

# QUALIDADE EM SERVIÇOS NO ATENDIMENTO AO CLIENTE: AVALIAÇÃO BASEADA NAS DIMENSÕES DA QUALIDADE

Priscilla Tosta Cordeiro e Paulo Augusto Cauchick Miguel  
Núcleo de Gestão da Qualidade e Metrologia da Faculdade de Eng<sup>a</sup> Mecânica e de Produção  
UNIMEP - Rod. SP 306 km1, 13450-000 Santa Bárbara D' Oeste - SP  
E-mail:pamiguel@unimep.br

**ABSTRACT:** In order to obtain a positive result on quality service, it is necessary the customer be the centre point of the economic activity. In this sense, it can be noted positive results from some companies with regard to the customer support and its importance. Knowing customer behaviour, service companies should not concentrate their activities only on profit but on the quality of the service and customer support. This paper proposes a service quality evaluation based on the definitions of qualifiers for a number of quality dimensions. The qualifiers were developed based on a previous study to check quality service of car dealers.

**KEYWORDS:** Quality in services, customers satisfaction, service companies.

**RESUMO:** Para que se obtenha resultado positivo na qualidade em serviços prestados ao cliente é necessário que o cliente seja o ponto central da atividade econômica. Nesse sentido, pode-se observar resultados positivos de algumas empresas com relação a qualidade no atendimento ao cliente, e o quanto isso é extremamente importante para sua preservação. Conhecendo o comportamento do cliente, as empresas de serviços não devem centrar sua atenção na lucratividade, mas na qualidade na prestação do serviço e atendimento ao cliente. Este trabalho propõe a avaliação da qualidade em serviços através da definição de qualificadores para as dimensões da qualidade. Estes qualificadores foram desenvolvidos a partir de estudo prévio realizado na prestação de serviços em concessionárias de veículos.

# 1. INTRODUÇÃO

Clientes possuem necessidades, que em grande parte dos casos não são facilmente percebidas por aqueles que oferecem um serviço, afetando desta forma a qualidade resultado no atendimento ao cliente.

Segundo Juran (1992), a satisfação de um cliente com um bem ou serviço, tem a sua origem nas características e esta é a razão de o adquirirem. Por outro lado, a insatisfação com produto (bens e serviços), tem a sua origem nas não conformidades percebidas após a sua experimentação. Por essa razão que os clientes reclamam ou desistem da continuidade de utilização do serviço. Propor estratégias para controlar esta realidade, citada acima, pode ser um meio para melhorar a qualidade no que diz respeito ao atendimento para com o cliente.

Existe uma série de dimensões ou características da qualidade associadas aos bens e serviços, como por exemplo (LIGEIRO, 1996):

- Desempenho do colaborador;
- Confiabilidade;
- Conformidade;
- Atendimento ao cliente;
- Apresentação do colaborador;
- Qualidade percebida relacionada a aspectos intangíveis e aos tangíveis;
- Pontualidade do colaborador;
- Segurança do meio onde trabalha;
- Segurança no tratamento confidencial de informações;
- Disponibilidades de componentes para a reposição que não comprometem o serviço associado ao bem;
- Competência para administrar os momentos da verdade nas relações com os clientes, onde a comunicação é ferramenta essencial;
- Flexibilidade do serviço oferecido;

Momento da verdade é um momento em que o colaborador passa por um critério de avaliação para verificar se esta de acordo com os qualificadores que lhe foram atribuídos.(LAS CASAS, 1994). Essas características da qualidade, são construídas através do ciclo de concepção de geração do serviço, também identificado como ciclo da qualidade. Esse ciclo procura relacionar as diversas atividades que interferem na qualidade do serviço, desde a identificação das necessidades até a avaliação do atendimento das mesmas. Na prestação de serviços esse ciclo é identificado como *ciclo de serviços* conseguem observar como *Horas da Verdade do negócio* (LIGEIRO, 1996).

Portanto, a abordagem de definições da qualidade como ponto principal o cliente, as necessidades e expectativas dos mesmos, necessitam ser entendidos e traduzidos e também avaliados. Este trabalho objetiva o melhor conhecimento das dimensões da qualidade, através de definição de qualificadores relacionados a cada dimensão num determinado setor de serviço, para com isso atender adequadamente as necessidades do cliente através da prestação de serviços.

