

1 Introdução

Este capítulo apresenta a introdução, a definição do problema a ser tratado, sua justificativa, os objetivos e a estrutura do trabalho.

1.1. Relevância e justificativa

As empresas de prestação de serviços investem em processos, equipamentos e profissionais para diferenciar o tratamento aos seus clientes com o objetivo de angariar vantagens competitivas em relação aos seus concorrentes. O objeto último do serviço ao cliente é atender as expectativas de seus consumidores e, desta forma, criam valor social. Por isso, pesquisas de satisfação são frequentemente realizadas junto aos clientes procurando identificar suas necessidades e expectativas, e com isso criar fatores de diferenciação no mercado através da melhoria do nível de qualidade de serviço prestada e internamente na empresa através redução de custos, colocando o foco nos fatores críticos de sucesso e assim, eliminando outros fatores que acrescentam mais custos do que valor.

Competição! Esta palavra significa, atualmente e provavelmente para todo o sempre, muito para as organizações empresariais. O desafio de se manterem aptas a competir exige das empresas o contínuo aprimoramento de seus produtos, processos, métodos de gestão e demais competências e conhecimentos. Em praticamente todos os casos, as necessidades de aprimoramentos demandam otimização de processos, investimentos e esforços maiores e mais rápidos dos que as organizações dispõem. Portanto, o sucesso da organização está diretamente ligado com a sua eficácia e eficiência na seleção e desenvolvimento destes projetos de aprimoramento com vista à melhoria contínua da qualidade de serviço prestadas ao cliente final.

A logística é considerada atualmente, na maioria dos mercados de produtos e serviços, como importante arma competitiva à disposição da empresa. Não só a “invenção” do serviço, mas também, a logística que sustenta a prestação do serviço com excelência tem sido importante fator competitivo de inúmeras empresas de prestação de serviços. Elas enxergam no atendimento às expectativas dos clientes uma forma de garantir fidelidade e conquistar novas contas.

A formação das expectativas dos clientes em relação aos serviços que lhe serão prestados pode se dar de várias maneiras. A comunicação boca a boca tem aí grande importância, pois a pessoa que a faz é supostamente isenta. Quanto maior a credibilidade maior o poder de influência daqueles que recomendam ou criticam os serviços sobre as pessoas que ainda não os experimentaram, qualquer que seja a natureza da informação. Para um novo cliente potencial o suposto conhecimento, isenção e identificação de expectativas de alguém que já tenha vivenciado o serviço merecem o máximo de credibilidade. Criam-se também expectativas a partir das necessidades e desejos das pessoas. Tais expectativas serão tão mais intensas quanto maior for o grau de necessidade ou a pressão social para satisfazer fantasias ou vaidades. Por fim experiências passadas contribuem igualmente para formar expectativas. A frustração das expectativas é freqüente e decorre geralmente da existência de *gaps* ou brechas entre o serviço realizado e o esperado.

Tal temática faz florescer inúmeras questões sobre a forma como as empresas atualmente gerenciam a qualidade de seus serviços objetivando a melhoria gradativa e sustentada com diferencial competitivo na verdadeira “visão cliente”. Conseguir mais clientes satisfeitos significa lograr atender às expectativas de mais clientes. Conseguir que grupos específicos de clientes fiquem mais satisfeitos significa focar a atenção nesses grupos com o objetivo de superar sempre suas expectativas e, dessa maneira, assegurar sua fidelidade e que suas compras sejam regulares, caracterizando um relacionamento de longo prazo.

Fidelidade é uma palavra antiquada muitas vezes empregada para expressar uma lealdade entusiástica a uma causa ou a um partido político. Mas no contexto empresarial tem sido usada para descrever a disposição de um cliente de continuar

prestigiando uma empresa durante um prolongado período de tempo, comprando e utilizando os bens e/ou serviços de um fornecedor em uma base repetida e preferivelmente exclusiva e recomendando voluntariamente a marca daquele fornecedor.

