

A Estratégia na Gestão de Serviços em uma Grande Empresa de Telefonia na Cidade de São Paulo: um Estudo de Caso na Empresa Xyz

Marcelo Rabelo Henrique
marcelo@mrhenriqueconsult.com.br
Unicastelo

José Abel de Andrade Baptista
abel_baptista@yahoo.com.br
Fatec Zona Leste

Paulo Cristiano Oliveira
oliveirapco@yahoo.com.br
USJT

Paulo Ramirez
pramirez@uol.com.br
Fatec Zona Leste

Luciane Ribeiro Dias
dias.luciane@ig.com.br
Unicastelo

Resumo: O setor de serviços vem apresentando grande crescimento devido à concorrência cada vez mais acirrada entre as empresas que compõem esse segmento, as que desejam se manter competitivas nesse mercado devem se atentar cada vez mais às demandas dos clientes, objetivando alcançar e satisfazer suas expectativas. Para alcançar o sucesso, é necessário o estabelecimento de especificações que possam ser entendidas e praticadas por todos. Por esta razão os clientes reclamam ou desistem da continuidade de utilização do serviço. Propor estratégias para controlar esta realidade pode ser um meio para melhorar a qualidade no que diz respeito ao atendimento para com o cliente. Os problemas a surgem respondidos são: A Empresa XYZ aplica ferramentas tradicionais da qualidade na gestão de serviços? Qual é o grau de satisfação que os clientes tem em relação aos serviços prestados pela Empresa XYZ? Para os problemas expostos tem-se as seguintes hipóteses: As ferramentas tradicionais aplicadas são um fator relevante para a gestão de serviços da empresa; A Empresa XYZ utiliza as ferramentas tradicionais da qualidade na gestão de serviços; Os clientes não estão satisfeitos com os serviços da Empresa XYZ. Já os objetivos específicos são: Mostrar através de pesquisa teórica comparação da teoria com a prática adotada pela empresa; Possibilitar o entendimento da importância da utilização das ferramentas adequadas para a gestão de qualidade de serviços; Identificar o nível de satisfação dos clientes em relação aos serviços prestados pela Empresa XYZ.

Palavras Chave: Telefonia - Satisfação - Clientes - Estratégia - Gestão de Serviços

1. Introdução

O setor de serviços vem apresentando grande crescimento devido à concorrência cada vez mais acirrada entre as empresas que compõem esse segmento, as que desejam se manter competitivas nesse mercado deve se atentar cada vez mais às demandas dos clientes, objetivando alcançar e satisfazer suas expectativas.

Para alcançar o sucesso, é necessário o estabelecimento de especificações que possam ser entendidas e praticadas por todos. Logo, a meta das empresas que desejam se manterem “vivas” é fornecer serviços com qualidade e estabelecer especificações a fim de atender exatamente aos requisitos dos clientes.

Os desejos e exigências dos clientes passam por constantes modificações e, por esse motivo, os serviços devem ser constantemente avaliados. Essa avaliação deve ser realizada considerando o que realmente se precisa para proporcionar serviços de qualidade.

Segundo Juran (1993), a satisfação de um cliente com um bem ou serviço, tem a sua origem nas suas características e esta é a razão de o adquirirem. Por outro lado, a insatisfação com produtos (bens e serviços) tem a sua origem nas não-conformidades percebidas após a sua experimentação. Por esta razão os clientes reclamam ou desistem da continuidade de utilização do serviço. Propor estratégias para controlar esta realidade pode ser um meio para melhorar a qualidade no que diz respeito ao atendimento para com o cliente.

Segundo Gil (1991, p.30) “o problema deve ser formulado como pergunta. Esta é a maneira mais fácil e direta de formular um problema. Além disso, facilita a sua identificação por parte de quem consulta o projeto ou o relatório de pesquisa”.

Os problemas a serem respondidos são: A Empresa XYZ aplica ferramentas tradicionais da qualidade na gestão de serviços?; Qual é o grau de satisfação que os clientes têm em relação aos serviços prestados pela Empresa XYZ?.

Atualmente a competitividade levou as empresas a investirem em novas estratégias para encantar e fidelizar seus clientes. A principal estratégia utilizada é a busca da qualidade na prestação de serviços e a efetividade desta estratégia se reflete na satisfação do cliente.

Esta pesquisa se propõe a abordar conceitos e aspectos empregados no âmbito da qualidade em serviços da Empresa XYZ, destacando técnicas e metodologias que buscam a excelência e a mensuração da qualidade em serviços.

Tendo em vista as questões dos problemas apresentados procura-se através deste trabalho identificar os seguintes objetivos específicos:

- Mostrar através de pesquisa teórica comparação da teoria com a prática adotada pela empresa;
- Possibilitar o entendimento da importância da utilização das ferramentas adequadas para a gestão de qualidade de serviços;
- Identificar o nível de satisfação dos clientes em relação aos serviços prestados pela Empresa XYZ.

Para realização desta pesquisa opta-se pelo método de estudo de caso, após se considerar conforme proposição de Yin (2005) o tipo de problema a ser esclarecido, o grau de controle exercido sobre o comportamento dos eventos atuais e o tipo de foco da pesquisa.

