

## 4 Metodologia e estratégia de abordagem

O problema de diagnóstico para melhoria da qualidade percebida pelos clientes é abordado a partir da identificação de diferenças (*gaps*) significativas entre o desempenho de entrega de serviços mensurado internamente pela empresa através de indicadores e avaliação subjetiva do serviço pelos clientes através das pesquisas de satisfação. A identificação do processo de maior relevância para a formação da visão cliente é essencial para determinar os *gaps*, proposição e construção de um modelo para diagnóstico do serviço em estudo e para a revisão da bibliografia (concernente aos conceitos básicos que envolvem: serviços, processos de entrega, qualidade percebida e pesquisa de satisfação) apresentada no capítulo anterior, se fez necessário para a formalização de um modelo para análise do serviço prestado que inclua a estratégia da empresa, a identificação dos *gaps* entre a visão cliente e a visão Telemar e permite se chegar à priorização de ações e análises capazes de conduzir à melhoria da satisfação dos clientes e sua fidelização.

### 4.1. O Modelo Proposto

A análise do processo de entrega de serviço expõe a oportunidades para desenvolver um modelo para diagnóstico e gestão de processo que integre suas características mais importantes e que também incorpore outras características percebidas pelos clientes num ciclo de melhoria contínua. Baseando-se nas características da proposta, considerou-se a necessidade de definir um modelo que se caracteriza pela modularidade, isto é, que seja um conjunto de componentes que, mesmo interdependentes, tenham cada qual funções bem definidas, viabilizando a sua implementação em etapas. A escolha foi por definir módulos que mantêm correspondência com cada um dos níveis da estrutura organizacional, isto é, o módulo estratégico, o tático e o operacional, devido às diferentes funções que os gestores nestes níveis exercem. Assim, entende-se que os módulos são subsistemas de um sistema maior e estes subsistemas se relacionam trocando informações em duas vias. Neste caso, entende-se que as retro-alimentações existentes sejam

responsáveis pela atualização das informações que são utilizadas para as tomadas de decisão realizadas nos níveis estratégico e tático.

O modelo para análise e gestão de processo de entrega em estudo proposto considera a aprendizagem organizacional e os objetivos estratégicos, destacando atividades concernentes à Gestão de Desempenho:

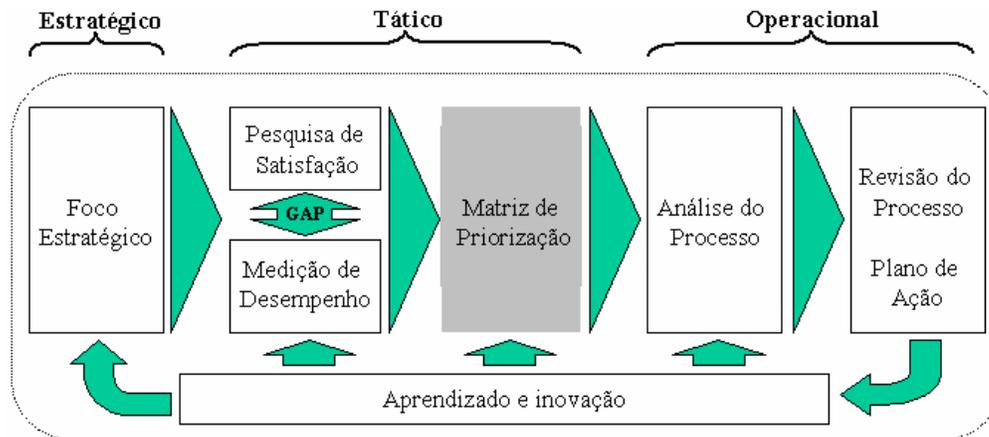


Figura 4.1 - Modelo para análise e gestão de processo

Na **FASE FOCO ESTRATÉGICO** (estratégico: adjetivo relativo a estratégia; em que há artil/astúcia) o objetivo é coletar informações para a tomada de decisão sobre a gestão de desempenho. Para tanto, são propostas atividades de detecção de sinais sobre mudanças de mercado, regulamentações, e outras tendências através da Análise SWOT, já detalhada no capítulo 2. Nesta fase foi evidenciada a necessidade de alinhar o processo de entrega de serviços com os objetivos estratégicos definidos pela empresa de diferenciação através da qualidade dos serviços com foco na satisfação do cliente.

