERVIMPERF não têm como foco a busca dos Escores de Satisfação, tanto Global quanto por dimensão, contudo, como já foi ressaltada, a busca da avaliação pontual, atributo a atributo para consubstanciação das ações gerenciais para alcançar-se a qualidade.

É relevante ter-se um Índice de Prioridade das Ações (IPA) que deverão ser tomadas pelas gerências, sendo avaliado para cada característica i estudada, através da ponderação da Percepção (P_i) com sua Importância (I_i), para um dado modelo de cinco valores.

$$IPA_i = \frac{(5 - P_i) \times I_i}{5}$$

PROPOSTA DE SISTEMA PARA AVALIAÇÃO DA QUALIDADE

Micro e pequenas empresas do ramo de serviços, hoje no Brasil, já perceberam a necessidade de melhoria contínua de suas atividades tendo como objetivo principal sobressair-se e diferenciar-se de seus concorrentes obtendo, assim, diferencial competitivo vital para sua sobrevivência.

Apesar desta consciência, o conhecimento das técnicas e procedimentos ora estudados que poderiam lhes auxiliar no penoso e confuso caminho da sobrevivência empresarial, ainda se encontram distantes da grande maioria dos micros e pequenos empreendedores. Aumentar a proximidade a estas técnicas, é de fundamental importância estratégica não só para a própria empresa, mas a todos os níveis ambientais organizacionais (local, nacional e internacional) de competitividade sistêmica do processo produtivo.

A FERRAMENTA DE AVALIAÇÃO

A literatura aborda diversas formas de levantamento de opinião de clientes. Caixa de Sugestão, controle pós-venda, pesquisa direta e sugestões informais dentre outros podem ser utilizados para este intuito. Para o modelo escolhido, a pesquisa de opinião dos clientes via formulário tabulado é o único caminho apontado.

O presente trabalho, por ter seu foco centrado no estabelecimento de um sistema de avaliação da qualidade equânime que, com isso possa ser utilizado pelas mais diversas empresas de serviços, indica a realização de

uma amostragem não-probabilística, pois ficará sujeita à disponibilidade do cliente em preencher o formulário.

Apesar de o presente projeto ter um cunho padronizador, este não pode ser tão rígido no momento do levantamento das características da qualidade que deverão ser avaliadas por todas as empresas. É difícil fixar estas características, pois dentro da área de prestação de serviços existem ramos diversos. Os atributos que devem ser avaliados para uma cadeia de lanches são diferentes dos de uma loja de materiais de construção. Portanto, objetivou-se nesta fase somente o estabelecimento de um senso comum que tivesse sua abrangência otimizada, sugerindo-o como base para a configuração final dos individuais instrumentos de pesquisa.

Foram realizadas entrevistas prévias com empresários da área de prestação de serviços de vários ramos distintos, para estabelecimento das características da qualidade que deveriam constar no instrumento de avaliação. Após completos três ciclos de refinamento (cada empresário foi entrevistado três vezes recebendo *feedback* do andamento) chegou-se a uma lista de características da qualidade subdivididas em quatro dimensões que serão inicialmente sugeridas para constar no formulário.

Como o modelo SERVIMPERF preconiza, as avaliações das diversas características da qualidade deverão ter duas notas. A de satisfação com o desempenho da empresa quanto à característica avaliada e a nota de Importância que aquela mesma característica tem na percepção individual do respondente. Cruzando as características da qualidade sugeridas e as duas dimensões satisfação e importância se obtém o seguinte extrato (Figura 3) do formulário de pesquisa..

Figura 3 – Aparência geral do Formulário

ATENDIMENTO	☹ Satisfação ☺					☹ Importância ☺				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
CORTESIA: demonstra educação e cordialidade.										
EFICIÊNCIA: resolve o problema no primeiro contato.										

OLHANDO PELA JANELA DO CLIENTE

Após a montagem e realização da pesquisa, entra-se na fase de análise dos resultados obtidos. Continua-se atrelado ao anseio de produção de um sistema de avaliação da qualidade na prestação de serviços que possa ser amplamente utilizado por micro e pequenos empresários durante seus ciclos de melhoria organizacional.