Caracteriza-se também, pelo fato de o caso em estudo permitir trabalhar dados com profundidade suficiente para caracterizar e explicar com detalhes suas singularidades, semelhanças e diferenças, quando confrontado com outros casos.

Para a coleta dos dados será realizado um questionário com clientes e para o embasamento teórico teremos a pesquisa bibliográfica em livros, artigos, teses, dissertações, revistas, jornais e internet.

2. Revisão de Literatura

Os serviços é um enorme potencial, um importante diferencial de mercado que se baseia no contato direto entre as organizações e seus clientes, uma realidade que os negócios de final de século XX vieram a demonstrar em todas as economias. Em vários países, o setor de serviços ocupa posição de destaque na economia, os principais indicadores utilizados para evidenciar este fato têm sido os percentuais de participação do setor de serviços na ocupação de mão de obra e na geração do Produto Interno Bruto.

A palavra serviços, geralmente está relacionada a bancos, seguradoras, distribuidoras, turismo, negócios imobiliários, etc. Mas essa é uma visão muito limitada do que vem a ser serviços. Todas as empresas, de alguma maneira, prestam serviços pois sempre existem os momentos em que a organização atende o cliente. E nessas horas se o atendimento não for bom, a percepção do cliente sobre a qualidade do serviço não será boa.

Segundo Las Casas (1995), para se realizar serviços de qualidade são necessários certos atributos. Esses atributos, são requisitos essenciais para que ocorram “momentos de verdade” de acordo com determinado nível de expectativa dos clientes. Os atributos têm certas dimensões (Las Casas, 1995). As definições dessas dimensões são diversas, dependendo da origem a que se destina (produto, serviço). Segundo Zeithamil e Bitner (2003), as dimensões da qualidade para o setor de serviços são dez, descritas a seguir:

- Confiabilidade: habilidade em desempenhar o serviço prometido de forma confiável e com exatidão;
- Segurança: isenção de dúvida, risco ou perigo;
- Aspectos tangíveis: aparência do ambiente físico, equipamentos, pessoal e material de comunicação;
- Receptividade: disposição de ajudar os clientes e fornecer serviços com prontidão;
- Competência: ter o conhecimento e as habilidades requeridas para desempenhar o serviço;
- Cortesia: educação, respeito, consideração e simpatia no contato pessoal;
- Credibilidade: confiança, demonstrar crédito, honestidade do provedor do serviço;
- Acesso: facilidade de contato;
- Comunicação: manter clientes informados na linguagem que eles possam entender e também ouvi-los;
- Entendimento sobre o cliente: fazer esforços para conhecer os clientes e suas necessidades.

Os princípios de gestão da qualidade são regras fundamentais e abrangentes para conduzir e operar uma organização, visando melhorar continuamente seu desempenho a longo

prazo, pela focalização nos clientes. O termo clientes inclui todos aqueles que são afetados pelo processo ou produto, tanto os que pertencem como os que não pertencem à organização.

A excelência em serviços distingue uma organização de suas concorrentes. Um erro muito comum que as organizações cometem na melhoria dos serviços é se focalizarem em processos internos sem qualquer ligação com as prioridades de serviço para os clientes. Para conseguir essa excelência é necessário que os clientes sejam fidelizados com serviços cada vez melhores e qualidade acima do esperado pelo cliente. Entende-se que para essa excelência em serviço se desenvolva cada vez mais, é necessária a satisfação do colaborador interno, para ter uma sinergia do serviço prestado ao cliente com a organização.

Diversos aspectos relacionados à qualidade dos serviços têm direcionado os esforços empresariais na busca pela fidelização e retenção dos clientes. Oferecer um adequado pacote de valor, por exemplo, pode proporcionar ao consumidor, uma sensação plena de satisfação pelo serviço experimentado.

Para Johnston e Clark (2002, p.122), essa satisfação “é o resultado da avaliação de um serviço por um cliente, baseado na comparação de suas percepções com suas expectativas anteriores”.

Ao mesmo tempo em que clientes mais que satisfeitos tendem a serem propagadores positivos dos serviços prestados, os insatisfeitos agem o contrário, ou melhor, são muitas vezes ferozes críticos dos serviços recebidos, tendendo a se tornarem opositores ferrenhos das empresas.

Qualquer serviço representa um sistema, abrangendo operações de serviços onde os *inputs* são processados e os elementos do produto/serviço são criados e o atendimento onde a “montagem” final desses elementos acontece e o produto é apresentado ao cliente (Lovelock e Wright, 2003, p.116). Mesmo quando o que está à venda é um produto, são os serviços que atraem o cliente e induzem sua decisão de compra. Entretanto, serviços são invisíveis, e vender o invisível é mais difícil.

Gianesi e Corrêa (1996) a intangibilidade dos serviços torna difícil para os gerentes, funcionários e mesmo para os clientes, avaliar o resultado e a qualidade do serviço.

Os serviços são perecíveis, porque não podem ser estocados para venda ou uso posterior. Isto pode representar um sério problema para a empresa prestadora quando a demanda é flutuante, como acontece nas empresas que lidam com serviços de demanda cíclica e sazonal.

