

QUALIDADE DA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS: ASPECTOS CONCEITUAIS

YAMNA RAFAELA JERÔNIMO SILVA¹

CATARINA DA SILVA SOUZA²

RESUMO

Desde a década de 80, a busca pela excelência em serviços e o interesse pela mensuração da qualidade de serviços têm se caracterizado como uma importante estratégia utilizada pelas organizações para obter a vantagem competitiva.

O objetivo deste artigo foi identificar como a utilização da qualidade em produtos e serviços, está sendo uma peça fundamental para as empresas manter um bom desempenho no mercado competitivo atual.

O tema é extremamente relevante no cenário atual, em que as companhias investem quantias significativas em diversos programas de melhoria da qualidade e possuem enormes dificuldades para avaliar o impacto estratégico, bem como o respectivo valor agregado.

Neste contexto, este trabalho se propõe a abordar conceitos e aspectos tradicionalmente empregados no âmbito da qualidade em serviços, destacando técnicas e metodologias que buscam a excelência em serviços.

Palavras-chave: qualidade em serviços, metodologias, lucratividade.

ABSTRACT

Since the 80's, the pursuit for excellence in services and the interest in measurement of service quality have been characterized as an important strategy adopted by companies to obtain the competitive advantage.

The aim of this article was to identify how the use of quality in products and services, is a fundamental piece for companies to maintain a good performance in today's competitive marketplace.

This issue is extremely relevant nowadays, that companies invest significant amounts significative in various programs to improve quality and have huge difficulties to assess the strategic impact, as well as their value.

In this context, this work proposes to approach concepts and aspects traditionally used in the Service Quality field, highlighting techniques and methodologies which search for Excellence in Services.

Key-words: service quality, methodologies, profitability.

¹Graduada em administração com habilitação em marketing e aluna do MBA gestão de negócios da FARN.

²Mestre em administração e professora do MBA gestão de negócios da FARN.

1. INTRODUÇÃO

As empresas atuam em mercados de turbulências e mudanças, necessitando de uma estratégia para enfrentar os frequentes desafios empresariais. As transformações são profundas: globalização tecnológica, crescente nível de exigência do consumidor, necessidade de evolução permanente, mudanças radicais na engenharia de produto e revolução nos processos produtivos. Cada um destes temas contém uma ampla gama de fatores condicionais que isolada e conjuntamente, obrigam as empresas a permanente adaptação (VASSALO, 1999).

Segundo o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MIDIC), a atividade terciária, em todo o mundo, representa 50% dos custos de produção e cerca de 50% dos empregos globais. Apesar de 75% do comércio mundial de serviços se concentrarem em países desenvolvidos, sua importância para as economias em desenvolvimento vem se mostrando cada vez mais significativa.

Dados do Departamento Nacional de Registro do Comércio (DNRC), órgão do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, mostra que 2009 foram abertas 629.857 mil empresas no Brasil, crescimento de 5,96% em relação a 2008, quando haviam sido registradas 594.440 mil novas empresas. Aos números não estão somadas as formalizações do Portal do Empreendedor Individual, que atingiram cerca de 50 mil empreendedores formalizados de julho a dezembro de 2009.

No levantamento por região, o Nordeste teve os melhores índices, com aumento de 13,2% no número de empreendimentos criados ano passado, seguido por Sudeste (3,9%) e Centro-Oeste (4%). Já as Regiões Norte e Sul registraram queda de 1,6% e 1%, respectivamente.

Diante destes índices é indiscutível a crescente importância do setor de serviços na economia nacional. No entanto, a qualidade dos serviços, apesar de representar um item estratégico na competitividade das empresas, nem sempre é considerada com o devido cuidado pelas organizações. As empresas não raras vezes focalizam os aspectos relacionados aos processos de produção dos serviços

sem uma preocupação maior com qualidade com quem são realizados (ELEUTÉRIO, 2002).

Os consumidores passaram a exigir maior qualidade nos produtos e serviços a um preço menor, ou seja, a opinião dos clientes passou a ser um fator primordial para o planejamento e consecução do produto ou serviço e na sua cadeia de distribuição.

