MODELO DE GESTÃO DO COTIDIANO PARA AS EMPRESAS DE SERVIÇO

Ralph Santos da Silva[1]

1. INTRODUÇÃO

Este trabalho vem apresentar uma abordagem sistemática para melhorar a confiabilidade, capacidade de prestar o serviço prometido de modo confiável e com precisão, em operações de serviços. Adotou-se como referência o trabalho de Berry & Parasuraman (1992). Estes autores constam através de pesquisas de campo que o fator de desempenho confiabilidade é o fator de maior importância para o marketing de serviços.

Para prover uma ferramenta que proporcione um gerenciamento de erros tanto no "front office" como no "back room" utilizou-se a sistematização característica da metodologia denominada gerenciamento do cotidiano, apresentada em Merli (1993) e amplamante tratada em por Galgano (1994). É apresentada uma proposta enfocada e adaptada à necessidade das empresas em prestar serviços mais confiáveis, isto é, totalmente livres de erros, para com isto consolidar e garantir o seu diferencial competitivo.

2. O PONTO DE PARTIDA

Para estruturação da proposta, toma-se como referência o processo de avaliação da qualidade do serviço pelo cliente, e posterior aplicação na cadeia fornecedor-cliente interno.

1 Professor Doutor da Faculdade de Ciências Econômicas, Contábeis e Administrativas da Pontifícia Universidade Católica de Campirtas (FACECA/PUC-Campinas), doutor pela UNICAMP e Pesquisador da Fundação Centro Tecnológico para Informática, Laboratório de Inovação.

A avaliação que o cliente faz, durante ou após o término do serviço, é a comparação do que ele esperava e o que ele recebeu durante todo o processo de prestação do serviço. A Figura 1 ilustra a avaliação do cliente como função de suas expectativas e de sua percepção do serviço, conforme Gianesi & Corrêa (1994).

Para possibilitar uma abordagem sistemática do problema, foi explorada a literatura disponível informações que possibilitassem o desenvolvimento ou a adaptação de uma metodologia capaz de propiciar efetivos ganhos no tratamento das necessidades e expectativas dos clientes. Basea-se no trabalho desenvolvido por Berry & Parasuraman (1992), que aponta como dimensões da qualidade de serviços os seguintes fatores:

- confiabilidade;
- tangíveis;
- sensibilidade;
- segurança;
- empatia.

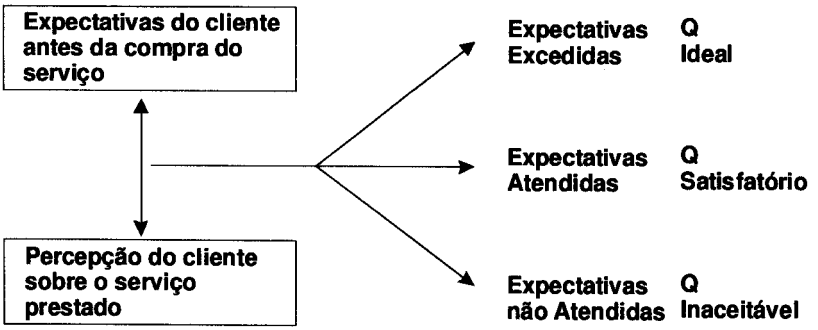

Figura 1: A avaliação da qualidade do serviço. Gianesi & Corrêa (1994).

Neste trabalho são apresentados resultados de pesquisa, demonstrando que a confiabilidade é o fator de desempenho mais importante entre os cinco.

No modelo proposto por Berry & Parasuraman (1992) para tratar o fator confiabilidade, a ênfase é sobre **o que** deve ser feito, mas não **como** deve ser feito. Isto nos possibilitou promover novos estudos e propor uma adaptação na metodologia de gerenciamento do cotidiano apresentada em Merli (1993), aplicando-a em serviços, especificamente, na cadeia fornecedor-cliente interno. Estes mesmos autores estabelecem uma base sustentada por três pontos que compõem a prestação de serviço com qualidade, a saber :

- Fazer bem o serviço da primeira vez

- Fazer muito bem o serviço da segunda vez

- Administrar e superar as expectativas dos clientes.

Entende-se, conforme argumenta Shiba et alias (1993) e Ishikawa (1993), que é de extrema importância atentarmos para, num primeiro momento, focalizar no primeiro aspecto, procurando eliminar erros de operação e quando necessário fazer uma recuperação exemplar do serviço ofertado.