A maioria das pessoas já deve ter ouvido falar que hoje em dia já não é suficiente ter clientes satisfeitos. A satisfação é uma condição necessária, mas não suficiente para que o cliente volte a repetir a compra de um bem ou serviço. Satisfazer significa atender as expectativas e estas, muitas vezes, podem ser limitadas por fatores situacionais como a urgência, a percepção de que todos os fornecedores fazem a mesma coisa, o não conhecimento de outras alternativas, etc. Assim, a satisfação é um estado emocional, resultado de uma experiência momentânea. Hoje em dia os pesquisadores do assunto vinculam a satisfação com o atendimento do que o cliente considera como serviço adequado ou o mínimo tolerável em termos de desempenho. O serviço adequado pode estar longe do serviço desejado, ou seja, deve ter aquele desempenho que realmente encanta o cliente e faz com que repita a compra. Somente ao perceber um valor superior naquilo que compra, o cliente se transforma em cliente leal.

E quanto vale a fidelização? A figura 1.1 (Correa, 2002) abaixo mostra a representação gráfica de um fluxo de caixa ao longo do tempo dos efeitos de fidelizar clientes. Um fluxo semelhante pode ser idealizado como resultado da fidelização de empregados, fornecedores, etc.

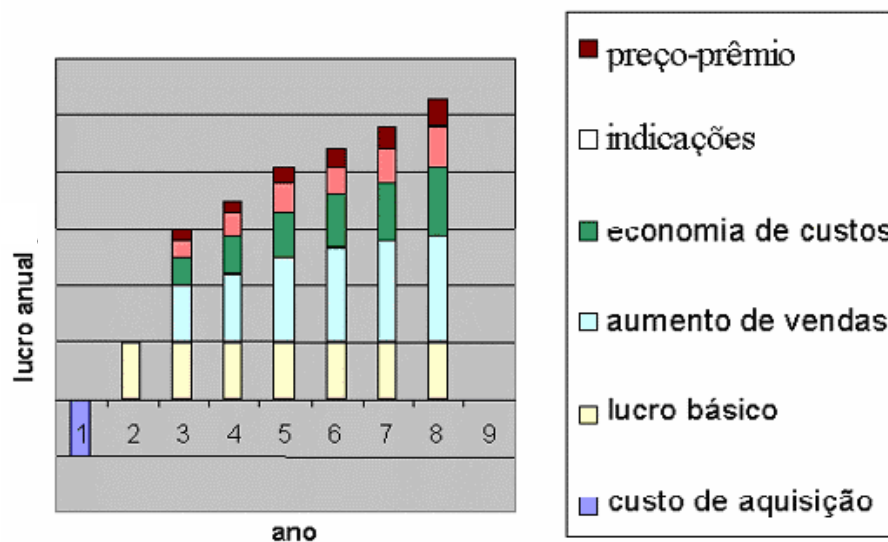


Figura 1.1 - Porque a lealdade do cliente dá lucro?

No momento inicial há um investimento na captação do cliente, no desenvolvimento do fornecedor ou na contratação e treinamento de empregados. No caso da captação de clientes, entre outros, poderíamos incluir, dependendo do setor, os custos de marketing, visitas, propaganda, mala direta, promoção e descontos. No caso de um fornecedor poderíamos pensar em tudo o que se gasta no processo de recolher informações, visitas, reuniões, viagens, assessoria de consultores, treinamento e particularmente os custos de instalação do serviço quando nos referenciamos a um prestador de serviço de telecomunicações. Ou seja, qualquer que seja o parceiro, há sempre um investimento inicial que se espera seja pago ao longo dos anos da relação com aquele parceiro, a este a literatura chama de *payback*. O *payback* ou prazo para recuperação do capital investido é um indicador da atratividade do investimento, pois freqüentemente investidores têm boa noção do custo de oportunidade de seu capital. É aplicável, sem restrições, a projetos convencionais de investimento que apresentem um fluxo de caixa conhecido.