Na **FASE TÁTICO** (tático: relativo a tática (sistema habilmente de forma a conseguir bons resultados no negócio, no empreendimento, no jogo, etc)) são analisados as pesquisas de satisfação e os indicadores de desempenho interno e realizada análise dos 5 *gaps* da qualidade de serviços, conforme apresentado no capítulo 4. Busca-se na **MATRIZ DE PRIORIZAÇÃO**, a ser apresentada no capítulo 4.2.1, selecionar e definir quais atributos do serviço que mais se relacionam

às estratégias do negócio e às competências tecnológicas e mercadológicas da organização, por meio da “Casa da Qualidade” ( a ser explicado adiante).

**A FASE FOCO OPERACIONAL (ANÁLISE DO PROCESSO, REVISÃO DO PROCESSO E PLANO DE AÇÃO)** (operacional: que está ponto para funcionar; que pode ser utilizado numa operação) visa a propor soluções para o problema identificado pela necessidade de melhoria e inovação dos processos. Isto é conseguido por meio da investigação de possíveis soluções que respondam às decisões estratégicas, através da análise do processo e foco nos momentos da verdade do ciclo de serviço. Esta fase será detalhada no capítulo seguinte e é o núcleo deste trabalho.

Assim, a fase de **FASE DE APRENDIZADO E INOVAÇÃO** engloba a continuidade do ciclo de aprendizado através da constante melhoria alinhada com as estratégias da organização e aderente à pesquisa de satisfação (“visão cliente”). Para isto, é fundamental que haja uma análise crítica do desempenho e posicionamento atual da empresa, visando sua preparação para receber a inovação por meio de conceitos de gestão de satisfação nas dimensões da qualidade.

#### **4.2. Priorização**

Curiosamente, algumas organizações fazem, desnecessariamente, mais do que precisa ser feito, deixam de fazer algumas coisas essenciais e aquilo que fazem não é eficiente nem é eficaz. É uma combinação de insatisfação dos clientes (que se frustram por não terem suas necessidades atendidas) com geração de desperdícios (realização de atividades desnecessárias, que não agregam valor, apenas “incham” os processos). A **FASE DE MATRIZ DE PRIORIZAÇÃO** visa selecionar e definir quais dos potenciais atributos que mais se relacionam às estratégias do negócio sob a perspectiva cliente. Isto é conseguido por meio da representação matricial de variáveis de decisão, como por exemplo, o posicionamento da concorrência, a importância (desejabilidade) dos requisitos de qualidade do produto/serviço e outros.

### 4.2.1. Matriz de priorização

O (QFD) Desdobramento da Função Qualidade (BEHARA, 1993) é uma metodologia que considera a opinião do cliente no estágio de projeto do produto. Foi desenvolvido no Japão e largamente utilizado pela Toyota e seus fornecedores. O processo resulta em uma matriz, denominada “casa da qualidade”, para um produto específico, que relaciona os atributos do cliente e as características da engenharia. A idéia central do QFD é que os atributos deveriam ser projetados de forma a refletir os desejos e os gostos dos clientes; portanto, as funções de marketing, engenharia de projetos e manufaturas deveriam ser coordenadas. A casa da qualidade, conforme apresentado na figura 4.2 fornece uma estrutura (de compreensão facilitada pela forma gráfica) para traduzir a satisfação dos clientes em correspondentes especificações mensuráveis e identificáveis para o projeto do produto ou do serviço.

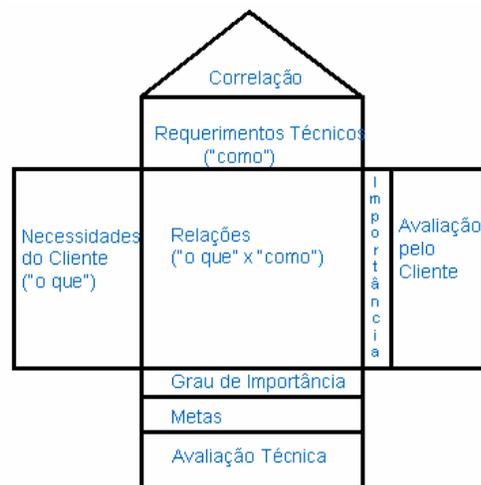


Figura 4.2 - Estrutura da casa da qualidade

Embora o modelo QFD tenha sido desenvolvido para ser utilizado no planejamento de produtos, sua aplicação em projetos de sistemas de prestação de serviços é muito apropriada, como pode ser observado no estudo de caso deste trabalho a seguir:

1. Estabelecer o objetivo do projeto: neste caso, o objetivo do trabalho é avaliar a posição competitiva da Telemar no processo de entrega de serviços.