3. FAZER CERTO NA PRIMEIRA VEZ

Fazer bem o serviço da primeira vez contribui de modo significativo para o lucro da empresa. Dado o predomínio de erros e de promessas quebradas em relação ao serviço, uma confiabilidade constante dá a uma empresa oportunidade de competir eficazmente e construir uma reputação pelo serviço. Conseguir uma diferenciação competitiva por meio de uma sólida confiabilidade no serviço pode proporcionar diversos benefícios significativos : índices mais elevados de retenção dos clientes atuais, Heskett (1987); mais negócios dos clientes atuais; mais comunicação boca-a-boca promovendo a empresa e maior opor-

tunidade de cobrar um preço mais alto conforme analisado em Buzzell & Gale (1991).

A Figura 2 resume as maneiras como uma melhoria na confiabilidade do serviço pode levantar bastante a linha de fundo de uma empresa.

A confiabilidade do serviço também contribui com os demais fatores operacionais, reduzindo a necessidade de refazer o serviço.

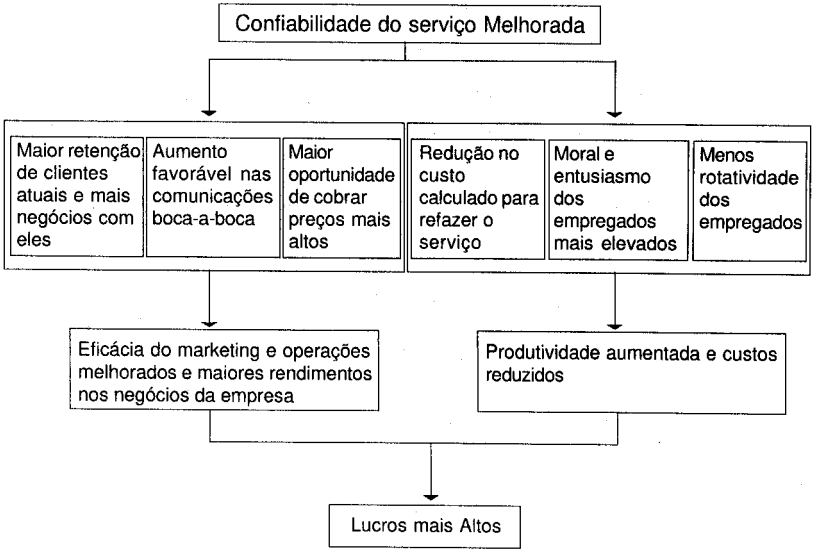

Figura 2: Benefícios potenciais da confiabilidade de serviços.

A interação entre empregados e clientes que acompanha a produção e o consumo de muitos serviços significa que existem mais maneiras, embora menos aparentes, pelas quais a confiabilidade do serviço pode contribuir para ganhos de produtividade e economia nos custos. O moral, a satisfação e o compromisso com o trabalho dos empregados que ficam na linha de frente estão em relação inversa aos níveis de frustação dos clientes com quem tratam no dia-a-dia, conforme Berry & Parasuraman (1992) e Heskett & Jones (1994). O contato com clien-

tes frustados que exigem explicações e restituições de dinheiro por serviços malfeitos pode desmoralizar os empregados, diminuir seu entusiasmo pelo trabalho e também reduzir seu compromisso e sua lealdade para com as empresas.

Prestar serviço confiável com "zero defeitos" segundo Reichheld & Sasser (1990) é o ideal, entretanto esta tarefa é de extrema complexidade por diversas razões:

- geralmente a produção do bem de serviço se dá conjuntamente, isto é, com o envolvimento do cliente;
- a intangibilidade dos serviços significa que os critérios para os serviços impecáveis são menos concretos e mais subjetivos do que os critérios para os produtos;
- o termo defeito tem um significado mais amplo nos serviços do que na fabricação de produtos.

Está claro que a complexidade da confiabilidade no serviço impõe excepcionais dificuldades às empresas que lutam por "zero defeito" em serviços. Entre tais dificuldades estão o desempenho de um serviço sem erros em tempo real, a verificação e a compreensão dos padrões subjetivos dos clientes (que é a verdadeira medida para a validação da confiabilidade do serviço) e reconhecimento de que serviços obscuros e confusos contribuem de maneira sutil, mas significante, para as "sobras de serviço", Berry & Parasuraman (1992).

Para atacar eficazmente essas dificuldades é preciso desenvolver diversas atividades que evitem falhas no serviço. Essas atividades dividem-se em três grandes categorias:

(1) Proporcionar liderança do serviço: líderes fortes, apaixonados pela perfeição, são a vida da estratégia do serviço centrado na confiabilidade.

