

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
CENTRO DE PESQUISA E PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MBA EM MARKETING

GABRIELLE OLIVEIRA

QUALIDADE DO SERVIÇO

O desafio enfrentado na busca pela diferenciação sustentável

CURITIBA

2017

GABRIELLE APARECIDA DE OLIVEIRA

QUALIDADE DO SERVIÇO

O desafio enfrentado na busca pela diferenciação sustentável

Artigo apresentado ao CEPPAD como requisito parcial à conclusão do curso MBA em Marketing da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Danielle Mantovani

CURITIBA

2017

QUALIDADE DO SERVIÇO

O desafio enfrentado na busca pela diferenciação sustentável

Gabrielle Oliveira

RESUMO

O presente trabalho trata de um estudo sobre a importância de se ter um alto nível de serviço oferecido ao cliente e como isso pode ajudar as organizações a se posicionarem no mercado de maneira sustentável. A pesquisa tem como objetivo entender como uma empresa pode atingir a diferenciação e garantir a preferência do consumidor, através da demonstração de casos reais sobre a importância de se oferecer um serviço de qualidade e seus impactos. O estudo tem como base uma das empresas líderes de mercado no setor petroquímico e pode demonstrar claramente que em um mundo onde tudo se torna commodity, o serviço é sim fator essencial. A pesquisa foi realizada através do método descritivo e constatou que apesar dos desafios, existem ferramentas disponíveis que podem auxiliar as empresas a gerenciarem esses serviços de modo a prover o maior nível de qualidade possível.

Palavras-chave: Diferenciação. Nível de serviço. Servqual.

1 INTRODUÇÃO

Em um mundo com tamanho fluxo de informação e velocidade com a qual a tecnologia avança, ter o melhor produto e com maior desempenho continua sendo sim uma grande vantagem competitiva, porém totalmente insustentável à longo prazo, tendo em vista a facilidade com que o concorrente pode atingir esse mesmo patamar de desempenho, ou ainda superior. Para amparar esse pilar da vantagem competitiva, e estabilizá-lo da maneira mais consistente possível, um dos itens que merece destaque é o setor de serviços.

Nesse contexto cada vez mais commoditizado e de dificuldade para se atingir a diferenciação de produtos, é notável o crescimento no setor de serviços não apenas do lado das empresas, mas também na exigência do consumidor por um serviço de cada vez mais qualidade e que proporcione a melhor experiência.

Tendo em vista a complexidade que se tem em gerenciar serviços e principalmente oferecer esse nível de qualidade exigido, o presente trabalho visa, por meio de análises realizadas nas operações de uma das empresas mundialmente líderes no setor petroquímico, discutir a importância do nível de serviço oferecido pela empresa para a construção de uma imagem consolidada frente ao mercado e como esse nível de serviço pode influenciar na decisão de compra do consumidor. Para isso, serão utilizados exemplos de situações tanto de sucesso quanto de fracasso de atividades diárias dessa empresa, que impactam diretamente o consumidor e sua percepção.

Por fim, serão propostas algumas sugestões de ações visando a melhoria na qualidade do serviço oferecido, assim como sugestões de futuras pesquisas a serem desenvolvidas nessa área que possam aprofundar o tema, de modo a suprir as necessidades do mercado no que diz respeito às ferramentas disponíveis para gerenciar a qualidade do serviço e atingir um diferencial competitivo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Gerenciar serviços e, acima de tudo, provê-los com qualidade, é um dos principais desafios enfrentados pelas organizações hoje em dia. De acordo com Kotler e Keller (2006, p.397), serviço é “qualquer ato ou desempenho, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra e que não resulta na propriedade de nada”, e justamente por essa intangibilidade, é muito difícil que se possa garantir a qualidade de um serviço prestado.

Outras três características distinguem os serviços dos bens e dificultam o processo de gerenciamento. A primeira delas é a inseparabilidade, isto é, são consumidos simultaneamente à sua produção. Vinculado à essa característica, vem a perecibilidade, ou seja, os serviços não podem ser estocados. Por fim, existe a variabilidade, pois o resultado de um serviço prestado depende de por quem, quando,

e onde foram fornecidos, o que os torna altamente variáveis. (Kotler e Keller, 2006, p. 400)

Agora que o conceito de serviço já ficou claro, assim como suas principais características, será apresentada a empresa envolvida no estudo de caso e brevemente explicado suas operações, para que daqui adiante possa-se fazer uma relação entre a teoria e a prática através de exemplos reais, e assim apresentar os conceitos de maneira mais dinâmica, facilitando assim o entendimento.