Para alcançar este objetivo, o trabalho deverá conter uma forma simples, porém eficaz para apresentar os resultados facilitando o entendimento sistêmico de forma a incentivar sua utilização.

Como visto anteriormente neste capítulo, o modelo SERVIMPERF foi selecionado por justamente conter substância suficiente para avaliar a qualidade a partir do prisma da satisfação obtida ponderada pela importância atribuída da característica observada.

A ferramenta adequada para a apresentação dessas informações é a Janela do Cliente (*Customer Window*) que é o gráfico demonstrativo da satisfação versus a importância das características da qualidade avaliadas. Para desenhá-lo far-se-á uso de algoritmos de cálculos estatísticos.

Tendo-se os questionários contendo as c características da qualidade avaliadas quanto à performance da satisfação S e a importância I dada a este atributo, numa escala de tamanho i (1 a 5 no presente trabalho), podem-se obter as suas respectivas médias de desempenho:

$$\mu(S_c) = \frac{\sum_{i=1}^5 f(S_{ci}) \cdot i}{\sum_{i=1}^5 f(S_{ci})} \quad \mu(I_c) = \frac{\sum_{i=1}^5 f(I_{ci}) \cdot i}{\sum_{i=1}^5 f(I_{ci})}$$

onde:

$$\mu(S_c) \quad \text{m\u00e9dia de satisfa\u00e7\u00e3o com a caracter\u00edstica } c.$$

$\mu(I_c)$ média de importância da característica c .

$f(S_{ci})$ é a frequência de ocorrência do valor escalar i da satisfação S na característica c .

$f(I_{ci})$ é a frequência de ocorrência do valor escalar i da importância I na característica c .

Já as médias globais de Satisfação (SG) e Importância (IG) de todas as n características c avaliadas são calculadas como a seguir:

$$\mu(SG) = \frac{\sum_{c=1}^n \mu(S_c)}{n} \quad \mu(IG) = \frac{\sum_{c=1}^n \mu(I_c)}{n}$$

Estes pontos são especiais para o método, pois correspondem ao vértice de intersecção entre os eixos de satisfação e importância. A literatura apresenta também como opção fixar o ponto de cruzamento dos eixos na média simples da escala, porém esta ação pode causar desvios evidentes na análise das informações.

Se o método for aplicado em, por exemplo, um hospital e um hipermercado, observar-se-á que a média global de importância dada aos serviços prestados pelo primeiro será evidentemente alta em relação às importâncias do segundo. Portanto a mobilidade do eixo de importâncias se faz necessária à correta percepção dos resultados.

Já para o eixo de satisfação optou-se também pela mobilidade por este expressar com maior precisão o valor global de satisfação. Este eixo móvel mantém o divisor entre satisfação e insatisfação fluando no sentido de que a empresa sempre estará buscando patamares acima da média em sua performance global.

O coeficiente de correlação r serve como um item de controle sobre o método aplicado. Seu cálculo indicará o quão atrelados entre si estão os valores dados a satisfação S e a importância I de cada uma das características da qualidade avaliadas c avaliadas em um intervalo de n valores. São calculados da seguinte forma:

$$r_c = \frac{\sigma_{(S_c, I_c)}}{\sqrt{\sigma_{(S_c, S_c)} \times \sigma_{(I_c, I_c)}}$$

Onde:

$$\sigma_{(S_c, I_c)} = \sum_{i=1}^n S_{ci} \times I_{ci} - \frac{\sum_{i=1}^n S_{ci} \times \sum_{i=1}^n I_{ci}}{n}$$

$$\sigma_{(S_c, S_c)} = \sum_{i=1}^n (S_{ci})^2 - \frac{\left(\sum_{i=1}^n S_{ci}\right)^2}{n} \quad \sigma_{(I_c, I_c)} = \sum_{i=1}^n (I_{ci})^2 - \frac{\left(\sum_{i=1}^n I_{ci}\right)^2}{n}$$

O coeficiente de correlação r sempre estará na faixa $-1 \leq r \leq 1$. Se o módulo de $|r|$ for próximo de 1 indica uma correlação forte enquanto que, mesmo próximo a 0, indica uma correlação fraca. Para os valores de r positivos pode-se indicar uma correlação direta entre satisfação e importância. Já para valores negativos ter-se-á uma correlação indireta ou invertida de importância para satisfação. Quando os valores estiverem próximos a 0 temos uma independência entre os fatores.