Tendo em vista essas considerações, o objetivo deste artigo é apresentar de forma ampla a qualidade da prestação de serviços no mercado competitivo atual, identificando algumas estratégias adequadas para minimizar as falhas na prestação do serviço. Para tanto, utilizou-se de pesquisa bibliográfica e consulta a dados oficiais sobre a posição das empresas de serviços no Brasil.

2. DEFINIÇÕES SOBRE SERVIÇOS E QUALIDADE

Na tentativa de classificar os serviços na sua crescente diversificação e abrangência, incorporando as recentes mudanças no processo de produção e o surgimento de novas atividades, diversos autores têm proposto tipologias alternativas para desagregar o setor.

Nussbaumer (2000) propõe uma classificação baseada na função e posição dos serviços nos processos de produção e de troca. Desta forma, divide as atividades de serviços em serviços primários (fornecidos pelos fatores de produção), serviços intermediários (comercialização e distribuição de bens e outros serviços) e serviços finais (relacionados ao bem-estar e qualidade de vida dos consumidores).

Já a proposta de Marshall (1995) consiste em separar os serviços de acordo com o conteúdo de *expertise* e a função desempenhada por cada um. Neste sentido, os serviços podem ser denominados de serviços de processamento de informações, serviços relacionados à produção de bens e mercadorias e serviços de suporte às necessidades pessoais. Outra abordagem, a de Walker (2002), considera o vínculo estabelecido no processo produtivo e o resultado final deste processo como os critérios relevantes para separar os serviços em quatro grupos: serviços de suporte à produção de mercadorias, serviços de transferência (de mercadorias, trabalho, dinheiro e informação) e aluguel, serviços baseados essencialmente em trabalho e serviços governamentais.

Para definição do conceito de qualidade será utilizado a visão de David Garden (1992). De acordo com esse autor, a qualidade num primeiro momento, era vista fundamentalmente sob a ótica da inspeção, na qual, através de instrumentos de medição, tentava-se alcançar a uniformidade do produto; posteriormente, buscava-se através de instrumentos e técnicas estatísticas conseguir um controle estatístico da qualidade; a terceira etapa do movimento da qualidade está mais preocupada com a sua própria garantia. Para isso, coordena de forma tal todo o processo produtivo desde o projeto do produto até a sua chegada ao mercado consumidor; finalmente, a ênfase volta-se para o gerenciamento estratégico da qualidade, no qual a preocupação maior é poder concorrer num determinado mercado, buscando-se não só satisfazer as necessidades do consumidor, mas também a do próprio mercado. Tendo como metodologia de sustentação para essa nova mentalidade o planejamento estratégico, no qual sob a liderança da direção, todos na empresa passam a ter a oportunidade de serem também agentes da qualidade.

Partindo do que diz Philip Kotler & Gary Armstrong (2008), o nível de qualidade que se deseja alcançar num determinado produto necessita estar em consonância com o mercado-alvo que se quer atingir. Para os referidos autores, qualidade do produto significa que o mesmo seja capaz de mostrar um alto desempenho, através de alguns critérios, tais como: durabilidade, confiabilidade, precisão, facilidade de operação e reparos, dentre outros. Afirmam que a qualidade precisa ser medida do ponto de vista do consumidor, enfatizando que melhoria da qualidade está além de uma simples redução de defeitos: significa, pois, satisfazer os desejos e necessidades dos clientes melhor que os concorrentes. Expõem ainda que é de fundamental importância que o nível de qualidade seja percebido pelos consumidores, seja através de sua aparência ou de outros elementos do mix de marketing.

Falconi (1999;2) sintetiza o conceito de qualidade nos seguintes termos: “um produto ou serviço de qualidade é aquele que atende perfeitamente, de forma confiável, de forma acessível, de forma segura e no tempo certo às necessidades do cliente”. Isso significa para o mesmo: um projeto perfeito; sem defeitos; baixo custo; segurança do cliente, entrega no prazo certo, no local certo e na quantidade certa.

3. A ESTRATÉGIA DA COMPETITIVIDADE

Existe um grande número de estabelecimentos de prestação de serviços, a concorrência está acirrada e o que as empresas devem estar de olho é na qualificação dos seus serviços para se diferenciar no mercado competitivo. O setor de serviços possui alto índice de turn over e baixos investimentos em treinamento, que segundo Drucker (2006) os gestores devem alocar recursos, especialmente mão-de-obra altamente qualificada, a atividades que oferecem oportunidades de resultados financeiros elevados.