Poucas organizações já atingiram o avançado estágio da excelência nos serviços, no qual os processos internos estão alinhados em torno da satisfação do cliente, o ambiente está voltado para a lealdade e a retenção, o foco principal é ser “o melhor da classe” em satisfação do cliente e a mensuração do negócio se concentra em relacionamentos e lucratividade de longo prazo em vez de em transações isoladas (INGLIS, 2002).

Definir precisamente o real significado de “serviços” vem sendo uma difícil tarefa para os pesquisadores que atuam na área da qualidade. De forma a auxiliar na compreensão deste significado, diversos autores têm identificado características pertinentes aos serviços. Neste contexto, Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985, p.13), destacam três pontos como característicos dos serviços:

- Simultaneidade: serviços são consumidos quase que simultaneamente ao momento em que são produzidos, tornando difícil ou quase impossível detectar e corrigir as falhas antes que elas ocorram e afetem o cliente. Considera-se produto como sendo produto tangível e serviço como sendo produto intangível;
- Intangibilidade: os serviços representam um produto não físico, ou seja, não podendo ser transportados e/ou armazenados;
- Heterogeneidade: a grande variedade de serviços existentes e o forte relacionamento com o fator humano dificultam a atividade de padronização e estimação de preços. De acordo com o serviço que está adquirindo, o cliente poderá receber diversas denominações, dentre as quais: consumidor, freguês, usuário, hóspede, paciente, requisitante, etc.

Outro aspecto importante é que em algumas situações o resultado de um serviço é difícil de ser previsto. Entretanto, nota-se que atualmente os consumidores estão consultando pessoas que já tenham experimentado um serviço/produto específico, antes de adquiri-lo.

Nestas circunstâncias é importante notar que os clientes não avaliam somente os aspectos tangíveis de um produto/serviço, mas também os aspectos intangíveis a ele agregados.

Vale ainda destacar que a prestação de serviços não é restrita apenas ao momento da venda, mas engloba também atividades de pós-venda como manutenção e assistência técnica, dentre outras, ou seja, mais crítico em relação à qualidade dos produtos e serviços oferecidos, o cliente vem desejando algo mais do que a qualidade do produto e do atendimento no momento da compra. Neste ponto de vista, o produto deverá continuar funcionando perfeitamente após a venda durante o prazo previsto para tal (vida útil) e isso somente será possível com serviços pós-venda devidamente executados.

Em resposta ao cenário de competição, muitas organizações têm buscado superar as necessidades e expectativas dos clientes - estas organizações procuram várias formas de superar a concorrência e garantir a fidelidade dos clientes em relação aos seus produtos e serviços. Entretanto, observa-se que a qualidade dos serviços prestados ainda deixa a desejar em muitos aspectos.

3. Pesquisa de Campo

Realizou-se uma pesquisa para levantar dos dados que refletissem o nível de satisfação dos clientes em relação aos serviços prestados pela Empresa XYZ na cidade de São Paulo. Foram aplicados questionários, com 12 perguntas fechadas para 200 pessoas em estações de metrô das zonas leste, oeste, sul e norte, nos dias 03 e 06 de outubro de 2010.

Nesta pesquisa, questionou-se a idade dos entrevistados.

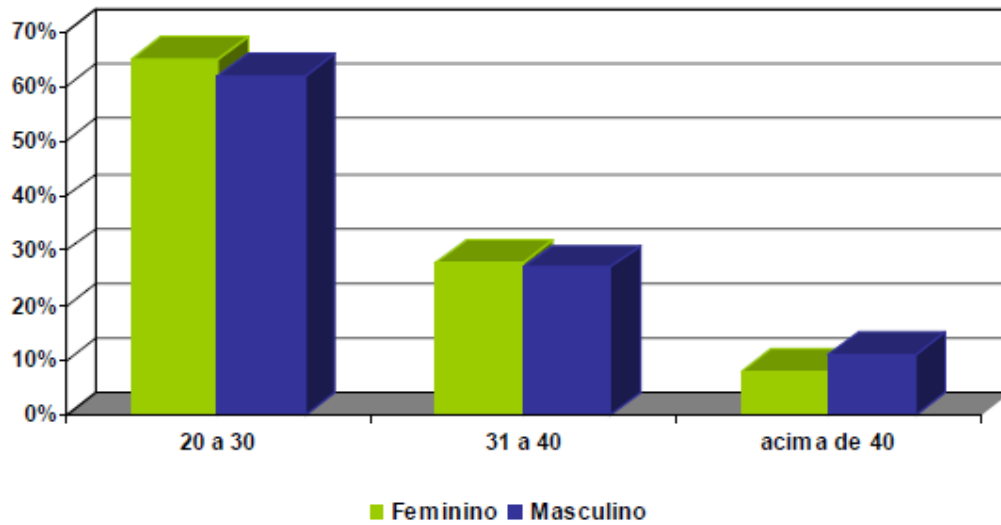


Gráfico 01: Faixa Etária

Como avaliavam o tempo de espera para falar com o atendente.