2. Determinar as expectativas do cliente: com base no objetivo deste trabalho, identificar o grupo de clientes que se quer satisfazer e determinar suas expectativas. Para a Telemar segmento corporativo, os clientes-alvo são as grandes empresas nacionais que solicitam novas ativações de serviços. As expectativas dos clientes foram questionadas por meio das avaliações qualitativas (por meio de entrevistas com os clientes para obtenção dos atributos de maior relevância) das pesquisas de satisfação. No processo de entrega de serviços foram levantadas cinco dimensões da qualidade em serviços para descrever as expectativas dos clientes. Como apresentado na figura 4.3 abaixo, estas são as “linhas” da casa da qualidade. Em um projeto mais sofisticado de QFD, as expectativas dos clientes são desdobradas em níveis de detalhamento primário, secundário e terciário; por exemplo, a expectativa primária de “confiabilidade” poderia ser mais bem especificada como “exatidão”, no nível secundário, e como “problema corretamente diagnosticado” no nível terciário de detalhamento.
3. Descrever os elementos do serviço: as “colunas” da matriz da casa da qualidade contêm os elementos de serviço que o gerenciamento pode manipular para satisfazer as expectativas dos clientes. Para o processo de entrega de serviços da Telemar, selecionou-se em *brainstorming* com participação de diversas áreas envolvidas no processo, o treinamento, a atitude, a capacidade, a informação e os equipamentos.
4. Registrar a intensidade dos relacionamentos entre os elementos do serviço: o “telhado” da casa da qualidade oferece a oportunidade para registrar a intensidade a correlação entre os pares de elementos de serviço. Adotamos três níveis de intensidade de relacionamento: \* = forte, o = médio, e # = fraco. Após realização de um *brainstorming*, com especialistas das áreas relativas ao processo, considerou-se que há um forte relacionamento entre treinamento e atitude. Nota-se que estes relacionamentos entre os elementos podem fornecer pontos úteis para alavancar às melhorias na qualidade em serviços.
5. Registrar a associação entre as expectativas dos clientes e os elementos do serviço: o corpo da matriz contém números entre 0 e 9

(9 indicando um vínculo muito forte) para indicar a intensidade do vínculo entre um elemento do serviço e uma correspondente expectativa do cliente. Estes números resultaram de uma discussão pela equipe de gestão de desempenho sobre como os vários elementos do serviço afetam a capacidade da empresa em satisfazer as diferentes expectativas dos clientes.

6. Ponderando os elementos de serviço: esta etapa é realizada para medir a importância da avaliação dos clientes em relação aos elementos do serviço. A “chaminé” da casa da qualidade contém uma lista de importância relativa de cada expectativa do cliente. Estes pesos, em uma escala de 1 a 9, indica a importância que os clientes atribuem a cada uma de suas expectativas e foram determinados através da pesquisa de satisfação no grau de desejabilidade, ou *Motivating Power* (Poder de Motivação). A nota ponderada de cada elemento é obtida pela multiplicação da importância relativa pelos números que representam intensidade dos vínculos, apresentados no corpo da matriz, sob cada elemento do serviço. Por exemplo, o treinamento tem peso calculado como:

$$(9)*(8) + (7)*(3) + (6)*(5) + (4)*(0) + (2)*(2) = 127$$

As notas ponderadas são calculadas no “porão” da casa da qualidade e representam uma medida da importância de cada elementos do serviço para a satisfação das necessidades dos clientes. Estes resultados ponderados devem ser tratados com prudência e bom senso, entretanto, porque eles dependem de estimativas incertas de importância relativas e de valores de intensidade de vínculos.

7. Grau de dificuldade de melhoria dos elementos do serviço: no “porão” da casa está o grau de dificuldade de melhoria para cada elemento do serviço, sendo que o elemento com grau 1 é o de maior dificuldade de melhoria. Capacidade e equipamento melhor apresentam um alto grau de dificuldade devido aos seus requisitos de capital. Este exercício demonstra que embora os clientes possam atribuir um alto grau de importância a um elemento do serviço, a empresa pode ser incapaz de atendê-lo.