(2) Testar e retestar inteiramente o serviço: a introdução de um serviço no mercado antes de passar por um teste rigoroso é uma das causas primordiais de sua não-confiabilidade. Para isto deve-se enfocar: o teste pré-lançamento; o planejamento do serviço e por fim o teste pós-lançamento.

(3) Erigir e alimentar uma infra-estrutura organizacional para serviço sem erros: deve englobar a multidão de fatores organizacionais que deveriam existir para sustentar uma cultura do "fazer bem na primeira vez". Praticamente todos esses fatores dizem respeito a questões relacionadas ao pessoal e ao trabalho de equipe.

A Figura 3 expõe os três conjuntos de atividades que constituem os pilares vitais e integrados de apoio à confiabilidade do serviço.

4. FAZER MUITO BEM O SERVIÇO NA SEGUNDA VEZ

A busca incansável pelo serviço impecável é a característica marcante da excelência no serviço. Contudo, até mesmo empresas exemplares que adotam de coração a filosofia do serviço sem erros não escapam de falhas. "Os erros são o ponto crítico de todo serviço. Por mais que tentem, mesmo as melhores empresas de serviço não podem prever um vôo atrasado, um bife queimado ou um pacote extraviado de vez em quando. A verdade é que, como os serviços em geral são feitos na presença do cliente, os erros às vezes são inevitáveis", discutido em Heskett, Sasser e Hart (1994).

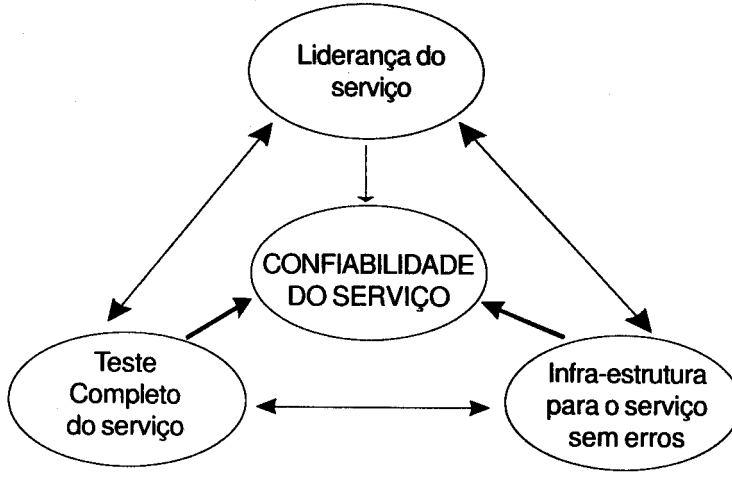

Figura 3: Os pilares de apoio à confiabilidade de serviço.

Orientações para uma eficaz Recuperação do Serviço

Uma recuperação eficaz, de certo modo, é mais difícil de ser obtido e mais tentadora de ser deixada de lado do que a confiabilidade. Situações de recuperação são pertubações da rotina e em geral exigem que se trate com clientes de mau humor. Não é de se surpreender que as empresas normalmente reajam com má vontade a problemas de serviços. A tentação de sentir esse tipo de situação como interrupções improdutivas, desagradáveis e nada lucrativas pode ser bem grande, relegando a recuperação do serviço a uma prioridade secundária.

Para as empresas, é muito alto o preço a pagar por serviços mal resolvidos ou resolvidos com negligência. Para superar o problema e colher o máximo de benefícios com a resolução de problemas, elas devem implantar um processo de recuperação constante e sistemático. O processo, de maneira geral, deve incluir os componentes gerais apresentados na figura 4.

Este processo tem três etapas:

(1) Identificar os problemas do serviço: nesta etapa se deve empenhar em descobrir todas as decepções do cliente. Uma boa exposição do problema requer o lançamento de uma rede ampla para captar todos os dissabores do cliente, sendo necessário: monitorar as reclamações do cliente; realizar pesquisa sobre o cliente; monitorar o processo do serviço;

(2) Resolver com eficiência e eficácia os problemas: nesta etapa se deve empenhar na resolução do problema, respeitando-se os seguintes fatores :

- Explicar o problema ocorrido para o cliente;

- Contatar o cliente assim que o problema estiver resolvido;

- Informar quanto tempo se levará para resolver o problema;

- Oferecer altemativas viáveis, quando o problema não puder ser resolvido;

- Informar as maneiras de evitar um problema futuro;
- Informar sobre a situação quando o problema não puder ser resolvido de imediato;