Para Shaughnessy (1987), o grau de excelência do que é produzido é determinado tanto pela “qualidade técnica (o que é fornecido)” quanto pela “qualidade funcional (como é fornecido)”. Sob este enfoque, ambos os conceitos são fatores indispensáveis e determinantes da qualidade do produto ou serviço. E em serviços, temos como principais fatores relevantes para avaliar a qualidade: tangibilidade, confiabilidade, segurança, empatia e prontidão e em produto temos: desempenho, características, confiabilidade, conformidade, durabilidade, aparência e percepção (ALBERTIN & ALBERTIN, 2005).

Juran (1989) ainda sustenta que a qualidade é uma revolução contínua. Para seu êxito, deve ser encarado como um processo bem gerenciado. Esse gerenciamento da qualidade é dividido em três processos gerenciais básicos conhecidos como Trilogia Juran: planejamento da qualidade, controle da qualidade e melhoramento da qualidade.

Fazendo uma correlação entre o serviço, vendas e qualidade percebe-se que o foco em vendas de forma alguma poderia ser outro, pois sem a receita gerada pelas mesmas, nenhuma empresa sequer sobreviveria. No entanto, muitas empresas têm perdido a preciosa oportunidade de efetuar novas vendas aos seus próprios clientes, devido ao fato deles migrarem para concorrência, por exemplo, no momento da troca do seu produto por mais um novo ou no momento da renovação de um serviço (ANDREASSA, 2004).

Segundo Porter (1991) a estratégia competitiva de diferenciação é utilizada pelas empresas para diferenciar o produto ou o serviço oferecido, criando algo que seja considerado único ao âmbito de todo o ramo de negócio.

Stan Davis (1987), define a “Diferenciação Maciça” como a utilização e criação de tecnologias flexíveis e métodos de gerenciamento para desenvolver e produzir novos produtos e serviços, que mais adequadamente atendam aos gostos individuais dos potenciais consumidores. Esta definição contempla: segmentação de mercado, redução de custos e satisfação de desejos e necessidades dos potenciais clientes, conceitos presentes nas organizações de classe mundial.

A empresa entrante no mercado desenvolve diferenciação superior em relação às empresas já estabelecidas, em termos de produtos e serviços de alto valor adicionado, eliminando a Barreira de Entrada representada pela DIFERENCIAÇÃO DO PRODUTO de uma dada marca ou empresa (PORTER, 1991).

4. OPORTUNIDADES E DESAFIOS

Por muitos anos, até o início da década de 60, a ordem econômica mundial foi caracterizada por grande produtividade. Durante este período, como a demanda por produtos geralmente era superior à oferta, tudo o que se produzia podia ser vendido (BOLWIJIN E KUMPE, 1990, p.44).

Entretanto, ao longo dos anos, o mercado começou a se tornar mais competitivo. Neste período, o fator *preço* tornou-se o principal diferencial competitivo. Em busca da eficiência produtiva, muitas organizações passaram a empregar os princípios *Tayloristas* e *Fordistas* de produção, buscando reduzir custos através da produção em massa de poucos modelos de produtos. Estes princípios envolveram o estudo dos tempos e movimentos, a divisão do trabalho em tarefas simples, a limitação de linhas de produtos, dentre outros (WOMACK ET AL, 1992, p.31).

Os dados revelam outra importante característica do desenvolvimento econômico, que é a tendência natural da economia de passar por uma migração das atividades dos setores industrial e agrícola para o de comércio e prestação de serviços.

Em países desenvolvidos, e em grande parte dos países em desenvolvimento, a parcela do PIB gerada pelo setor terciário tende a ser maior e a empregar grande parte da população, compensando, de certa forma, a redução da porcentagem de pessoas que deixa de trabalhar nos setores primário e secundário devido à ampliação da automação nesses segmentos e avanço da terceirização.