A figura 1.1 acima mostra então os períodos subseqüentes. Como já foi dito, ela se refere ao efeito econômico de fidelizar clientes. O perfil do fluxo econômico é assim explicado:

a) Lucro Básico: seria a contribuição líquida dos negócios com o cliente ao longo do tempo, supondo que o volume de suas transações fosse constante. O lucro básico corresponde à diferença entre a contribuição líquida das compras do cliente e o que se gasta em esforço para mantê-lo como cliente, ou seja, os esforços de criar valor superior.

b) Contribuição derivada do aumento das vendas: com o passar do tempo, os clientes muitas vezes tornam-se maiores, ampliam seus negócios e conseqüentemente precisam comprar mais, precisam utilizar mais os produtos e/ou serviços da empresa. Como política, consolidam suas compras, suas transações com um único fornecedor e daí há o crescimento do lucro básico. Além disso, toda empresa produtora ou prestadora de serviços pode pensar nas chamadas vendas cruzadas: outros serviços relacionados, ou não, com o primeiro. Quando se consegue vender a um mesmo cliente mais de um serviço há uma certa economia. E obviamente os clientes fiéis são os principais candidatos a comprar os itens da oferta ampliada.

c) Lucro a partir de custos operacionais reduzidos: à medida que os clientes se tornam mais experientes, eles passam a exigir menos do fornecedor. Já não há tanta necessidade de explicações sobre como funciona o processo de compra, o cliente telefona e pede o de sempre. Isto quando já não existe um contrato de reposição contínua ou serviço contínuo que, sem dúvida, barateia o processo de compra. A LL Bean (empresa especializada na venda de materiais para camping via reembolso postal), por exemplo, usa o padrão de compras dos clientes para estimar a probabilidade de compra, por cliente, de cada artigo de sua linha de produtos. Com esta informação ela envia aos clientes apenas aqueles catálogos com produtos cuja probabilidade de compra exceda um determinado valor. Vê-se, portanto uma redução de custos com os clientes de sempre.

d) Lucro a partir de indicações para outros clientes: nesta conta que estamos fazendo é preciso registrar o que se ganha nas transações com clientes indicados por clientes leais, que conhecem o trabalho e os indicam. No caso de serviços em que um potencial cliente percebe risco por não poder avaliar todos os atributos explícitos e implícitos (por exemplo, a competência de um médico e sua

dedicação e atenção), não conhece o tipo de resposta que vai conseguir, as indicações são muito importantes.

e) Lucro a partir de preço prêmio: clientes novos freqüentemente se beneficiam de descontos promocionais de lançamento ao passo que clientes habituais tendem a pagar preços regulares. Ao perceber valor no que recebem, não se sensibilizam com promoções como as "iscas" lançadas pelos concorrentes. O típico comentário é: "Nesse eu já confio; não vai ser por 5 ou 10% de desconto que vou correr risco e me incomodar depois. Acaba sendo o barato que sai caro".

Se o fluxo representando na figura 1.1 fosse referente a fidelização de empregados, os efeitos da retenção seriam os ganhos de produtividade decorrentes do aprendizado, da experiência no trato com os clientes, o próprio discernimento sobre tipos diferentes de clientes e como atendê-los, a manutenção do relacionamento com os clientes, etc.

Para estabelecer um escopo de pesquisa viável e um tratamento compatível com a complexidade do tema, este trabalho foca-se em um aspecto particular da expectativa do cliente sobre a entrega do serviço no ciclo de pedido, isto é, no gerenciamento do conjunto de expectativas e atributos que a organização está desenvolvendo para melhor atender os clientes no atributo de entrega eficiente (no prazo), eficaz (como o cliente deseja) e com baixo custo em um determinado segmento de mercado de telecomunicações da empresa do grupo TNL (Telemar).

1.2. Objetivo Geral

A pesquisa tem por objetivo geral propor e testar parcialmente um modelo de diagnóstico do processo de entrega de serviços, alinhado com as expectativas dos clientes e as estratégias da organização, ou seja, avaliar a percepção dos clientes sobre o serviço de entrega, através da identificação dos *gaps* entre a visão cliente e a visão de desempenho interna. Isto, baseando-se na estratégia da Telemar de buscar no desenvolvimento de novos relacionamentos e aplicação de processos voltados à qualidade de serviço prestado, isto é, processos que atendam as expectativas de maior valor percebido pelos clientes.