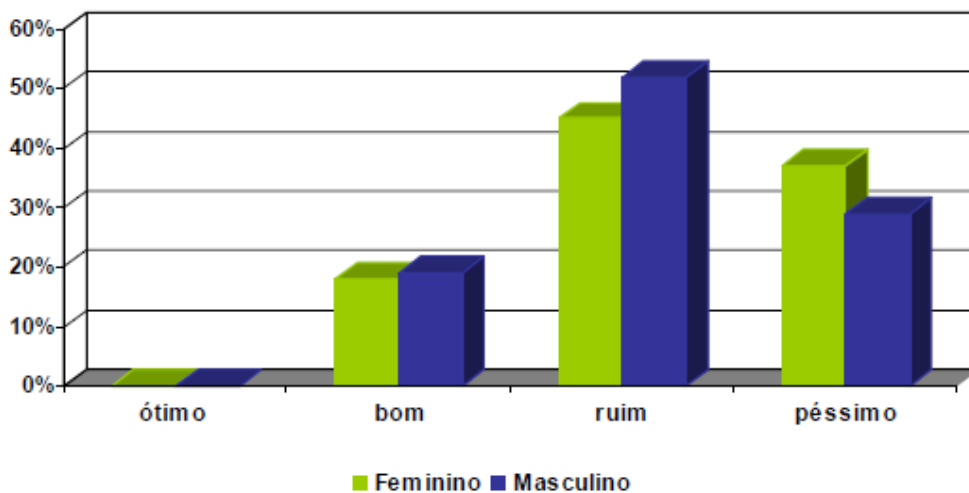


Gráfico 02: Tempo de espera para atendimento

A maioria dos entrevistados, 82%, tanto homens quanto mulheres, consideram o tempo de espera para falar com um atendente entre ruim e péssimo.

Sua avaliação em relação ao atendente da Empresa XYZ.

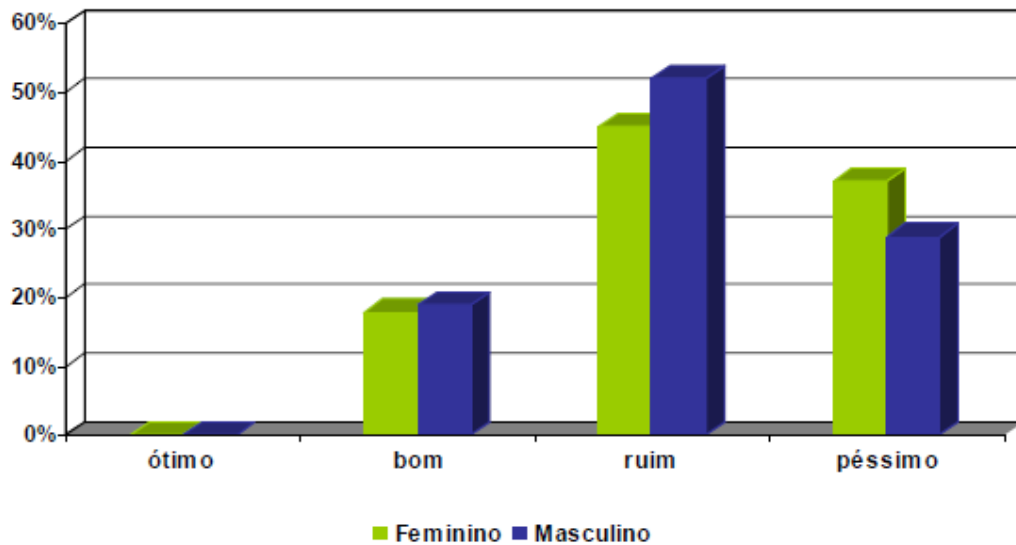


Gráfico 03: Avaliação do atendente

A maioria dos entrevistados, 82%, tanto homens quanto mulheres, consideram a qualidade dos atendentes da Empresa XYZ entre ruim e péssimo.

Sua avaliação referente a facilidade de comunicação com a Empresa XYZ.

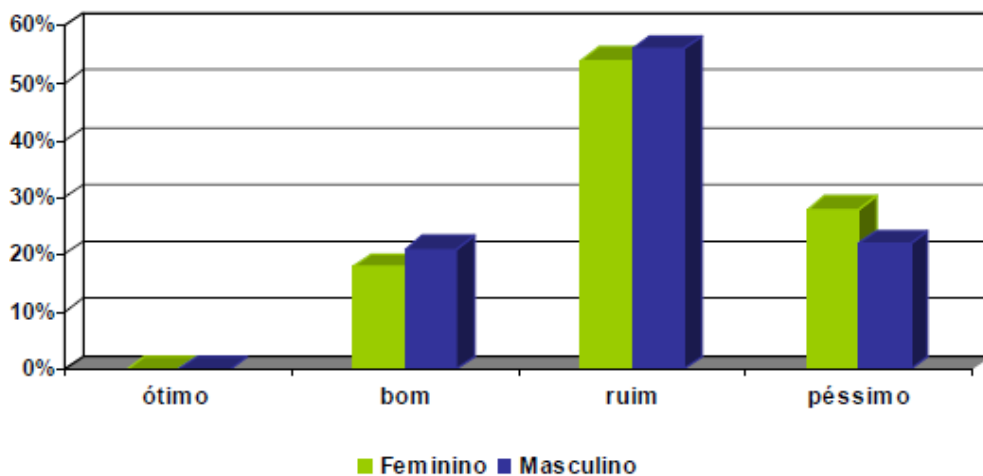


Gráfico 04: Facilidade de comunicação

A maioria dos entrevistados, 55%, tanto homens quanto mulheres, consideram a facilidade de comunicação com a Empresa XYZ ruim.