O maior desafio da América Latina hoje é transformar os serviços – motor do crescimento tão necessário – em empregos de alto valor agregado. A manufatura não será uma fonte de crescimento líquido do emprego; a região está se adaptando à exposição cada vez maior no cenário da concorrência global. Os governos devem criar um ambiente institucional que promova o empreendedorismo e o crescimento de uma grande variedade de empresas de serviços, inclusive de serviços em pequena escala e intensivos em mão-de-obra. Os trabalhadores informais ou subempregados nessas áreas estão impacientes com a reforma econômica, uma vez que a política atual não cumpre o que sugere. Os trabalhadores devem compartilhar os benefícios econômicos da mudança – e a solução deve incluir um aumento substancial do desempenho do setor de serviços. (FARREL E REMES, 2007)

5. FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

Pontos a serem considerados no setor de serviços são as alíquotas de impostos, os altos valores cobrados incentivam as empresas a trabalharem informalmente. E com a diminuição da informalidade, reduz a evasão dos impostos. Privatizações dos órgãos estatais, que leva ao aumento da concorrência e produtividade e movimenta a economia. Órgãos regulatórios eficazes para reduzir os monopólios. E melhoria da mobilidade de mão-de-obra, por que a legislação brasileira está entre as mais restritivas do mundo.

Inovações tecnológicas – as novas tecnologias estão alterando o modo pelo qual muitas organizações de serviço negociam com seus clientes, bem como aquilo que acontece nos bastidores. Talvez o fator mais poderoso de mudança atualmente proceda da integração entre computadores e telecomunicações. A mudança tecnológica afeta também muitos outros tipos de serviços, do transporte de cargas aéreas até hotéis e lojas do varejo. – facilita prestação de informações, tomada de pedidos e pagamentos; aumenta a capacidade de uma empresa de manter padrões

de serviços mais consistentes; permite a criação de departamentos centralizados de atendimento ao consumidor; possibilita a substituição de pessoas por máquinas para tarefas repetitivas; e propicia maior envolvimento dos clientes nas operações por meio da tecnologia do auto-atendimento. (NEVES, 2010)

A Internet não modificou apenas hábitos relacionados a forma de se comunicar ou à cognição do mundo. Ele criou uma imensa oportunidade comercial para pequenas, médias e grandes empresas. Disponibilizar produtos ou serviços para qualquer pessoa no mundo a um custo baixo, não ter de se restringir apenas a um mercado local, era impensável até poucos anos atrás. Diante de tão profundas transformações, as empresas tiveram de se adaptar ao novo contexto de intensa competitividade. Uma competitividade não apenas entre produtos semelhantes, mas entre setores econômicos diferentes. O mesmo consumidor está exposto a várias marcas de carros e também a: promoções de viagens, aparelhos eletrônicos de última geração e também produtos alimentícios. Todas estas empresas disputam pela atenção deste consumidor e pela prioridade de sua escolha. Se antes a GM já sabia que a Ford e outras montadoras automobilísticas não eram suas únicas concorrentes, a Internet vem para colocar em pé de igualdade com essa grande multinacional a Ben & Jerry's, por exemplo, uma sorveteria. Qual homepage é mais interessante e provocará maior apelo de compra, de permanência no site, de lembrança de marca e de possibilidade de uma nova visita neste consumidor? O fator "links" da página, por quais caminhos pode se iniciar uma navegação, também tem peso para este internauta que gasta seu salário e busca diversão. (ANDRADE, 2008)

6. MODELOS DE GESTÃO DE QUALIDADE: VISÃO GERAL

Os modelos de gestão da qualidade evoluíram e se difundiram ao longo do último século. A área se consolidou nos Estados Unidos, em meados da década de 1940, com o surgimento da primeira associação de profissionais da área de qualidade - a *Society of Quality Engineers* em 1945 e, posteriormente, da *American Society for Quality Control (ASQC)* em 1946, atualmente *American Society for Quality (ASQ)*. Pouco depois, em 1950, também seria criada a associação japonesa de cientistas e engenheiros, a *Japan Union of Scientists and Engineers (JUSE)*, com papel importante na área de qualidade (Carvalho e Paladini, 2005).