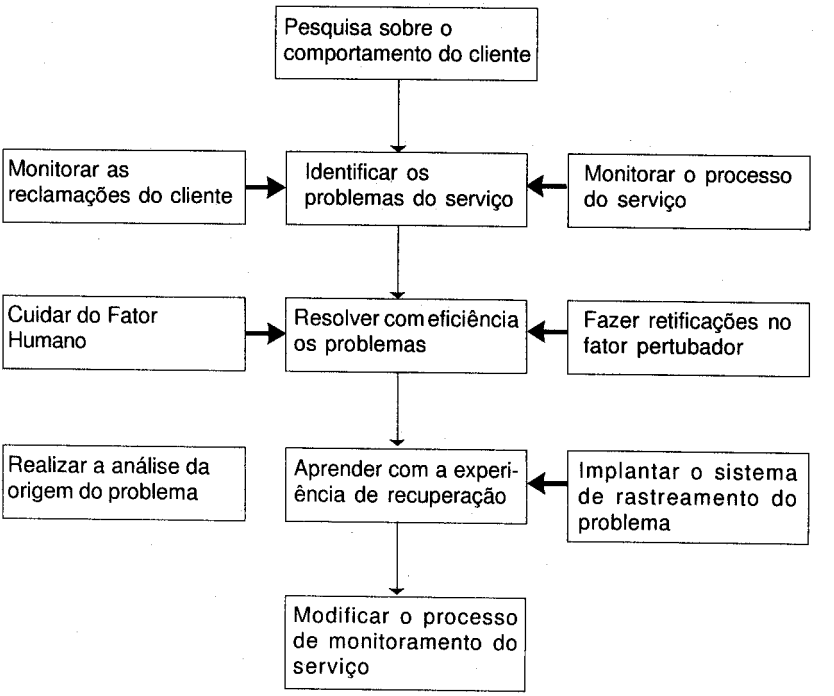

Figura 4: Princípios da Recuperação Eficaz do Serviço.

Tendo ainda de forma planejada :

- a preparação dos empregados para recuperação;
- a delegação de poderes aos empregados;
- a criação de facilitadores para os empregados;

(3) Aprender com a experiência de recuperação: As situações de resolução de problemas são mais do que simples oportunidades para

reparar serviços falhos e reforçar os laços com os clientes. São também uma valiosa fonte de informação e recomendações de diagnóstico para melhorar o serviço do cliente.

Um bom aprendizado exige que se descubra e corrija as causas subjacentes da falha no serviço, e requer o reajuste da monitoração do processo de serviço e a implementação de um sistema de informações para rastrear os problemas.

Como será mostrado nas seções seguintes, as duas primeiras etapas discutidas até aqui - identificar os problemas do serviço e resolver com eficiência e eficácia os problemas - compõem o processo do melhoramento contínuo reativo e a última etapa - administrar e superar as expectativas dos clientes - compõe o melhoramento contínuo proativo, não estando portanto no escopo deste trabalho, para maiores esclarecimentos veja Shiba et alias (1993).

5. O GERENCIAMENTO DO COTIDIANO

Para projetar e viabilizar a implantação de um sistema de gestão capaz de garantir um padrão operacional que aumente a confiabilidade do serviço, foi seguido o diagrama apresentado na figura 5, que representa o processo sugerido por Merli (1993). Como o diagrama possui um caráter geral, é feito um esforço no sentido de tornar explícita e apropriada a proposta que o transforma numa forma adequada de tratamento do fator focalizado.

Na fase de projeto do sistema de gestão do cotidiano, foi dada ênfase na primeira etapa (Planejar) do diagrama apresentado, a qual passamos a descrever:

(1) Identificar as atividades prioritárias: esta etapa tem como objetivo principal levantar todas as atividades rotineiras que fazem parte do dia-a-dia da empresa para, em seguida, sermos capazes de escolher entre as atividades identificadas, aquela que é prioritária por comprometer decisivamente o serviço. As atividades que serão escolhidas devem compor um projeto piloto, de tal modo que o mesmo

sirva para convencer os incrédulos da eficácia da metodologia e também para mostrar de forma prática a aplicação do conceito de melhoramento contínuo. Outro fator extremamente importante é que desta forma estaremos estabelecendo um foco para a abordagem, aumentando as chances de serem obtidos resultados positivos.