As informações prestadas durante o atendimento eram objetivas e claras, com o intuito de avaliar a satisfação com o atendimento e a disponibilidade de informações.

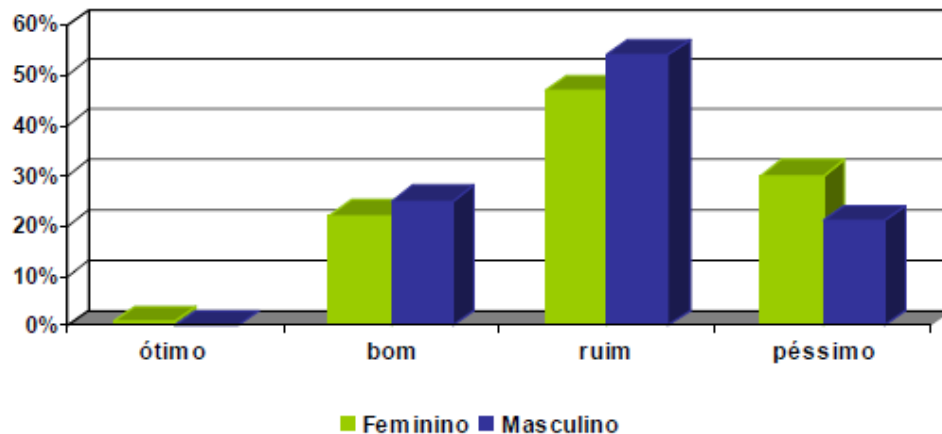


Gráfico 05: Objetividade e clareza nas informações.

Verifica-se que a maioria dos entrevistados, 51%, considera que os atendentes não são objetivos e claros nas informações prestadas. Tanto homens quanto mulheres têm a mesma percepção.

Perguntou-se aos entrevistados se haviam tido algum problema com os serviços da Empresa XYZ.

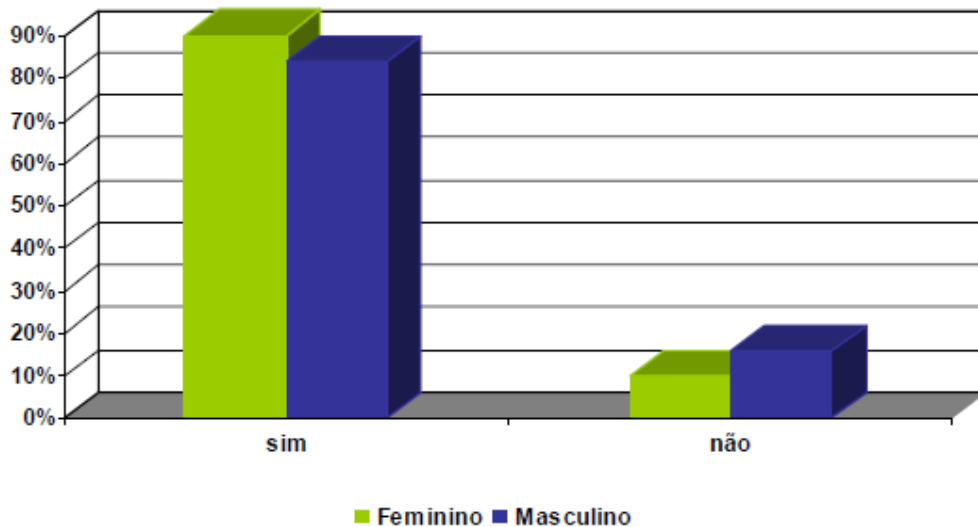


Gráfico 06: Problemas com os serviços

Observa-se que a maioria dos entrevistados, 87%, tanto homens quanto mulheres já tiveram problema com os serviços da Empresa XYZ.

Questionou-se se a Empresa XYZ foi eficiente na solução do problema.