Existem diversos modelos de *Total Quality Management (TQM)* disponíveis na literatura, contudo, desde o seu surgimento na década de 1990, alguns construtos podem ser identificados nas diversas abordagens, quais sejam: foco nos clientes; liderança e comprometimento da alta direção; envolvimento e participação da força de trabalho; relacionamento com os fornecedores e parceiros; gestão por processos, gestão por diretrizes; melhoria contínua, de processos, produtos e serviços; e análise de fatos e dados relativos à qualidade. As principais etapas de implantação podem ser resumidas em: a orientação (estabelecer objetivos e determinar novas estruturas organizacionais); a atribuição de poder (deve-se delegar poder para sincronizar e adequar o *TQM* aos objetivos da empresa); e o alinhamento (todos os colaboradores envolvidos nos diversos processos devem ser treinados no uso das técnicas e ferramentas do *TQM* e incentivados a aplicá-las constantemente em produtos ou serviços) (FLYNN ET AL., 1994; POWELL, 1995; AHIRE ET AL., 1996; SHIBA ET AL., 1997; MARTÍNEZ-LORENTE ET AL., 1998; MOTWANI, 2001).

Os programas de melhoria são de extrema relevância, porém devem estar integrados, pois, caso contrário, a implantação e a manutenção isolada dissipam recursos humanos e financeiros, causam competição desnecessária entre setores da empresa e acarretam o descrédito dos colaboradores (HAMMER, 2002).

A qualidade tem um enfoque bastante abrangente e total em relação a prestação de serviço. Este enfoque precisa uma mudança aguda na filosofia tradicional que se pratica em termos de produção nas empresas, uma mudança de um foco baseada em custos e produtividade para um fundado em qualidade e na visão de um cliente/ consumidor. Este novo enfoque, segundo Garvin (1992/77) tem cinco pressupostos básicos: 1) Qualidade é definida segundo o ponto de vista do cliente; 2) Qualidade é relacionada com lucratividade em ambos os lados: do mercado e de custos; 3) qualidade é visualizada como uma arma competitiva; 4) qualidade é construída desde o processo de planejamento estratégico; 5) qualidade requer um compromisso que abranja todos os membros da organização.

Com a gestão pela qualidade na prestação de serviços, as possibilidades de sincronização das estratégias de competição são facilitadas, particularmente em termos dos atuais objetivos estratégicos de performance dos ambientes operacionais. As influências se fazem mercantes em praticamente todas as dimensões operacionais da empresa, notadamente tecnologia de processos, no sistema de qualidade, na política de RH, na organização para o desenvolvimento de

produtos e nos sistemas de avaliação. Os modelos de gestão pela qualidade desta forma procuram atender as novas balizas de competição que são: atendimento de novos produtos e serviços diferenciados de melhor qualidade, à capacidade de inovação, às necessidades mutáveis do consumidor, entre outras.

7. REFLEXÕES A PARTIR DO ESTUDO

Este artigo teve como objetivo abordar a importância da qualidade na prestação de serviço avaliada com base nas pesquisas realizadas por artigos e bibliografias renomadas.

Teve como ponto de partida o pressuposto de que existe a necessidade de as empresas compreenderem que não podem continuar a trabalhar sem uma visão ampla do negócio e mercado. Existe de fato uma demanda por serviços de qualidade aumentando significativamente e as organizações que prestam serviços devem estar alinhadas a essa procura.

A constante transformação na administração de serviços nos últimos anos tem gerado inúmeras novidades no ambiente organizacional e até mesmo um novo paradigma administrativo que é a gestão pela qualidade.

A gestão pela qualidade tornou-se um tópico extremamente importante, isso tem resultado em uma proliferação de programas e técnicas, bem como uma infinidade de companhias, de todos os portes, que citam a preocupação com a qualidade como fundamental para o sucesso competitivo das mesmas.

Finalmente, pode-se concluir, que ao serem as pessoas consideradas peças fundamentais na administração e no desenvolvimento de qualquer organização, é necessário que seja repensada a forma pela qual as mesmas são treinadas para se adequarem a qualquer programa de qualidade no setor de serviços, para que se torne eficaz internamente gerando crescimento e lucratividade para a empresa.