Para possibilitar a priorização e escolha entre as atividades identificadas, dois tipos de critérios são estabelecidos. O primeiro oferece uma avaliação do ponto de vista da viabilidade para obtenção da melhoria e o segundo oferece, efetivamente, a ordem de prioridade.'

No primeiro conjunto de critérios são sugeridos os seguintes critérios, utilizando-se de Juran (1990):

- a atividade deve possibilitar um projeto que lide com problemas crônicos - um que espera ser solucionado a muito tempo.

- a atividade deve viabilizar um projeto que seja factível. Deve haver boas possibilidades de se chegar a uma conclusão bem sucedida dentro de alguns meses. As informações que se tem de algumas empresas mostram que a razão mais frequente de fracasso no primeiro projeto é o não cumprimento desse critério de exequibilidade.

- a atividade deve apontar para um projeto que seja significativo. O resultado final deve ser sufucientemente útil para merecer atenção e reconhecimento.

- a atividade deve propiciar resultados que sejam mensuráveis tanto em dinheiro quanto em termos tecnológicos.

No segundo conjunto de critérios estão aqueles que nos ajudariam a definir as atividades prioritárias, estabelecendo o foco para a abordagem que se sucede com o objetivo de solucionar os problemas que a estas afetam. A título de exemplo, alguns critérios têm sido encontrados para este tipo de exercício:

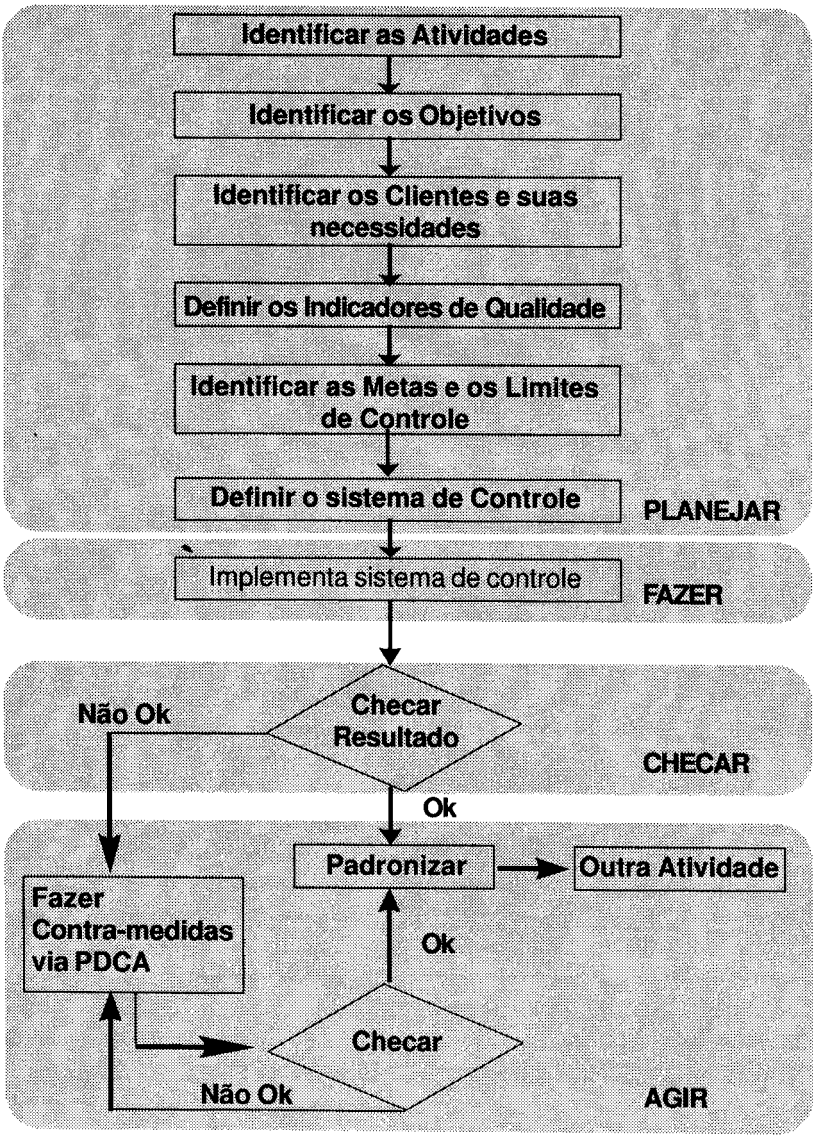

Figura 5: Gerenciamento do Cotidiano - Processo.

- impacto na satisfação do cliente;

- número de clientes envolvidos;

- carga de trabalho exigida; e

- número de funcionários necessários para realização do trabalho.

