



Fabrício Viana Andretti

**Análise do processo de entrega de
serviços com base em modelo de
correlação entre percepção do cliente e
indicadores do processo**

Dissertação de Mestrado (Opção profissional)

Dissertação apresentada como requisito parcial para
obtenção do título de Mestre pelo Programa de Pós-
Graduação em Engenharia Industrial da PUC-Rio.

Orientador: Leonardo Junqueira Lustosa

Rio de Janeiro
Abril de 2006



Fabício Viana Andretti

**Análise do processo de entrega de serviços com base em modelo de
correlação entre percepção do cliente e indicadores do processo**

Dissertação apresentada como requisito parcial para
obtenção do título de Mestre pelo Programa de Pós-
Graduação em Engenharia Industrial da PUC-Rio.
Aprovada pela Comissão Examinadora abaixo assinada.

Prof. Leonardo Junqueira Lustosa

Orientador

Departamento de Engenharia Industrial - PUC-Rio

Prof. Eugênio Kahn Epprecht

Departamento de Engenharia Industrial - PUC-Rio

Prof. Rosangela Catunda

Departamento de Engenharia Industrial - PUC-Rio

Prof. Sílvio Hamacher

Departamento de Engenharia Industrial - PUC-Rio

Prof. José Eugênio Leal

Coordenador(a) Setorial do Centro Técnico Científico - PUC-Rio

Rio de janeiro, 06 de abril de 2006

Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução total ou parcial do trabalho sem autorização da universidade, do autor e do orientador.

Fabício Viana Andretti

Graduou-se em Engenharia Elétrica com ênfase em telecomunicações pela Universidade do Estado do Rio de Janeiro em 2002. Atua no mercado de telecomunicações desde 1999 tendo realizado trabalhos em Qualidade, consultoria em Sistemas de Apoio a Tomada de Decisões, trabalhou em operadora de longa distância e atualmente atua como especialista da Qualidade na maior concessionária de serviços de telecomunicações do País.

Ficha Catalográfica

Andretti, Fabício Viana

Análise do processo de entrega de serviços com base em modelo de correlação entre percepção do cliente e indicadores do processo / Fabício Viana Andretti ; orientador: Leonardo Junqueira Lustosa. – Rio de Janeiro : PUC, Departamento de Engenharia Industrial, 2006.

79 f. : il. ; 30 cm

Dissertação (mestrado) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Engenharia Industrial.

Inclui referências bibliográficas.

1. Engenharia industrial – Teses. 2. Telecomunicações. 3. Logística de serviços. 4. Análise de processos. 5. Ciclo de pedido. 6. Gaps de desempenho. I. Lustosa, Leonardo Junqueira. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Engenharia Industrial. III. Título.

CDD: 658.5

Para meus pais, Andretti e Nadege, pela dedicação que tiveram para incutir os valores que hoje me orientam.
A Angela, com amor, pelo companheirismo e dedicação em todos os momentos.
Para os amigos, que me incentivaram a buscar novos conhecimentos.
Para os professores, que procuraram em curto espaço de tempo transmitir um pouco da sua vivência em gestão.
E finalmente aos colegas de turma, com quem pude compartilhar bons momentos, trocar experiências e estabelecer amizades.

Agradecimentos

Ao Departamento de Engenharia Industrial da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro que, além de cumprir seu papel na minha formação, teve a sensibilidade de compreender as dificuldades dos “alunos-trabalhadores”. A Telemar me deu a oportunidade de aprender e trocar experiências sobre tema deste trabalho, dando-me motivação para construí-lo. Aos meus atuais e antigos colegas de trabalho, que sempre buscaram me ajudar, orientar e incentivar, tornando toda esta caminhada mais enriquecedora.

Resumo

Viana Andretti, Fabrício; Junqueira Lustosa, Leonardo. Análise do processo de entrega de serviços com base em modelo de correlação entre percepção do cliente e indicadores do processo. Rio de Janeiro, 2006. P 79. Dissertação de Mestrado (Opção profissional) - Departamento de Engenharia Industrial, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Este trabalho apresenta o estudo de um caso de entrega de serviço em uma empresa do setor de telecomunicações propondo um modelo de avaliação e diagnóstico do processo. Sendo qualidade do serviço o principal fator da sua estratégia de diferenciação, a empresa busca a melhoria do serviço usando pesquisas de satisfação de seus clientes para identificar suas necessidades e expectativas. Mesmo buscando focar nos fatores críticos de sucesso, a empresa tem tido dificuldade em correlacionar a percepção dos clientes sobre o serviço prestado e as medições feitas internamente visando a redução de custos e melhorias no processo. Tal temática faz florescer numerosas questões sobre a forma como as empresas atualmente gerenciam a qualidade de seus serviços objetivando a melhoria contínua e sustentada como diferencial competitivo na “visão cliente”. Dada a complexidade do tema, este trabalho concentra-se no aspecto particular da expectativa do cliente sobre a entrega do serviço no prazo e no gerenciamento do ciclo do pedido para entrega eficiente, eficaz e com baixo custo para a empresa. O principal objetivo é a identificação dos gaps entre a percepção do cliente e a visão interna de desempenho cuja redução ou eliminação aumente o valor percebido pelo mercado. Assim, a pesquisa propõe e testa um modelo para diagnóstico do processo de entrega de serviços e, também, formas de manter o processo alinhado com as expectativas dos clientes e as estratégias da organização. Focalizando a entrega de serviços, o trabalho traz uma pequena contribuição para colocá-la no seu merecido lugar na Logística.