8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBERTIN, Alberto Luiz; ALBERTIN, Rosa Maria de Moura. **Tecnologia da Informação e Desempenho Empresarial – As Dimensões de seu Uso e sua Relação com os Benefícios de Negócios**, São Paulo, Ed. Atlas, p.4, 28-33, 2005.

ANDRADE, Sylvieny. **Marketing cultural: parceria ou utopia? Relato de um caso de sucesso: shell e grupo corpo**. Disponível em: < <http://www.fafich.ufmg.br/rponline/arquivo/revista/sylvieny/sumario.htm> > Acesso em: 25 de dezembro de 2010.

ANDREASSA, Lion. **Pré-vendas: A esquecida missão do pós-vendas**. Disponível em: < <http://www.automotivebusiness.com.br/artigo%20marco04.htm> > Acesso em: 10 de janeiro de 2011.

AZEVEDO, André Felipe. **O setor de serviços II**. Disponível em: < <http://pt.shvoong.com/books/1811802-setor-servi%C3%A7os-ii/> > Acesso em: 01 de janeiro de 2011.

Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo(CNC); Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas(Sebrae). **A Competitividade nos Setores de Comércio, de Serviços e do Turismo no Brasil: Perspectivas até 2015: Tendências e Diagnósticos**, Brasília: CNC; Sebrae,. P.328, 2008.

BOLWIJN P.T., KUMPE, T. **Manufacturing in the 1990's - productivity, flexibility and innovation, Long Range Planning**, vol 23, nº 4, pp. 44-57, UK, 1990.

CARVALHO, M. M.; PALADINI, E. P. **Gestão da qualidade: teoria e casos**. Rio de Janeiro: Campus, p. 304, 2005.

DRUCKER, Peter F. Drucker: **“O homem que inventou a administração”**. 2ed. Rio de Janeiro, Ed. Campus, 2006.

ELEUTÉRIO, Sueli Aparecida Varani. **Qualidade na prestação de serviços: Uma avaliação com clientes internos**. São Paulo, p.1, 2002.

FALCONI, Vicente. **TQC Controle de Qualidade Total: no estilo japonês**.p.2, Editora Edg, 1999.

FARREL, Diana; REMES, Jaana. **Explorando o potencial do setor de serviços da América Latina. The Mckinsey Quartely**, exclusivo no site <http://www.mckinsey.com/mgi/>, 2007.

FLYNN, B. B.; SCHOEDER, R. G.; SAKAKIBARA, S. **A framework for Quality Management Research and associated measurement instrument**. *Journal of Operations management*, v. 11, n. 4, p. 339-366, 1994.

GARVIN, D. A. **Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva**. P.44, Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

GARVIN, D. **Operations strategy: text and cases**. Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1992.

HAMMER, M. Process management and the Six Sigma. **MIT Sloan Management Review**, p. 26-33, Winter, 2002.

JURAN, J. M. **Juran na liderança pela qualidade: um guia para executivos**. São Paulo: Pioneira, 1989.

MARSHALL, J. N. e Wood, P.A (1995) **Services & Space: Key Aspects of Urban and Regional Development**. Longman Scientific & Technical Publishers.

MDIC - Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. Cartilha Informativa de Produtos e Serviços Bancários para Microempresas e Empresas de Pequeno Porte, Disponível em <http://www.mdic.gov.br/sitio/interna/noticia.php?area=4¬icia=9592>
> Acesso em 15 de janeiro de 2011.

NUSSBAUMER, G. M. **O mercado de cultura em tempos (pós) modernos**. Santa Maria: Ed. da UFSM, 2000.

PORTER, Michael E. (1991) **"Estratégia Competitiva"**, Campus, Rio Janeiro, Campus, 1991.

SHAUGHNESSY, Thomas W. **The search for quality**. **Journal for Library Administration**, v.8, n.1, p. 5-10, 1987.

STANLEY, M. Davis. **Future Perfect**. Mass.: Addison-Wesley, 1987, p. 157;

VASSALO, Cláudia. **"Revolução?"**. Exame 682, ano 32 n 4, 1999, pg. 60 - 64.

WALKER, John R. **Introdução à Hospitalidade**. 2. ed. Barueri: Manole, 2002.

WOMACK, J.P., JONES, D.T., ROOS, D. **A Máquina que Mudou o Mundo**, Editora Campus, 1992.