Para esta etapa sugere-se a matriz da figura 6, onde seria feita uma distinção dos critérios, possibilitando os dois tipos de análise. Para uma avaliação criteriosa é sugerido também que sejam estabelecidos pesos para os critérios que foram definidos, antes de ser processada a avaliação das atividades identificadas.

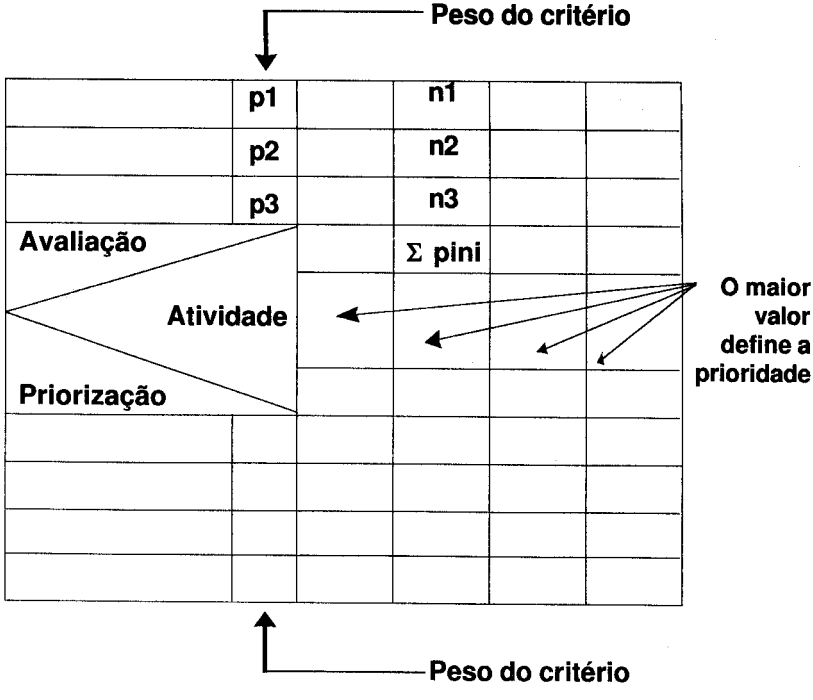

Figura 6: Matriz de Análise das Atividades

Uma vez que se tenha identificado as atividades rotineiras, elas são avaliadas à luz dos critérios definidos para estabelecer um "ranking" que caracteriza a lista de prioridades. Feito isto, escolhe-se aquela ou aquelas que serão melhoradas, e, em seguida, avança-se para a etapa seguinte do processo.

(2) Identificar os Objetivos da(s) Atividade(s) Priorizada(s): para aumentar a compreensão do objetivo da atividade, nesta etapa deve-se desenhar o seu fluxograma ("blueprint"), como sugerido por Shostack (1987), caracterizando as tarefas de "front office" e de "back room", marcando aquelas tarefas que podem gerar um impacto negativo no critério de desempenho focalizado e que será monitorado no sistema de gestão.

Deve-se procurar caracterizar também aquelas atividades que compõem o sistema de recuperação do serviço, para atender eventuais problemas. Para isto, aconselha-se considerar os fatores que foram mencionados como importantes no tópico "Orientações para uma eficaz recuperação do serviço".

(3) Identificar os Clientes e suas Necessidades: deve-se partir do conceito apresentado na figura 7, que mostra a inter-relação das atividades numa cadeia cliente-fornecedor interno. Isto se faz necessário porque muitas vezes, as partes envolvidas numa cadeia pertencem a departamentos diferentes, e não sendo raro encontrar o esquema da "batata quente", onde cada parte entende que o problema gerado é de responsabilidade da outra parte, o que não ajuda em nada para melhoria do fator de desempenho focalizado.

(4) Identificar os Indicadores de desempenho: uma vez entendida e caracterizada a relação da cadeia cliente-forncedor, conforme descrito, deve-se associar a este os indicadores mensuráveis para avaliar a evolução da melhoria das operações que estão compondo a atividade priorizada. É importante observar que os indicadores devem ser estabelecidos não só para a operação em condições normais, mas também para a operação do serviço de recuperação.