## **2. DIMENSÕES DA QUALIDADE**

O conceito de qualidade é reconhecidamente complexo, apesar de haver inumeros autores que a definem. No setor de serviços, especialmente pela característica de subjetividade e aspectos pouco ou até mesmo intangíveis torna-se ainda mais difícil. Uma das forma de se avaliar a qualidade, é através das oito dimensões propostas por Garvin (1987). Essas dimensões são, particularmente, voltadas para produtos, mas podem ser adaptadas para serviços, com acréscimos à proposta do Instituto Americano de Marketing. As dimensões definidas por Gravin são (1987): características, conformidade, desempenho, confiabilidade, durabilidade, qualidade percebida, estética, atendimento pós-venda. Uma definição resumida dessas dimensões é apresentada na Tabela 1.

**Tabela 1** - Definições sucintas das dimensões da qualidade (Adaptado de Garvin, 1987).

<b>Dimensões</b>	<b>Definição</b>
Características	Fatores que diferenciam em relação aos seus concorrentes
Conformidade	Nível de atendimento às especificações (padrões)
Desempenho	Aspecto operacional básico comparativo com os concorrentes
Confiabilidade	Grau de isenção de falhas/defeitos
Durabilidade	Medida da vida útil, analisada técnica ou economicamente
Qualidade percebida	Imagem (propaganda, histórico, reputação, marca, país de origem)
Estética	Reação inicial positiva ou negativa que o produto provoca no mercado
Atendimento	Garantia da continuidade dos serviços (ou funções) após a venda

Apesar de importantes, as dimensões acima são essencialmente voltadas para produtos. Assim como existem as dimensões da qualidade descritas por Garvin (1987), existem aquelas entendidas como mais específicas ao setor de serviços, definidas pelo *Marketing Science Institute* nos EUA (citados por Bowles e Hammond, 1991; Las Casas, 1994):

- Aspectos Tangíveis: condições físicas que circundam a atividade de prestação de serviços, tais como instalações, equipamentos, aparência dos funcionários, dentre outras.
- Confiabilidade: habilidade de prestar o serviço proposto de forma segura e precisa.
- Empatia/presteza: grau de cuidado, cortesia, e atenção pessoal dispensado aos clientes.
- Receptividade: disposição e prontidão em auxiliar os clientes.
- Segurança: conhecimento dos funcionários, e suas habilidades em demonstrar confiança.

Como pode ser notado, as dimensões acima citadas não são relativamente diferentes daquelas desenvolvidas por Garvin (1987). A diferença principal é uma abordagem mais específica quanto à prestação de serviços. Outras dimensões também estão presentes, tais como conformidade, características do serviço e, obviamente, atendimento ao cliente (pré, durante, ou pós-venda).

No caso da dimensão conformidade, Crosby (1997) seleciona como exemplo a prestação de serviços realizada por um hotel, que deve atender às necessidades dos clientes. Os clientes desejam um local

seguro, tranquilo, e conveniente para permanecerem por um tempo. Um local onde possam dormir, comer, assistir televisão, etc. Uma vez que as necessidades são identificadas, torna-se necessário saber como atendê-las. Para fazer isso, é necessário estabelecer especificações (qualificadores) que possam ser entendidas e praticadas por todos. No quarto do hotel existem especificações que descrevem cada um dos componentes do quarto, desde arrumação da cama, até produtos de higiene no banheiro. Na visão de Crosby (1997) estabelecer especificações (fatores qualificadores) para atender exatamente aos requisitos dos clientes deve ser a meta da organização, como no caso de um hotel, definindo a qualidade como atendimento às especificações.

Tendo sido definidas as dimensões da qualidade, o tópico seguinte exemplifica alguns casos positivos na prestação de serviços. Alguns dos exemplos descritos representam busca pela excelência no atendimento ao cliente e, conseqüentemente, qualidade na prestação dos serviços.

### **3. INICIATIVAS POSITIVAS NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS**

Para diferenciar-se no mercado, as empresas buscam desenvolver diversas alternativas, dependendo se a empresa é pertencente ao setor de manufatura ou serviços. Diversas empresas investem na diferenciação de seus produtos. Um exemplo de diferenciação de um produto em relação aos concorrentes é o da escova dental "Oral-B". O fabricante patenteou uma forma de diferenciar seus produtos no mercado, oferecendo uma escova de dentes que possui nas cerdas centrais uma faixa de coloração azul que indica quando ela deve ser trocada. Na medida que a escova é usada as cerdas perde a cor, até o momento que desaparece por completo indicando que a escova dental deve ser substituída. É realmente uma maneira de se comunicar com o consumidor (MacMillan e McGrath, 1997).