Palavras-chave

Telecomunicações; Logística de serviços; Análise de processos; Ciclo de pedido; Gaps de desempenho.

Abstract

Viana Andretti, Fabrício; Junqueira Lustosa, Leonardo. Analysis of services delivery based on a model of correlation between client perception and process indicators. Rio de Janeiro, 2006. P. 79. Master Dissertation (Professional Option). Departament of Industrial Engineering., Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

This thesis presents a case study of a service delivery system in a telecommunication company and proposes a model for process evaluation and diagnosis. Because service quality is the main factor of its differentiation strategy, the company seeks service improvements by employing satisfaction surveys for identification of its clients' needs and expectations. Despite its focus on critical factors of success, the company has experienced difficulties in correlating its clients' perceptions on the service delivered and the internal evaluations aiming cost reduction and process enhancements. This theme brings about numerous issues on the way the enterprises currently manage their service quality in search for continuous, and sustained, improvement as a competitive advantage under the "customer's vision". Given the complexity of the theme, this research concentrates in the particular aspect of customer's expectations on the service timely delivery, as well as in the management of the order cycle for the company to achieve an efficient, effective and low cost delivery. The main objective of this research is the identification of the gaps between the customer's perception and the company's internal view of its performance whose reduction, or elimination, can enhance the market perceived value. Hence, this research proposes and tests a model for diagnosis of the service delivery process, and also, ways for maintaining the alignment of the process with the customer's expectations, and the organization's strategy. Focusing on service delivery, this research represents a modest contribution for placing this subject on its deserved place in Logistics.

Key words

Telecommunications; Service logistics; Process analysis; Order cycle; Performance gaps.

Sumário

1	Introdução	11
1.1.	Relevância e justificativa	11
1.2.	Objetivo Geral	16
1.3.	Objetivos Específicos	17
1.4.	Estrutura do trabalho	17
1.5.	Relevância e contribuições para a empresa	18
2	A empresa e sua estratégia	19
2.1.	O Modelo Brasileiro de Telecomunicações	19
2.2.	A Telemar	20
2.2.1.	Posicionamento de mercado	23
2.2.2.	Modelo SWOT	24
2.2.3.	A pesquisa de satisfação	26
2.3.	Definição do problema	28
3	Conceitos e fundamentos teóricos	29
3.1.	Conceitos	29
3.1.1.	Serviços	29
3.1.2.	Logística e marketing	32
3.1.3.	Qualidade	33
3.2.	Momento da verdade e ciclo de serviço	37
3.3.	Dimensões da qualidade	40
3.4.	Expectativas do Cliente	42
3.5.	O modelo de qualidade em serviços “dos 5 gaps”	43
3.6.	Considerações finais	48
4	Metodologia e estratégia de abordagem	50
4.1.	O Modelo Proposto	50
4.2.	Priorização	52

4.2.1. Matriz de priorização	53
4.3. Considerações finais	57
5 Estudo de caso e resultados	58
5.1. Análise e diagnóstico do processo	58
5.2. Logística integrada	58
5.3. Diagnóstico do Processo	62
5.3.1. Percepções conflitantes	64
5.3.2. Variabilidade dos tempos de ciclo	65
5.3.3. Flutuações da demanda	69
5.3.4. Previsão de vendas e ativação	70
5.4. Análise Estatística do indicador	71
6 Conclusão	73
6.1. Considerações sobre o resultado	73
6.2. Pontos fortes	74
6.3. Pontos fracos	74
6.4. Conclusões	75
6.5. Sugestões para futuros trabalhos	77
6.6. Limitações	78
7 Fontes bibliográficas	79

Lista de figuras

Figura 1.1 - Porque a lealdade do cliente dá lucro?	14
Figura 2.1 - Receita histórica	21
Figura 2.2 - EVA histórico (Fonte: Relatório Executivo Telemar - 2005)	21
Figura 2.3 - Fatia de mercado (Fonte: Relatório Executivo Telemar - 2005)	21
Figura 2.4 - Notas dos atributos de qualidade na pesquisa de satisfação	27
Figura 3.1 - Conceitos básicos de serviços (Fonte: Autor)	31
Figura 3.2 - Conceitos de qualidade	36
Figura 3.3 - Macro ciclo de serviços (Fonte: Autor)	38
Figura 3.4 - O Ciclo de serviço (Fonte: Autor)	40
Figura 3.5 - Faixa de expectativa e limites de aceitabilidade	41
Figura 3.6 - Avaliação da qualidade do serviço pelos clientes	45
Figura 3.7 - O modelo de qualidade em serviços “dos 5 gaps”	47
Figura 4.1 - Modelo para análise e gestão de processo	51
Figura 4.2 - Estrutura da casa da qualidade	53
Figura 5.1 - Modelo de gestão de desempenho – Análise do Processo	58
Figura 5.2 - Conceito da logística integrada e o papel da informação	59
Figura 5.3 - O modelo do ciclo de serviço	61
Figura 5.4 - Service Blueprint – Processo de ativação	63
Figura 5.5 - Variabilidade no tempo de ciclo	65
Figura 5.6 - Flutuação diária da demanda	70
Figura 5.8 - Gráfico seqüencial	72
Figura 5.9 - Pesquisa de Satisfação	72