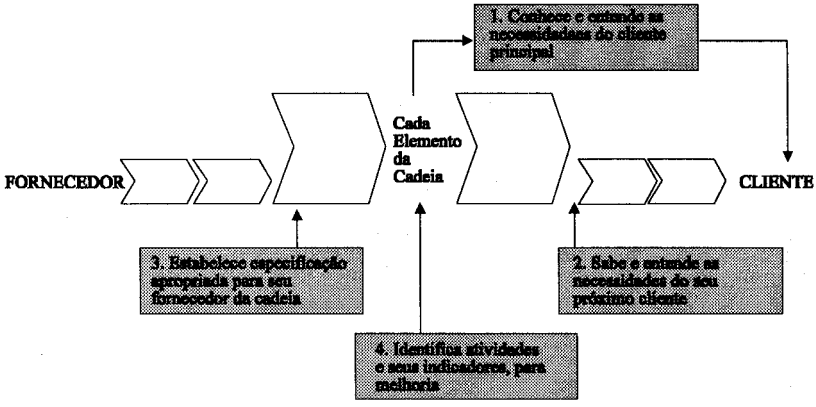

Figura 7: Cadeia Cliente-Fornecedor

Desta forma, é estabelecida uma rede de indicadores focalizando o serviço normal e outra que focaliza o serviço de recuperação, conforme representada na figura 8.

INDICADORES	
Serviço Normal	**Serviço de Recuperação**
N1	**R1**
N2	**R2**
:	:
Ni	**Ri**

Figura 8: Rede de Indicadores.

(5) Sistema de Controle: por vezes, o sistema de controle ou controla as variáveis erradas ou, simplesmente, são meros sistemas representativos que não exercem nenhum papel no sistema de gestão.

Para evitar este equívoco, a idéia é estabelecer um sistema de controle que possua as três características:

- valor objetivo - que é a meta a ser alcançada num determinado prazo;
- limites de controle - que define a controlabilidade da operação, sinalizando a sua estabilidade operacional;
- ferramenta de controle - que estabelece o tipo de treinamento de seus usuários, o tipo de instrumento a ser utilizado, o tipo de coleta de dados, e, por fim, a forma pela qual tais dados serão representados.

Dentro deste contexto, o sistema de controle deve possuir em sua base um sistema que permita realizar um trabalho de rastreabilidade, necessário para identificação de possíveis causas sistêmicas que comprometeram o desempenho do serviço. Este sistema pode ser concebido estruturando uma relação de causa e efeito que caracteriza a atividade focalizada.

(6) O sistema de Gestão do Cotidiano: uma vez elaborado um sistema de controle a partir das necessidades do cliente, tendo como foco a confiabilidade do serviço e sua recuperação, resta estabelecer o sistema de gestão como mostra a figura 9.

Os elementos que compõem este sistema devem ser representados de forma apropriada, de tal modo que possa compor um sistema de gestão à vista, conforme discutido em Schonberger (1992).

Mecanismos gerenciais devem ser também considerados no sistema de gestão à vista. Para isto, as responsabilidades, as ações preventivas e o tipo de ferramentas ou dispositivos a serem utilizados no caso de uma ação contingencial podem ficar apontados.

Para fornecer subsídios na definição de ações de curto prazo e permitir o monitoramento dos resultados esperados, é sugerido um sistema de informação, conforme o discutido em Silva (1991), que permite analisar tais resultados possibilitando um monitoramento mais eficaz da situação que está sendo trabalhada, para obtenção de melhorias. Nas situações em que estão sendo tratados o desempenho de serviços inter-

nos pode ser estabelecida uma rotina periódica de avaliação com a s partes interessadas.

6. RESULTADOS OBTIDOS

O quadro de referência proposto foi aplicado para gerir uma atividade crítica em uma empresa de engenharia de automação industrial, que atende grandes empresas do setor petroquímico e de alimentos. Esta empresa está localizada em Campinas, quando a idéia de implantar uma melhoria foi adotada a empresa contava com vinte e cinco colaboradores, na maioria com superior completo, e um faturamento anual de 2 milhões de dólares.

A atividade escolhida como prioritária é a responsável pela a apuração das horas trabalhadas em campo pelas equipes técnicas (fornecedor) e que fornece estas informações ao faturamento (cliente) da empresa. Esta apuração apresentava muitos erros devido ao preenchimento indevido de relatórios de trabalhos de campo. O resultado final era que o faturamento da empresa ficava comprometimento numa quantia que girava em torno de 20% ao mês, ou seja, a empresa deixava de arrecadar este percentual por mês.

Desenvolveu-se a implantação do gerenciamento do cotidiano em seis meses consecutivos. No início, por meio do sistema de gestão à vista foi possível identificar o número e o tipo de erro cometido. Saímos de uma relação de 10/20 (50%), ou seja, de vinte relatórios de campo preenchidos dez continham algum tipo de erro que impossibilitava elaborar a nota fiscal de cobrança do serviço.