Por fim e não menos importante tem-se o Índice de Prioridade das Ações (IPA). De acordo com os anseios expressados pelos clientes no instrumento de pesquisa, este índice classificará por ordem de prioridade as

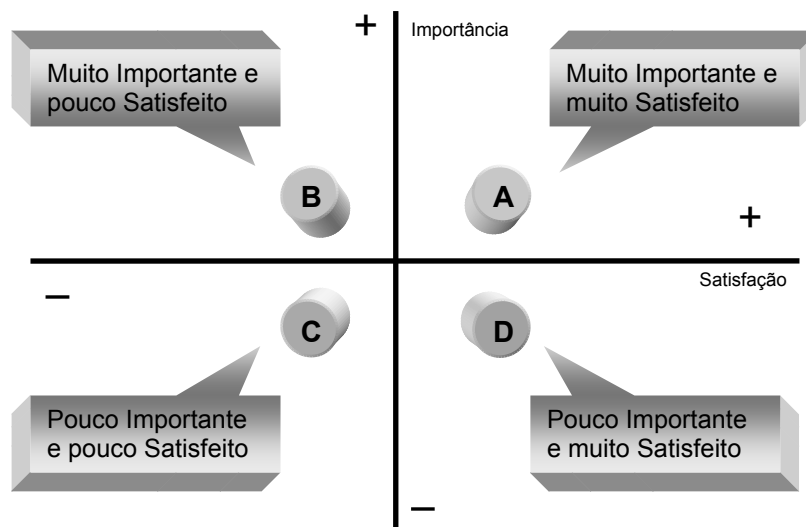
características da qualidade que deverão ser avaliadas norteando as gerências ao caminho preciso que devará ser seguido. Este índice é avaliado para cada característica c estudada, através da ponderação da Satisfação (S_c) com sua Importância (I_c), para uma dada escala de valores possíveis n .

$$IPA_c = \frac{(n - S_c) \times I_c}{n}$$

REPRESENTAÇÃO GRÁFICA

Na verdade a Janela do Cliente é um dispositivo gráfico que sumariza seus objetivos em – dar ao cliente o que ele quer. Como uma ferramenta de exploração de mercado, a Janela do Cliente é baseada na análise de seus quadrantes como pode ser visto na Figura 4.

Figura 4 – A Janela do Cliente



Os quatro quadrantes, portanto definirão que atitude deverá ser tomada com cada uma das características estudadas.

Quadrante A [Parabéns]

De alta importância e alta satisfação conterà as características de ótimo desempenho da empresa. O cliente espera muito destes pontos e os obtém. A atenção gerencial deve ser mantida sobre esta área para a manutenção dos níveis de qualidade nela obtidos.

Quadrante B [Prestar Atenção]

Serão posicionadas as características da qualidade que obtiveram um alto nível de importância e uma baixa satisfação. Corresponde ao quadrante mais importante, pois as características ali posicionadas são muito importantes para os clientes e não vêm sendo correspondidas com o devido desempenho. Ouve-se claramente o cliente “resmungar” quanto às deficiências encontradas nos atributos ali posicionados. Faz-se necessária aplicação de recursos empresariais para melhorar a eficiência nesta área.

Nas regiões A e B são encontradas características de alta relevância para os clientes que deverão ser consideradas como pontos de *benchmark* (comparação entre concorrentes). Todos os esforços gerenciais aplicados nestas regiões estarão bem empregados e direcionados a moldar o diferencial competitivo da empresa.