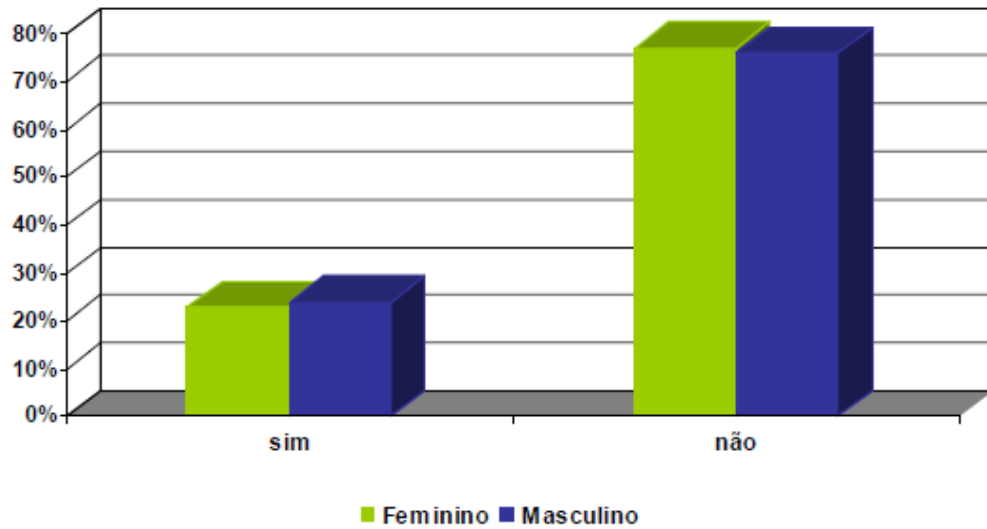


Gráfico 07: Eficiência na solução dos problemas

Apenas 24% afirmam que houve eficiência na solução do problema, a percepção de homens e mulheres é igual.

A quantidade de ligações realizadas para resolver o mesmo problema.

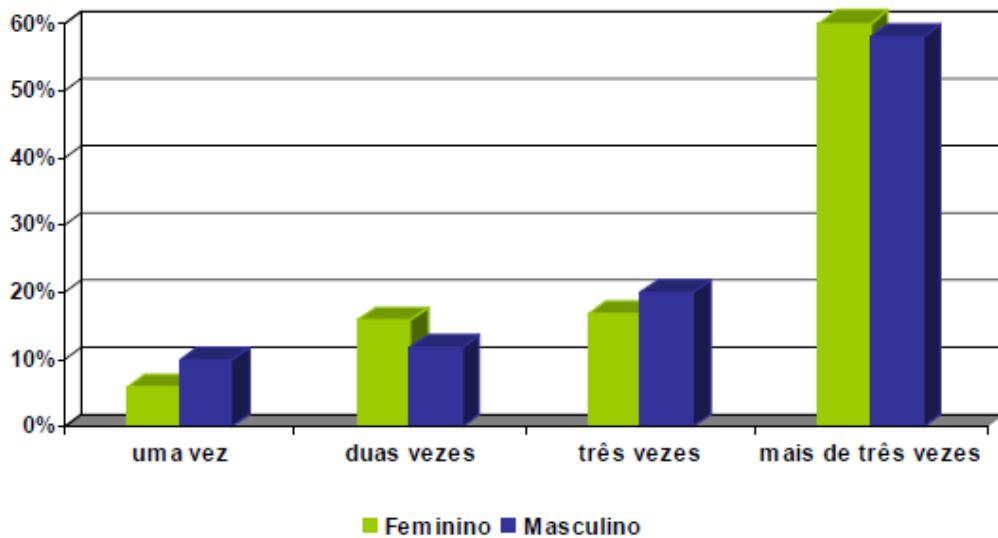


Gráfico 08: Quantidade de ligações para solução do mesmo problema.

A maioria, dos entrevistados, 59%, tanto homens quanto mulheres, ligaram mais de três vezes para resolver o mesmo problema.

Satisfação quanto aos prazos informados para solução do problema.

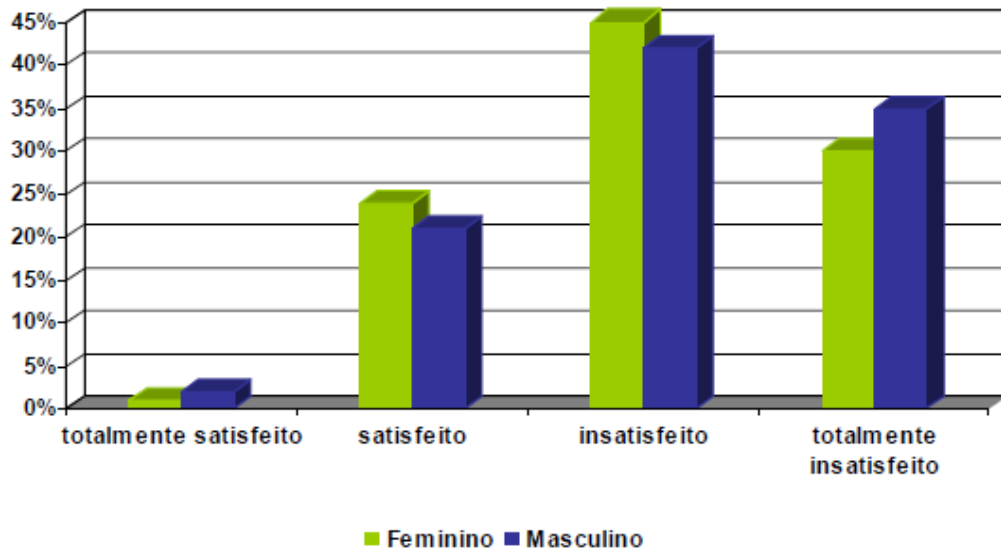


Gráfico 09: Satisfação com os prazos para solução de problemas

Verifica-se que a maioria dos entrevistados, 77%, não ficou satisfeito com o prazo para solução do problema.