Um excelente exemplo de qualidade em serviços, em termos do procedimento adotado na devolução de produtos ocorreu nos EUA com uma empresa muito conhecida como exemplar na condução à risca de sua política de devolução sem questionamentos. Conforme relatado por MacMillan e McGrath (1997), em meados da década de 70, a empresa ganhou destaque quando um de seus gerentes aceitou, sem questionar, a devolução de pneus, apesar do fato de não os comercializarem. A empresa é uma grande loja de departamentos especializada em vestuário. Até hoje, essa empresa tem melhorado continuamente sua posição no mercado por oferecer um serviço ao consumidor

quase que único. O resultado desse tipo de serviço é que os clientes podem ficar insatisfeitos com produtos com defeito ou que os deixam insatisfeitos, mas não com quem os comercializa.

Outro fator importante é o suporte que a empresa oferece aos clientes quando seus produtos são utilizados. É comum hoje em dia as empresas terem com discagem gratuita para ajudarem seus clientes no que for necessário. O 0800 da GE, nos EUA, por exemplo, é disponível 24 horas por dia para auxiliar consumidores com dificuldade de uso de qualquer um de seus produtos.

Similarmente, uma empresa que fornece peru conta com uma *hot line* 24 horas por dia respondendo questões de culinária para ajudar centenas de consumidores na época do dia de ação de graças americano (*thanksgiving*). Ou ainda, uma outra empresa alimentícia implantou recentemente sua *hot line* em sua *home page* na Internet, incluindo um guia de culinária que o cliente pode ser transferido para o computador do cliente.

## **4. ATENDIMENTO AO CLIENTE**

O atendimento ao cliente é hoje um dos aspectos mais importantes na busca da satisfação e fidelidade dos clientes. Esse atendimento varia desde contatos para tirar dúvidas quanto a um produto ou serviço como para reclamar sobre defeitos ou não conformidades. Existem fatores importantes no atendimento tais como acesso à empresa (para efetivar o contato) e procedimentos que ela utiliza para atender as reclamações (eficiência e eficácia). Alguns exemplos desses fatores são descritos a seguir.

### **4.1 Acesso à Empresa**

Um dos aspectos importantes na qualidade em serviços, é o tempo de resposta da empresa quando o cliente deseja entrar em contato. Diversas empresas hoje oferecem discagem gratuita 0800, mas é comum somente conseguir contato após muitas tentativas. Ainda mais agravante é quando a empresa não possui este tipo de recurso, e mesmo assim não se consegue tal contato num teste realizado após várias tentativas não foi possível acessar um telefone de atendimento ao consumidor de um grande fabricante de produtos eletro-eletrônicos japonês. O telefone era de São Paulo, não era discagem gratuita, e após uma insistência de mais de uma hora (estimado em aproximadamente 100 discagens),

não se obteve sucesso. Não é eficaz, portanto, a empresa oferecer atendimento ao cliente, gratuito ou não, mas este acesso ser difícil ou mesmo impraticável.

## 4.2. Produtos com Defeitos- Fraldas Descartáveis

A partir de defeitos distintos em fraldas descartáveis em dois fabricantes diferentes, decidiu-se analisar o procedimentos que cada um desses fabricantes adota em caso de reclamação sobre defeitos em seus produtos, de forma a investigar diferenças e similitudes. As empresas são aqui designadas como "A" e "B". Os fatores comparativos foram: forma de contato (incluindo aspectos de qualidade em termos presteza, cortesia, atenção, etc.), tempo de resposta (tanto para atendimento quanto para para resolução do produto, neste caso sua substituição), aspecto formal de resposta (contato via telefone, resposta por correio, etc.), monitoramento da empresa após resolvido o problema. O procedimento, assim como os resultados, são mostrados na Tabela 2.

**Tabela 2** - Procedimento e Resultados na Análise Comparativa.

	<b>Empresa A"</b>	<b>Empresa "B"</b>
Defeito encontrado	Fraldas rígidas (problema na sílica gel)	Falta de um dos adesivos de fechamento
Proporção do defeito	16,7% (3 fraldas numa embalagem de 18 unidades)	6,3% (uma fralda numa embalagem de 16 unidades)
Forma da reclamação	via carta <sup>1</sup>	via carta <sup>1</sup>
Tempo de resposta da empresa	15 dias (via telefone) telegrama após 3 dias do primeiro contato <sup>2</sup>	15 dias (via carta) telefonema após 3 dias do primeiro contato <sup>3</sup>
Prazo de substituição do produto	38 dias (um pacote de fraldas)	23 dias (um pacote de fraldas)
Contato com o cliente na entrega do produto	Empresa terceirizada realiza a entrega. A empresa envia junto com o produto uma carta padrão <sup>4</sup>	Empresa terceirizada realiza a entrega. A empresa envia junto com o produto uma carta padrão <sup>5</sup>
Forma de contato com a empresa	Telefone gratuito 0800	Telefone gratuito 0800
Tempo de resposta (telefone)	Rápido (10 a 15 segundos)	Rápido (10 a 15 segundos)
Monitoramento após substituição do produto	Envio de questionário padrão após 4 meses <sup>6</sup>	Envio de questionário padrão após 1 mês <sup>7</sup>