Quadrante C [Descartável]

Representa a área de pouca importância atribuída e baixa satisfação obtida. Os clientes dizem com isso que não estão interessados nessas características da qualidade que atualmente não faz parte das melhores qualidades oferecidas pela empresa. Segundo esses mesmos clientes, aplicar recursos gerenciais nesta área não tornará a empresa, neste momento, mais competitiva que outra.

Quadrante D [Cortar ou Comunicar]

Situado na região de pouca importância e alta satisfação. Características da qualidade posicionadas aqui denotam que existe empenho da organização para com elas, porém são tratadas como irrelevantes pelos clientes. Devem ser analisadas com bastante atenção. Possivelmente o cliente desconhece como esta característica é importante para ele e deveria, portanto, ser instruído a melhor reconhecê-la. Ou, talvez, os recursos despendidos com estes atributos poderiam ser re-canalizados para os que estão posicionados na região **B** da Janela do Cliente.

APLICAÇÃO DO SISTEMA PROPOSTO

Tendo sido delineada a metodologia de aplicação do sistema, entra-se na fase de aplicação do sistema proposto para avaliar sua eficácia validando-o ou não para aplicação em larga escala em micro e pequenas empresas do setor de prestação de serviços em geral.

A seleção das empresas que participaram do estudo foi desenvolvida pelo pesquisador levando em consideração alguns atributos facilitadores no desenvolvimento do projeto como:

- Em primeiro lugar, a empresa deveria possuir já algum tipo de sistema de informações por, pelo menos, dois anos. Além de facilitador, por já possuir os recursos necessários para o desenvolvimento pleno do levantamento, este atributo destaca as empresas que possuem algum histórico operacional que, por final, fundamentará a corroboração dos resultados obtidos ou não.
- O segundo critério procurado para a seleção das empresas foi quanto à quantidade de clientes cadastrados em seus sistemas de informação. Muito poucos clientes caracterizariam um comércio “familiar” cujas expectativas e performances poderiam estar deturpadas por questões pessoais. Estabeleceu-se um limite mínimo de 400 (quatrocentos) clientes cadastrados.
- O terceiro e último critério procurado para seleção das empresas foi quanto ao perfil do seu administrador. Como a região é de uma economia de baixa escala, o entendimento dos procedimentos e resultados obtidos poderia se tornar difícil caso a seleção de empresas fosse aleatória. Administradores com visão administrativa avançada, com visão do futuro e comprometidos com a melhoria contínua foram então priorizados.

Chegou-se finalmente a seleção de três empresas que atenderam plenamente os quesitos pré-estabelecidos apresentadas na Tabela 3. Por razões estratégicas das empresas seus nomes serão omitidos.

Tabela 3 – Empresas Selecionadas para aplicação do sistema

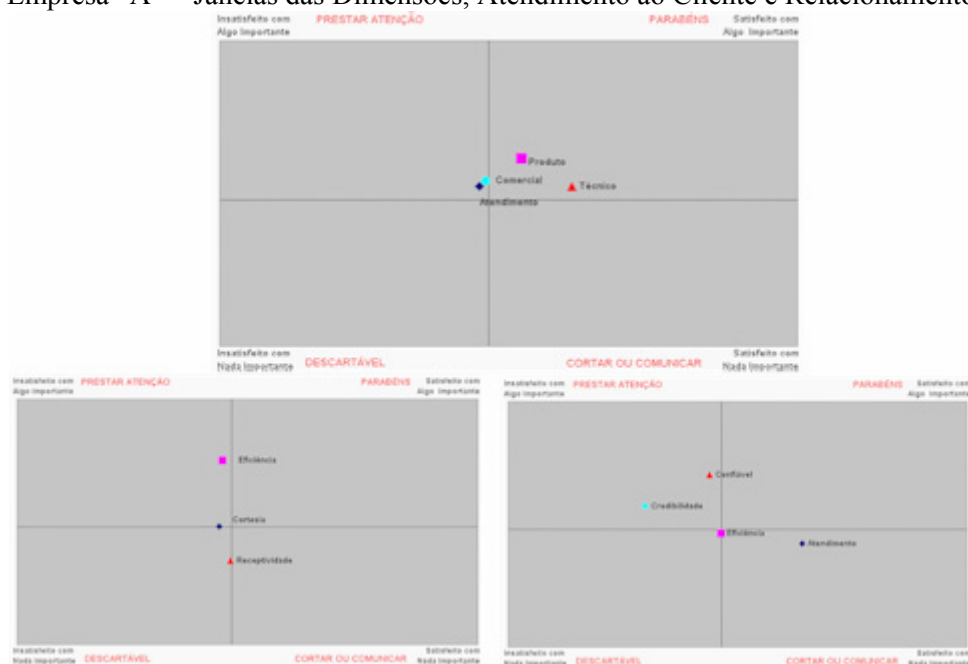
Empresa	Ramo (Vendas)	Sistema (anos)	Clientes
A	Material de construção	3	1750
B	Móveis e utensílios domésticos	8	2123
C	Material de construção	2	608