Avaliação de maneira geral, com a Empresa XYZ, comparando com as suas expectativas quando a contratou.

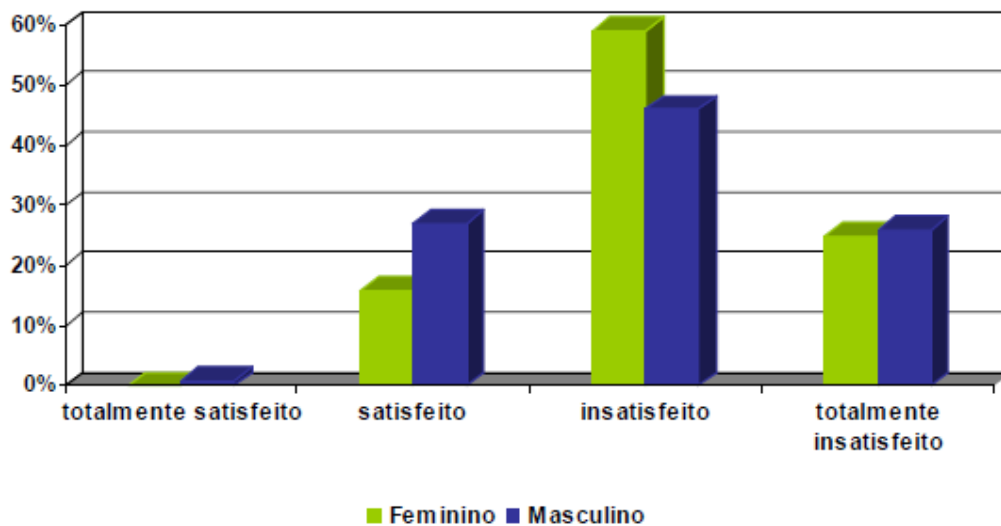


Gráfico 10: Avaliação do atendimento de expectativas

Observa-se que a maioria dos entrevistados, 78%, ficaram entre insatisfeito e totalmente insatisfeito com o atendimento de suas expectativas em relação a empresa e 26% de homens tiveram suas expectativas atingidas, contra 16% de mulheres com a mesma opinião.

Perguntou-se aos entrevistados se eles acreditam que a Empresa XYZ utiliza ferramentas de qualidade em relação aos clientes.

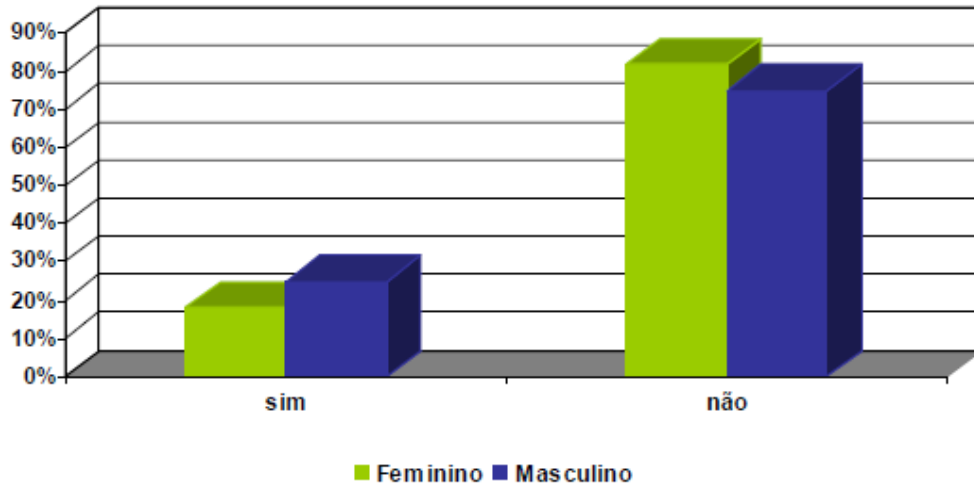


Gráfico 11: Ferramentas de qualidade em relação aos clientes.

Apenas 20% dos entrevistados acreditam que a Empresa XYZ utilizam ferramentas de qualidade, sendo que a maioria 80% não acreditam que é utilizado ferramentas de qualidade em relação aos clientes.

Sua avaliação referente a qualidade dos serviços prestados pela Empresa XYZ.