Como foram estabelecidas as ações que recuperavam o serviço, ainda ficava um resíduo de 20%, ou seja, dos 50% iniciais de irregularidades identificadas 30% foram eliminadas com as ações de recuperação. Todavia, entendemos que era pouco, deveríamos eliminar por completo essas irregularidades. Ações preventivas foram implementadas, seguindo a própria orientação do PDCA. Ao fim do quinto mês o "zero defeito" foi atingido, completando os seis meses de trabalho, pois na fase inicial, gastou-se um mês no planejamento, treinamento e

conscientização do pessoal envolvido. Há seis meses estamos conseguindo o zero defeito, demonstrando uma estabilidade na operação em questão.

7. CONCLUSÃO

A concepção de uma metodologia como a descrita foi realizada com o intuito de estabelecer um "framework" de trabalho que possibilitasse a atividade de pesquisa-ação, enfocando a Gestão da Qualidade Total e a melhoria das operações em serviços. Acredita-se que com isto ela possa ser aprimorada e aplicada em outras situações.

A metodologia do gerenciamento do cotidiano está inserida no contexto do TQM (Total Quality Management) e faz parte de um conjunto amplo de metodologias.

Para viabilização desta metodologia, procurou-se focalizar o fator de desempenho confiabilidade, que tem sido destacado como um dos mais importantes, conforme Berry & Parasuraman (1992). Outros fatores de desempenho citados neste trabalho poderiam complementar esta proposta, sem comprometimento para a metodologia apresentada.

<table>
<tr><td colspan="2">Gestão do Cotidiano</td></tr>
<tr><td>Serviço Normal</td><td>Serviço de Recuperação</td></tr>
<tr><td colspan="2">• Indicadores
• Sistema de Controle
• Responsabilidades
• Necessidades</td></tr>
<tr><td colspan="2">Contra-Medidas Projetadas</td></tr>
</table>

Figura 9: Visão Geral do Sistema de Gestão do Cotidiano

Com a apresentação deste trabalho, espera-se que muitas empresas do setor de serviços possam fazer uso da metodologia, possibilitando seu aperfeiçoamento e viabilizando a desmistificação das operações em serviços.

8. BIBLIOGRAFIA

BERRY, L. L.; PARASURAMAN, A. Serviços de Marketing. Editora Maltese-Norma. 1992.

BUZZLE, R.D.; GALE, B.T. PIMS. O impacto das estratégias de mercado no resultado das empresas. Editora Pioneira. 1991.

GIANESI, I. G. N.; CORRÊA, H. L. Administração Estratégica de Serviços. Editora Atlas. 1994.

GALGANO, A. Companywide Quality Management. Productivity Press. 1994.

HESKETT, J. L. Lessons in the Service Sector. Harvard Business Review. Mar/Apr, 1987.

HESKETT, J. L.; JONES, T. O.; LOVEMAN, G. W.; ET ALIAS. Putting the service-profit chain to work. Harvard Business Review. Mar/Apr.1994.

HESKETT, J. L.; SASSER, W. E.; HART, C.W.L. Serviços Revolucionários. Editora Pioneira 1994.

ISHIKAWA, k. Controle de Qualidade Total. À maneira japonesa. Editora Campus. 1993.

JURAN, J. Juran na Liderança pela Qualidade. Editora Pioneira. 1990.

MERLI, G. Eurochanllege. The TQM approach to capturing global markets. IFS. 1993.

REICHHELD, F. F.; SASSER, W. E. Zero Defections Quality Comes to Services. Havard Business Review. Sep/Oct. 1990.

SASSER, W. E. Match supply and demand in service industries. Harvard Business Review. Nov/Dec. 1976.

SHIBA, S.; GRAHAM, A.; WALDEN, D. A new American TQM. Four Practical revolutions in management. Productivity Press. 1993.

SHOSTACK, G. L. Designing services that deliver. Harvard Business Review. Jan/Feb. 1984.

SHOSTACK, G. L. Service positioning through structural change. Journal of Marketing. vol 51, pag 34-43, January 1987

SHONBERGER, R.J. Construindo uma Cadeia de Clientes. Editora Pioneira. 1992.

SILVA, R.S; Castro, D. M. Sistema de Atendimento ao Cliente. Um instrumento para melhoria da qualidade. Segundo Congresso Internacional de Normalização e Qualidade. ABNT. 1991. pag. 385-392.