A empresa estudada, cujo nome não será divulgado por questões de privacidade de informação, é uma das pioneiras no setor petroquímico, e opera mundialmente na venda de produtos químicos derivados do petróleo. De acordo com a categorização do mix de serviços apresentado por Kotler e Keller (2006, p.397), a empresa se encaixa no modelo híbrido, pois, mesmo que operando no ramo B to B, não vende apenas os produtos químicos, mas também o suporte de vendas, o serviço de atendimento ao cliente, o transporte do produto, que juntos, formam o pacote de entrega ao consumidor.

Os produtos químicos são, em sua essência, commodities. Apesar de todo o investimento feito pelas empresas de petróleo em tecnologia e nos setores de pesquisa e desenvolvimento, dificilmente os produtos químicos de uma empresa específica serão insubstituíveis. Isso significa que, diante de qualquer insatisfação, não existem muitas barreiras que impeçam o cliente de optar por comprar de outro fornecedor.

Diante dessa situação, além da qualidade do produto oferecido, existe uma preocupação extrema em que os serviços oferecidos juntamente com esse produto sejam o mais satisfatório possível. Por exemplo, de que adianta vender um produto de desempenho superior se, quando o cliente liga para fazer um pedido, se depara com um atendimento ao cliente despreparado e sem treinamento que não entende da operação e não sabe responder as perguntas? Ou se a entrega chega atrasada e sem os requerimentos solicitados para que o produto seja descarregado com segurança? Uma entrega atrasada de um produto químico pode acarretar na interrupção de uma linha de produção toda, e gerar multas e prejuízos financeiros gigantescos, como por exemplo para as montadoras de automóveis. Assim como um produto químico descarregado fora dos padrões de segurança solicitados pelo cliente podem acabar

em acidentes e, por conta da natureza inflamável do produto, até em explosões de impactos catastróficos.

O desafio se torna ainda maior quando se trata de uma carteira heterogenia de clientes. O cliente A gosta de ser contactado via telefone quando ocorre algum problema com seu pedido, pois muitas vezes está resolvendo assuntos longe do computador e demora para verificar seus e-mails. Já o cliente B não gosta de receber ligações e prefere ser comunicado via e-mail em caso de algum problema, assim não precisa parar o que está fazendo para atender o telefone. Esse tipo de preferência, assim como muitas outras, são escolhas que variam não somente de pessoa para pessoa, mas também de empresa para empresa. A esse conjunto de preferências, damos o nome de expectativa. Ou seja, a expectativa de cada cliente é tudo aquilo que o cliente espera que ocorra durante a prestação do serviço. É a partir disso que a qualidade do serviço poderá ser estipulada.

Segundo a ISO – International Standardization Organization, organização responsável pelas normal de qualidade mundiais, “Qualidade é a adequação ao uso. É a conformidade às exigências”. Todas essas exigências que variam de cliente para cliente serão responsáveis por estipular o serviço esperado, que quando comparado ao serviço percebido, será responsável pela primeira noção de qualidade feita pelo cliente. A figura 1, representada abaixo, descreve a relação entre essa e outras quatro lacunas que podem interferir na qualidade do serviço prestado:

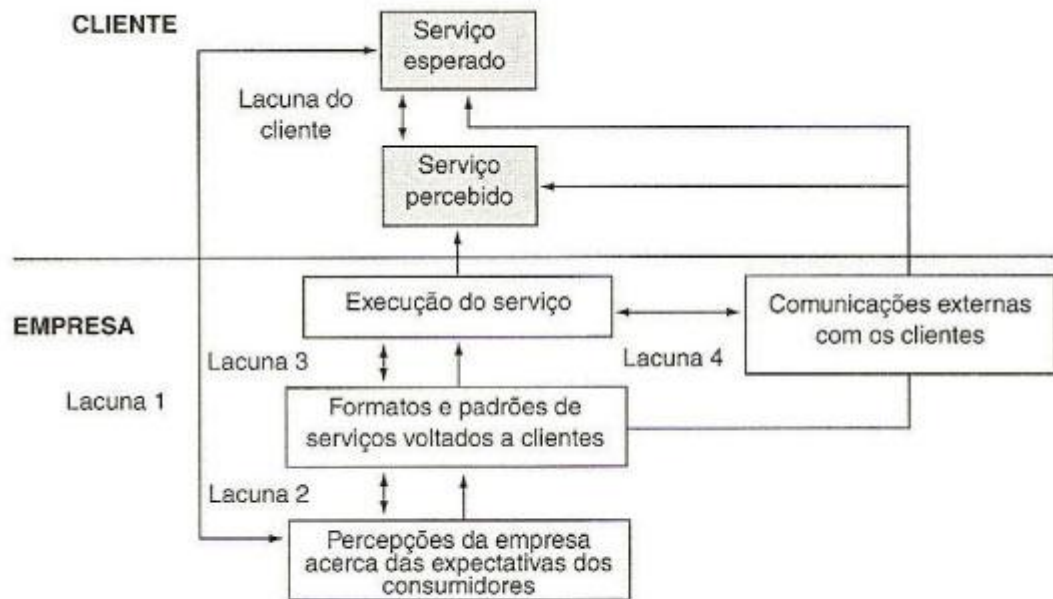


Figura 1 – Modelo de Lacunas da Qualidade de Serviços

Fonte: Parasuraman, Berry e Zeithaml (1985); Zeithaml e Bitner (2003, p. 420)

Com base nesse modelo, desenvolvido por Parasuraman, Berry e Zeithaml (1985, p.44), foram identificados cinco fatores determinantes para definir a qualidade dos serviços. São eles:

1. Confiabilidade
2. Capacidade de resposta
3. Segurança
4. Empatia
5. Itens tangíveis

Esses fatores, mencionados por ordem de importância, formam a chamada escala Servqual. Bateson e Hoffman (2003, p. ***) explicam cada um desses fatores em diferentes dimensões.

A dimensão da confiabilidade diz respeito a coerência e confiança transmitidas pelo desempenho do serviço realizado. Nesse caso, é importante que a empresa evite realizar promessas que não possa cumprir e seja o mais transparente possível com o cliente. No caso estudado, é lógico que imprevistos podem acontecer, como o atraso de um caminhão devido à um acidente no caminho, mas é de extrema importância

que o cliente seja informado com clareza da situação, e não seja informado que o pedido está chegando apenas para agradá-lo.

A dimensão da capacidade de resposta, também conhecida como dimensão do atendimento, diz respeito ao compromisso da empresa em prontamente atender ao cliente com seus serviços. Isso não quer dizer que a empresa deve atender a todo e qualquer pedido do cliente, pois deve existir organização e planejamento de ambas as partes. Por exemplo, para entregas de caminhão existe o chamado lead time, referente ao tempo de antecedência com o qual o cliente deve fazer seu pedido antes da data de carregamento do caminhão. Entretanto, a dimensão da capacidade de resposta significa que a empresa deve ser responsiva, pois errar acontece, o diferencial está em como o problema é resolvido.

Já a dimensão da segurança, intimamente relacionada com a confiabilidade, diz respeito a segurança transmitida pelos funcionários da empresa quanto ao serviço prestado. Essa segurança é gerada principalmente através do conhecimento sobre as preferências e operações do consumidor pelo atendimento ao cliente, por exemplo.

A dimensão da empatia é a capacidade da empresa se colocar no lugar dos seus clientes. A ideia é que a empresa entenda as necessidades de seus cliente, e trabalhe não somente como um provedor de soluções, mas como um *advisor*. Nessa dimensão se encaixam propostas de melhorias percebidas pela empresa decorrentes do aprendizado com experiências passadas, por exemplo.

Por fim, existe a dimensão dos itens tangíveis, que não necessariamente diz respeito aos produtos envolvidos no modelo híbrido estudado, mas sim as coisas físicas envolvidas na prestação do serviço, como por exemplo as condições do caminhão utilizado para a entrega do material. Nessa dimensão, pode-se considerar todos os meios de contato que o cliente tenha com a empresa, seja o website, ou até mesmo o layout utilizado na formatação de emails trocados.

A figura 2 descreve cada uma das dimensões do modelo Serviqual através de exemplos.

<p>Confiabilidade</p> <ul style="list-style-type: none"> • Entregar o serviço como prometido • Mostrar segurança ao lidar com os problemas de serviço do cliente • Entregar o serviço certo na primeira vez • Entregar os serviços no prazo prometido • Manter registros sem erros <p>Capacidade de resposta</p> <ul style="list-style-type: none"> • Manter o cliente informado sobre a data em que o serviço será realizado • Efetuar um atendimento rápido dos clientes • Mostrar disposição para ajudar os clientes • Estar preparado para atender às solicitações do cliente <p>Segurança</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dispor de funcionários que inspiram confiança nos clientes • Fazer os clientes se sentirem seguros em suas transações 	<ul style="list-style-type: none"> • Dispor de funcionários que são consistentemente cordiais • Dispor de funcionários que têm o conhecimento necessário para responder às perguntas do cliente <p>Empatia</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dar aos clientes atenção individual • Dispor de funcionários que tratam os clientes com atenção • Ter em mente os melhores interesses do cliente • Dispor de funcionários que entendem as necessidades do cliente • Oferecer horário de funcionamento conveniente <p>Itens tangíveis</p> <ul style="list-style-type: none"> • Equipamentos modernos • Instalações com visual atraente • Funcionários com aparência asseada e profissional • Materiais visualmente atraentes associados ao serviço
---	--

Figura 2 – Kotler e Keller, 2006.