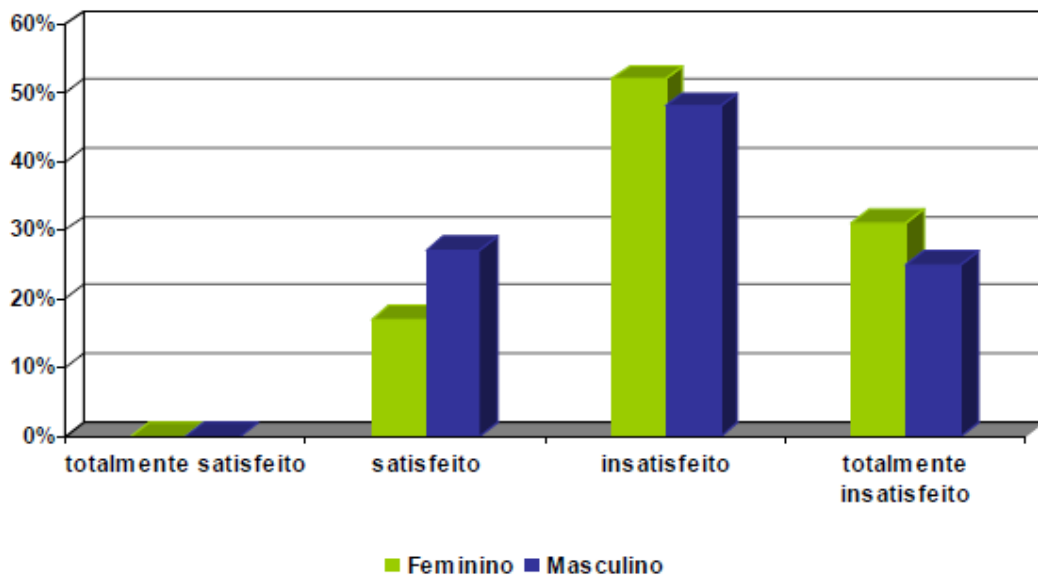


Gráfico 12: Qualidade dos serviços

Observa-se que a maioria dos entrevistados, 78%, está entre insatisfeito e totalmente insatisfeito com a qualidade dos serviços prestados pela Empresa XYZ, tanto homens quanto mulheres têm a mesma percepção.

Com base nos resultados obtidos na pesquisa de campo, observamos que há uma grande insatisfação em relação aos serviços prestados pela Empresa XYZ de modo geral por parte da maioria dos entrevistados.

4. Conclusão

A evolução da sociedade traz desafios para as empresas, pois novos padrões de exigências são evidenciados a todo o momento e o atendimento a esses padrões deve ser constantemente avaliado e estudado para que os objetivos sejam alcançados. Para isso é preciso que se tenha clareza que a organização deve fazer a si própria uma crítica permanente, no sentido da busca constante da qualidade e da excelência no atendimento.

Não é uma missão fácil para a organização estabelecer um alto padrão de qualidade em produtos ou serviços, uma vez que a satisfação do cliente compreende um aspecto complexo. Por isso, a medição e o monitoramento da satisfação dos clientes requerem o uso e a potencialização de várias ferramentas que demonstrem a avaliação de informações.

O tema ressaltou a importância da qualidade para as organizações atuais. A revisão de literatura permitiu embasamento importante à pesquisa e trouxe diferentes visões sobre o tema estratégia e qualidade, incluindo informações específicas sobre a gestão da qualidade em serviços. Os autores consideram que a metodologia escolhida foi acertada. Ressalta-se a facilidade na coleta de dados, fato que permitiu a riqueza das informações, bem o como o entendimento do assunto estudado.

As ferramentas aplicadas são um fator relevante para a gestão de serviços da empresa pois traduzem a opinião dos clientes em relação aos serviços prestados, porém a empresa precisa melhorar e dar prioridade aos clientes, buscando sempre a melhoria de seus serviços.

A partir do estudo realizado foi possível identificar que a Empresa XYZ utiliza ferramentas tradicionais para medição da qualidade, a ferramenta utilizada é a seis sigma, esta traduz as expectativas do cliente e a medição de sua satisfação, porém, apesar desta demonstração de foco em qualidade e satisfação do cliente, esta ação não é perceptível, já que o mesmo demonstra sua insatisfação tanto nos resultados dos relatórios internos.

Através do estudo realizado concluímos que, para que uma organização independente do setor de atuação cresça e se consolide no mercado é necessário estabelecer uma estratégia voltada a satisfação e expectativas dos clientes.

O fato de a empresa estudada ser atuante no setor de serviços, também confirma o que os autores dizem sobre a qualidade, ou seja, que não há setores ou ramos de atividade específicos para a busca de melhorias e que o cliente ganha como um todo, melhores serviços e produtos e maior competitividade entre as organizações.

5. Referência

GIANESI, I.G.N.; CORREA, H.L. **Administração estratégica de Serviços**: operações para a satisfação do cliente. São Paulo: Editora Atlas, 1996.

GIL, A. C.. **Como elaborar projetos de pesquisa**, 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1991.

INGLIS, P. F. **O lucro no pós-venda**. São Paulo: HSM Management, 32 maio-junho, 2002.

JOHNSTON, R.; CLARK, G. **Administração das operações de serviço**. São Paulo: Atlas, 2002.

JURAN, J. M. **Juran na liderança pela qualidade**. São Paulo: Pioneira, 1993.



LAS CASAS, A.L. **Qualidade total em serviços:** conceitos, exercícios, casos práticos. São Paulo: Atlas, 1995.

LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. **Serviços:** marketing e gestão. Saraiva, São Paulo, 2003.

PARASSURAMAN, A. ZEITHAML, V. A., BERRY, L. **A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research.** Journal of Marketing, 49, 41-50, 1985.

YIN, R. K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. Bookman, 2005.

ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. J. **Marketing de serviços:** a empresa com foco no cliente. New York: McGraw-Hill, 2003.