APLICAÇÃO DO SISTEMA NA EMPRESA “A”

A empresa “A” é um comércio de materiais de construção que está no mercado há 17 anos. É uma das maiores do município já consolidada dentro de seu nicho econômico. Possui uma área instalada de aproximadamente 2.400 m². Seu sistema de informação está em funcionamento há 3 anos e acumula um total de 1.750 clientes cadastrados. Seu empresário é um homem de visão (apesar de inculto) tendo além deste outros comércios e fábrica.

Três características devem ser imediatamente estudadas. São as que ficaram posicionadas no quadrante B (alta importância e baixa satisfação). São elas: Credibilidade e Confiabilidade da área comercial e Eficiência na área de atendimento ao consumidor. Para esta última característica, foi possível identificar a causa mais provável para a dada avaliação foi a renovação de funcionários há 6 meses e estes, ainda não estarem qualificados para prestar um melhor atendimento.

Figura 5 – Empresa “A” – Janelas das Dimensões, Atendimento ao Cliente e Relacionamento Comercial



Recursos hoje despididos, em especial, com a Cortesia no relacionamento técnico (posicionadas no quadrante C [Descartável]) poderiam ser desviados para as áreas mais carentes acima. Os clientes evidenciaram nesta característica que estão muito satisfeitos com a performance apresentada, porém não é dado grande importância a ela.

Observando-se na Figura 5, a “Janela das Dimensões do Cliente”, percebe-se que de uma maneira geral a empresa tem um nível de satisfação acima da média e, portanto vem desempenhando muito bem seu papel no mercado. O que é corroborado por sua posição destacada no cenário econômico local.

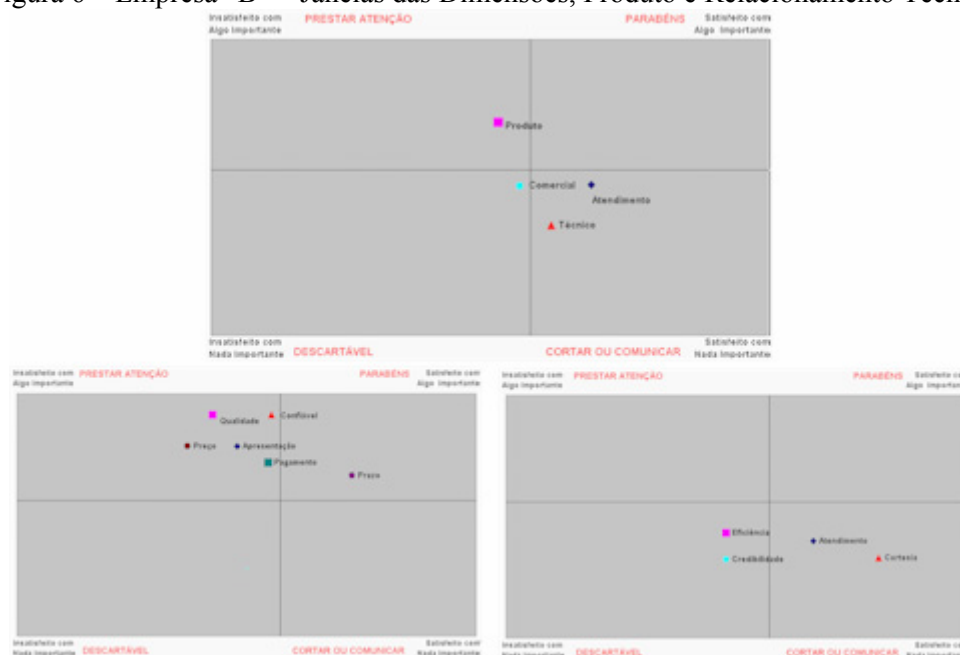
APLICAÇÃO DO SISTEMA NA EMPRESA “B”