3 METODOLOGIA

A pesquisa aqui apresentada é de natureza descritiva, dado a preocupação em que se entenda como o serviço impacta as organizações e seus consumidores em sua naturalidade, correlacionando a teoria aos casos práticos de maneira espontânea, ou seja, sem que haja interferência para efeitos de afetar o resultado obtido.

As informações apresentadas foram coletadas de fontes primárias, vindas da pesquisa bibliográfica, cujas obras utilizadas estão mencionadas na sessão Referencias desse trabalho. Os autores foram selecionados com base na sua expertise sobre Marketing como um todo, que proporcionam um entendimento macro de como os assuntos se correlacionam, assim como com base na relevância de suas obras no âmbito acadêmico. Ainda como fonte primária, foi realizado um estudo de caso realizado dentro da empresa mencionada através do método de observação.

Os resultados, por sua vez, serão apresentados de forma qualitativa, dada a dificuldade em se mensurar a qualidade do serviço prestado e o nível de serviço percebido pelo cliente, como anteriormente mencionado.

4 RESULTADOS

Após a pesquisa bibliográfica realizada, pode-se perceber que a dificuldade em se mensurar a qualidade do serviço se baseia em vários fatores, e um deles é a subjetividade das expectativas do consumidor. Conforme mencionado, a qualidade do serviço será avaliada com base na relação entre o serviço esperado e o serviço percebido.

Fazendo um paralelo com o caso sendo estudado, pode-se considerar que o serviço esperado seja: o cliente deseja receber um caminhão do produto químico X, com a quantidade Y, no dia e horários estipulados e dentro dos requerimentos solicitados (tamanho da mangueira para descarregamento, certificado de limpeza do caminhão, etc). Todos esses itens, se bem organizados e planejados pela empresa, são relativamente fáceis de serem cumpridos. Entretanto, assim como a empresa estudada consegue cumprir os requerimentos com facilidade, o concorrente não encontrará muitas dificuldades, o que torna a escolha de compra muito mais sensível ao preço e a qualquer falha que possa acontecer nesse processo.

A partir disso, conclui-se que é necessário ir muito mais além do que cumprir requerimentos físicos para satisfazer as necessidades do cliente. Um serviço de valor agregado e que representaria uma diferenciação superior da empresa em relação à seus concorrentes poderia ser oferecido através de uma equipe de vendas que entende da operação do cliente, como por exemplo as aplicações dos produtos químicos, e assim é capaz de oferecer produtos alternativos, que melhor se encaixem nas necessidades do cliente, e por muitas vezes são produtos de maior margem de lucro que além de proporcionarem um benefício extra para o cliente, proporcionam um melhor resultado para a empresa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Dado o estudo apresentado, sugere-se que a empresa aplique uma pesquisa com os clientes para que se possa avaliar a percepção dos mesmos quanto ao serviço realizado, e a partir disso, seja implementado um plano de ação para o monitoramento e melhora da qualidade do serviço oferecido.

Adicionalmente a isso, para pesquisas futuras, seria interessante que se fizesse uma relação entre a qualidade do serviço e a retenção de clientes, pois sabe-se que reter clientes também é considerado um dos grandes desafios das empresas modernas.

A partir disso, conclui-se que é necessário ir muito mais além do que cumprir requerimentos físicos para satisfazer as necessidades do cliente. Um serviço de valor agregado que atinge ou supera as expectativas do cliente tem impacto significativo na escolha de compra do consumidor, e fica a critério da empresa investir ou não em recursos humanos capacitados que possam implementar tais ferramentas de mensuração da qualidade do serviço, tal qual a escala Servqual.

REFERÊNCIAS

HOFFMAN, K. Douglas; BATESON, John E. G. Princípios de Marketing de Serviços. São Paulo: Pioneira-Thomson, 2003.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. Administração de Marketing. 12 ed. São Paulo: Pearson, 2006.

ZEITHAML, V.A; BITNER, M.J. Services Marketing. New York: McGraw-Hill, 1996.

ENGELMAN, Raquel; FRACASSOL, Edi M; BRASIL, Vinicius S. A qualidade percebida nos serviços de incubação de empresas. REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre), Vol. 17, N. 3, Set./Dec. 2011.

Prof. Dr. Espuny, O QUE É QUALIDADE? Disponível em:
<<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/o-que-e-qualidade/23926/>>
Acesso em 20 de agosto de 2017.