8. Avaliação competitiva: foi realizado um estudo para avaliar as percepções dos clientes que utilizam os serviços da Telemar, comparando-as com as percepções sobre os concorrentes. O resultado da pesquisa com os clientes utilizando uma escala de cinco pontos é desenhada ao lado direito da matriz. Com base no conhecimento sobre o processo, uma comparação relativa o nível (mais ou menos) de cada elemento do serviço é desenhada na parte inferior da matriz. Esta informação será utilizada para avaliar os pontos fortes e fracos do processo em relação à concorrência.
9. Avaliação estratégica e estabelecimento de metas: observando a casa da qualidade completa, a Telemar pode ver alguns pontos fortes e fracos em sua posição estratégica com relação ao mercado. Com exceção da responsabilidade, a Telemar é avaliada no processo de entrega de serviços favoravelmente por seus clientes. No entanto, este resultado deve ser visto com cautela, pois estes dados foram obtidos através de uma pesquisa com os clientes e, portanto, não são inesperados. A comparação dos elementos do serviço com os concorrentes (numa escala de 1 à 5, onde o cinco representa maior nível de satisfação, ou seja, melhor posicionamento de mercado) e as notas ponderadas fornecem algumas orientações para melhoria dos serviços. Nas áreas atitude e informação, a Telemar está em posição superior, mas parece haver um problema com a capacidade, treinamento e equipamento. A alta nota ponderada atribuída ao treinamento sugere que o mesmo deve ser considerado a primeira prioridade a receber investimento. Além disso, o treinamento alavancaria outros elementos, já que ele tem relacionamentos com atitudes, capacidade e equipamento. Finalmente o grau de dificuldade é o quarto em uma escala de cinco, onde o cinco representa maior dificuldade. A figura 4.3 mostra a casa da qualidade:

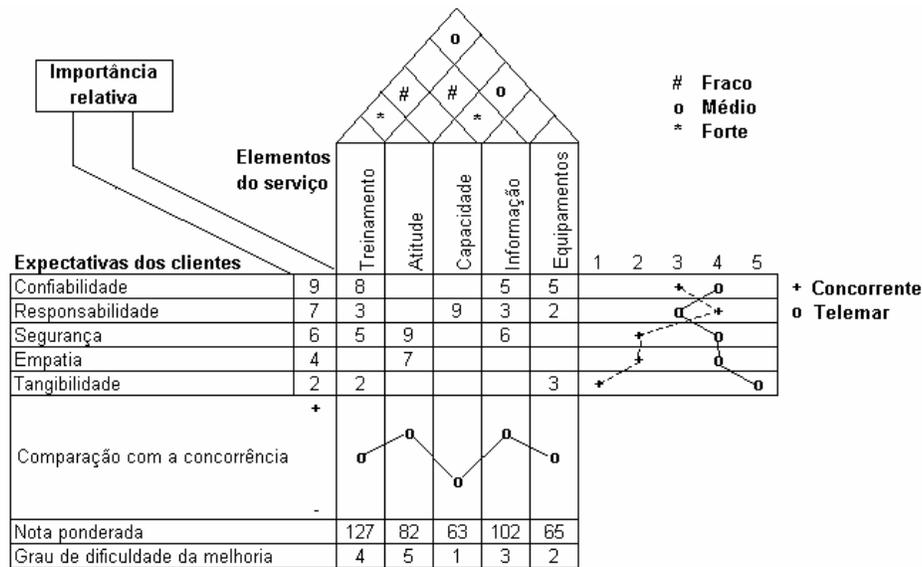


Figura 4.3 - Casa da Qualidade

### 4.3. Considerações finais

No capítulo seguinte será apresentado e discutido o diagnóstico do processo de entrega de serviços. Quando um prestador de serviços compreende como os serviços serão avaliados pelos usuários, é possível identificar o que afeta essas avaliações e como fazê-las mudar na direção desejável. Será focado, além do diagnóstico do processo em estudo as propostas de ações corretivas e preventivas, finalizando com a análise da extensão do modelo utilizado para outros processos avaliando para isso seus pontos fortes e fracos. Portanto, este visa ser um modelo de tratamento e diagnóstico para outros processos também, não apenas no escopo deste trabalho no processo de entrega.