A empresa “B” é um comércio de móveis, utensílios e eletrodomésticos que está no mercado há 52 anos. Tem participação relevante no município no seu tipo de comércio. Com aproximadamente 470 m² de área construída. Possui sistema de informações funcionando há oito anos contendo 2.123 clientes cadastrados. A família que administra tem elevado nível de compreensão da complexidade da administração moderna e possuem outros comércios.

Para o administrador foi notório logo na primeira análise gráfica (Figura 6) que se estava “ouvindo” bem claramente a voz dos clientes. Eles acenavam de que todos os atributos de responsabilidade da gerência de produtos são importantíssimos, mas para a maioria de seus itens, infelizmente, não vem tendo muito boa performance.

A gerência de produtos deve avaliar detidamente sua atual política no que concerne às características (por ordem de prioridade): qualidade, preço, apresentação, confiabilidade e formas de pagamento. Durante a entrevista, como fator causal das duas primeiras características (qualidade e preço) com baixa performance, foi atribuído a troca de fornecedor de colchões (carro chefe do estabelecimento). Estas características comentadas tanto quanto a confiabilidade do departamento comercial, ficaram de ser mais profundamente avaliadas no futuro.

Figura 6 – Empresa “B” – Janelas das Dimensões, Produto e Relacionamento Técnico



Outra observação interessante foi a de que os atributos relacionados à assistência técnica ficaram posicionados nos quadrantes inferiores. Foi atribuída a causa de que para eletrodomésticos a assistência técnica é executada por estabelecimentos especializados, característica não presente no perfil da empresa.

4.3. APLICAÇÃO DO SISTEMA NA EMPRESA “C”

A empresa “C” é um outro comércio de materiais de construção presente no mercado local há 5 anos e por ser nova, ainda não tem uma posição definida no mercado. Possui área total de 720 m². Seu sistema de informação está em funcionamento há dois anos e acumula um total de 608 clientes cadastrados. Tem a sua frente um jovem administrador de empresas bastante motivado.

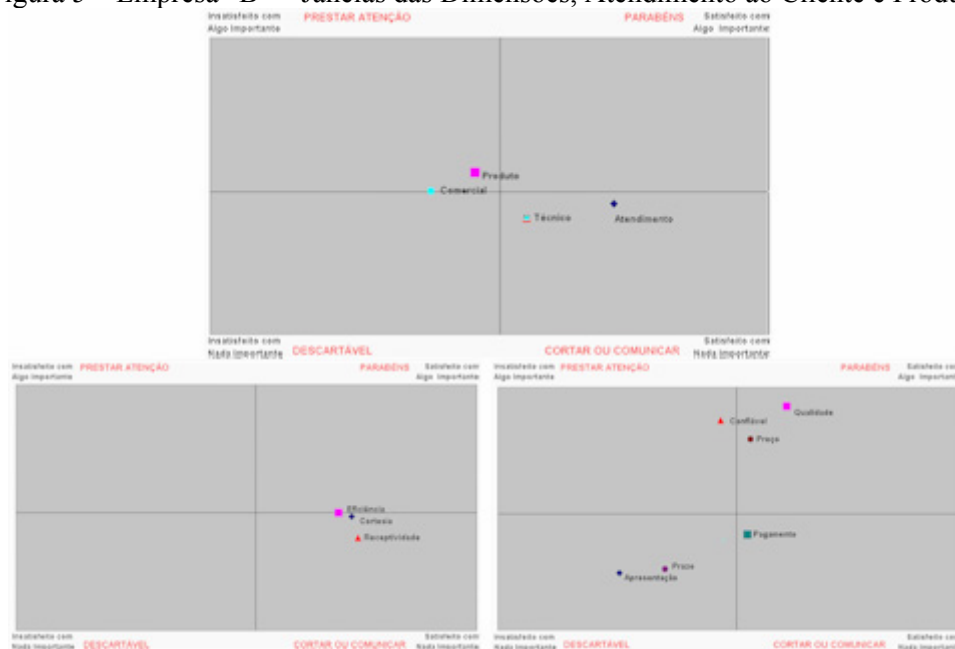
Finalizando o ciclo de análise do desempenho da empresa “C”, os resultados foram apresentados ao administrador da firma que, em conjunto com o pesquisador, desenvolveu a seguinte análise:

De antemão, o baixo percentual de respondentes à pesquisa (de 61 questionários somente 35 válidos [57%]) foi considerado como um fator ponderável para possíveis distorções nos resultados. Apesar desta ponderação, o administrador concordou com o aspecto geral das análises como sendo próximas às suas expectativas.

Nas características de atendimento, os clientes demonstraram sua satisfação global bem alta, fruto da política de aproximação do cliente estabelecida na empresa, porém lhe atribuem uma mediana importância. Projeta-se aqui a necessidade de maior divulgação desta política de atendimento para possivelmente criar-se a diferenciação esperada.

Os clientes também demonstraram pela janela de qualidade do produto que as características avaliadas ali são as mais importantes quando do relacionamento com a empresa. Como em todas as anteriores análises, confiabilidade, qualidade e preço norteiam as decisões de compra.

Figura 5 – Empresa “B” – Janelas das Dimensões, Atendimento ao Cliente e Produto



CONCLUSÕES

O presente trabalho foi estruturado e desenvolvido através da abordagem conceitual e prática da qualidade em empresas de serviços. Por isso os aspectos conclusivos são conduzidos de maneira a tratar os assuntos definidos pelos objetivos delineados inicialmente pelo trabalho. Além de recomendações para futuros estudos e da exposição do confronto entre os resultados alcançados com os objetivos definidos no capítulo introdutório.

O cumprimento do objetivo geral está ligado intimamente à execução dos objetivos específicos expostos no trabalho. Conclui-se que a proposição do presente trabalho em desenvolver um sistema de avaliação da qualidade como suporte ao ciclo de melhoria na qualidade dos serviços prestados por micro e pequenas empresas atuantes em setores diversos do mercado, foi obtida através das diversas evidências desenvolvidas no texto.

O suporte teórico apresentado foi suficiente à definição das questões relacionadas ao alcance dos resultados práticos. Ao realizar-se a organização dos conceitos, foi encontrada alguma dificuldade de acesso a bibliografias que tratassem especificamente do assunto do trabalho. O modelo SERIMPERF aparentemente vem sendo abordado somente em instituições alemãs e a Janela do Cliente possui carência de material aprofundado. Quanto a isso espera-se ter contribuído para as discussões sobre estes temas.

Entre os assuntos abordados, destaca-se o envolvimento direto dos consumidores como referencial na definição de indicadores de desempenho, assunto que fundamenta o objetivo central do trabalho, que é o desenvolvimento de um sistema de avaliação por indicadores para empresas de serviços.

Conclui-se que organizações que desejem sobreviver no setor de prestação de serviços devem preparar-se para o monitoramento contínuo dos anseios, expectativas, percepções e noções emanadas de seus próprios consumidores.