1.3. Objetivos Específicos

Este trabalho tem como objetivos específicos:

- ✓ Avaliar o processo de entrega de serviços;
- ✓ Aplicar uma metodologia de avaliação da pesquisa de satisfação pelo seu confronto com a visão de desempenho interna, identificando os principais *gaps*;
- ✓ Detectar necessidades de melhorias no diagnóstico do processo;

Para tanto, faz-se necessário:

- ✓ Realizar uma revisão bibliográfica que forneça um embasamento relativo aos conceitos básicos, possibilitando formas de abordagem que envolva os serviços, processos e critérios de avaliação relativos à qualidade dos serviços percebidos pelos clientes;
- ✓ Elaborar um modelo de avaliação da qualidade percebida pela sua confrontação com a estratégia da empresa;
- ✓ Propor metodologia que viabilizará a colocação em prática do modelo;
- ✓ Aplicação ilustrativa à empresa de serviço de telecomunicações Telemar do grupo TNL.

1.4. Estrutura do trabalho

Para contextualizar a temática e viabilizar a obtenção dos objetivos propostos, este trabalho está dividido em sete capítulos. Esta pesquisa foca na avaliação do modelo de um sistema de medição do desempenho aderente a estratégia da empresa, de diferenciação por qualidade e de satisfação do cliente.

O primeiro capítulo apresenta a motivação, a definição do problema a ser tratado, suas justificativas e os objetivos da pesquisa.

O segundo capítulo apresenta a empresa Telemar nos cenários: telecomunicações, econômico, administrativo e estratégico, enfatizando os aspectos mais relevantes para o problema a ser tratado.

No terceiro capítulo está a fundamentação teórica, oriunda da pesquisa bibliográfica e enfoca os conceitos referentes a serviços, processos, pesquisa de satisfação, ciclo de serviço e as dimensões da qualidade.

O quarto capítulo descreve a metodologia e estratégia de abordagem, identificando os elementos pertinentes ao processo de entrega, sua análise e diagnóstico de seus problemas através de indicadores e ferramentas da qualidade.

O quinto capítulo apresenta respectivamente a estruturação e a aplicação do modelo desenvolvido na pesquisa no caso de um serviço da Telemar, por meio do detalhamento de suas componentes – estratégica, tática e operacional. Apresenta também os principais resultados do diagnóstico.

O sexto capítulo apresenta conclusões, analisando os pontos fortes e fracos do modelo proposto, comparando os resultados obtidos com os objetivos propostos além de oferecer sugestões para futuros trabalhos.

Na sequência são apresentadas as fontes bibliográficas, ou seja, as obras citadas e as obras consultadas, os apêndices e anexos.

1.5. Relevância e contribuições para a empresa

O presente estudo é original e de relevância para a empresa em questão no momento em que se procura descrever os fundamentos teóricos e práticos de forma clara, objetiva e coerente por meio da construção de raciocínios por progressão e oposição e proposição de um modelo de aplicação simples. Neste caso, este estudo procura ser criativo ao objetivar uma ordenação lógica e sequencial dos fundamentos teóricos e práticos na construção de um modelo de aplicação prática, observando as dimensões internas e externas de qualidade estabelecidas para orientar e subsidiar a avaliação da qualidade dos serviços prestados pela Telemar no processo de entrega. O modelo proposto é resultante da interpretação dos diferentes modelos conceituais de qualidade de serviços discutidos pelos estudiosos da área considerados neste trabalho, bem como da experiência e vivência do autor junto à empresa em questão. Neste caso, a aplicabilidade prática do modelo proposto na empresa Telemar está presente em todas as etapas deste estudo, embora algumas questões técnicas do processo tenham sido omitidas por questões de sigilo da própria empresa, não prejudicando o resultado da pesquisa em questão.