Mesmo considerando-se que a aplicação da metodologia proposta em todas as três empresas ocorreu de forma piloto, as conclusões abaixo podem ser feitas:

- As características da qualidade utilizadas nas três empresas foram padronizadas porém não são estáticas. Devem ser utilizadas como modelo inicial para composição das nuances e singularidades de cada empresa;
- A consolidação final para avaliação do sistema proposto não foi totalmente completada devido ao insuficiente tempo necessário para executar um novo ciclo de avaliação da qualidade nas empresas que participaram. Como a ferramenta se presta ao processo evolucionário da qualidade, suas sucessivas aplicações deverão levar a um refinamento (customização) tanto da própria ferramenta quanto da capacidade gerencial de percepção;

- A aplicação do sistema exige o envolvimento completo da organização e necessita de certo tempo e trabalho de todos inclusive consumidores. Conseguiu-se envolver os administradores e clientes de todas as empresas com relativo sucesso com somente alguns obstáculos devido a aplicação de um novo instrumento;
- Como qualquer outra ação de comprometimento da qualidade por toda a empresa, esta também só é possível com o envolvimento pró-ativo da alta direção da empresa;
- Em todas as três empresas não havia histórico de avaliação da qualidade pela percepção dos clientes. A partir dos resultados obtidos começou-se a criar a cultura das ações voltadas à satisfação do cliente e deu-se início ao processo de melhoria contínua;

CONTINUIDADE DA PESQUISA (ESTUDOS FUTUROS)

Visando a continuidade do trabalho aqui exposto, indica-se como sugestão e extensão do tema estudado:

- Identificar e agrupar novos ramos de atuação de empresas de serviços, propondo a aplicação da avaliação para a melhoria da qualidade;
- Determinar a frequência de novos períodos de avaliação da satisfação dos clientes para maximizar os recursos de levantamento frente à dinâmica do setor;
- Aprimorar os mecanismos de sustentação da qualidade alcançada baseando-se na evolução dos dados estatísticos;
- Refinar o modelo aqui proposto através da sua aplicação em um maior número de empresas;
- Evidenciar a necessidade da avaliação de desempenho nas empresas de serviços como diferencial competitivo;
- Ampliar, acompanhando as crescentes flutuações e tendências do instável mercado, os parâmetros envolvidos e no trabalho para aprimorar-se continuamente sua qualidade.

Vê-se também a possibilidade de desenvolvimento de um sistema de *benchmarking* entre as empresas que o utilizarem. Fazendo-se o cruzamento das informações obtidas por diversas empresas poder-se-á ter um depósito de estatísticas para fornecer suporte técnico estratégico para o desenvolvimento de comparação entre empresas de diversas especialidades do ramo de serviços. Tal sistema teria capacidade para atender às necessidades de informações de *benchmark* tanto locais quanto regionais e nacionais.

Como extensão técnica, propõe-se o aprofundamento do trabalho para adequação às normas da série NBR ISO 9004. Esta norma destina-se à organizações que desejam implantar um sistema de gestão da qualidade. Descreve um conjunto básico de elementos através do qual a gestão pode ser desenvolvida. Aplica-se tipicamente a todas as atividades relativas à qualidade de um produto ou serviço e envolve todas as fases, desde a identificação inicial até a satisfação final dos requisitos e expectativas do cliente. Percebe-se claramente a íntima relação entre a norma e o tema abordado.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- CARVALHO, F.; LEITE, V.F. Refinando a conjectura PBZ: uma revisão da relação entre importância e tolerância em qualidade em serviços. Anais do ENANPAD, 1999.
- HERRINGTON, Michael. La jerarquía de la satisfacción del cliente. 1999. <http://www.unifran.br> . (acessado em 04 de abril de 2004 às 15:00).
- LINGOES, James C.; PFAFF, Martin: Measurement of Subjective Welfare and Satisfaction. In: 84th Annual Meeting of The American Economic Association jointly with the Association for the Study of the Grants Economy, New Orleans. Dezembro 27, 1971. Universidade de Augsburg, 1972.
- ZEITHAML, Valaire A., PARASURAMAN, A. e BERRY, Leonard L. Delivering Quality Service - Balancing Customer Perceptions and Expectations. New York: The Free Press, 1990.
- TÖPFER, Armin: Kundenzufriedenheit - Messen und Steigern. Luchterhand, 2. Auflage, Kriftel 1999.
- VILALOBOS, Graciela. Web-Application for the Customer Satisfaction Measurement. Institute of informatics – University of Fribourg. Switzerland, 2000.