<sup>1</sup> - Ambas as correspondências foram enviadas como carta simples no mesmo dia da semana (segunda-feira).

- 2 - O telegrama foi enviado devido ao fato da empresa não ter conseguido contato com o cliente. Após o telegrama o cliente imediatamente contactou a empresa para acertar os detalhes para substituição do produto.
- 3 - No segundo contato já foi acertado os detalhes para substituição do produto.
- 4 - A carta padrão é um impresso colorido de uma página, tamanho A5, com aproximadamente 90 palavras, agradecendo o contato, citando que o produto será rigorosamente analisado.
- 5 - A carta padrão é um impresso em preto e branco, tamanho A4, com aproximadamente 500 palavras nominal e assinada (original). A carta explica, dentre outros detalhes, os procedimentos de controle da qualidade do produto e informa como a troca será conduzida.
- 6 - O questionário padrão compreende 13 questões e envolve outros produtos da empresa (o produto em questão deve ser selecionado na 1ª pergunta. Em síntese, avalia o atendimento do pessoal de linha de frente.
- 7 - O questionário padrão é composto de 7 questões e analisa o contato com a pessoa que atendeu o chamado e o grau de satisfação do cliente com os produtos. Aparentemente, o questionário é mais pessoal.

## **5. AVALIAÇÃO PELAS DIMENSÕES DA QUALIDADE**

Para propor uma avaliação dos serviços através das dimensões da qualidade são necessários certos atributos ou qualificadores, ou seja, características necessárias para proporcionar serviços de qualidade. Estes qualificadores podem ser vistos como critérios essenciais para que o contato na realização de serviços de certo setor, venha atender determinado nível de expectativa dos clientes. As dimensões possuem certos qualificadores, dentre as quais existem aquelas entendidas como mais específicas ao setor de serviços, segundo o *Marketing Science Institute* nos EUA (citado por Bowles e Hammond, 1991, e Las Casas, 1994), citado no tópico 2.

Os qualificadores tem como objetivo desdobrar as dimensões de forma a agradar o cliente, possuindo uma ordem de importância conformes as exigências da empresa em questão. Por exemplo, um atributo de rapidez no atendimento, pode ser a qualidade prioritária para muitos clientes em uma rede de fast food. Um meio de determinar estas prioridades é através de uma pesquisa junto ao público de interesse. Um desenvolvimento de dimensões, e seus qualificadores, são extraídos de pesquisa realizada em uma concessionária de veículos. Os resultados dessa pesquisa, assim como as metodologias podem ser encontrados em Ribeiro e Miguel (1998). Este desenvolvimento é apresentado na tabela 3.



**Tabela 3** – Dimensão, definição e seus qualificadores.

<b>Dimensão</b>	<b>Definição</b>	<b>Qualificadores</b>
Disponibilidade/Acessibilidade	Serviços disponível para o cliente, sempre que necessite	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tipos de pagamento;</li> <li>• Serviços de transporte ao cliente (serviço leva e traz);</li> <li>• Atendimento preferencial a clientes assíduos;</li> <li>• Realização de serviço rápido;</li> <li>• Atendimento adequado (com preço/prazos e qualidade, competitivos com as demais oficinas particulares);</li> <li>• Manutenção pela concessionária de um histórico do veículo;</li> <li>• Execução do orçamento em tempo menor;</li> <li>• Garantia oferecida pelo fabricante;</li> <li>• Carro emprestado durante os reparos.</li> </ul>
Características	São os atrativos dos serviços – atributos que complementam o básico do atendimento, como por exemplo: atendimento especial para mulheres	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organização e limpeza;</li> <li>• Velocidade na consulta de peças em estoque e clientes;</li> <li>• Entrosamento entre diversos setores;</li> <li>• Não haver falta de peças;</li> <li>• Serviço rápido;</li> <li>• Diferenciação do serviço prestado;</li> <li>• Localização da concessionária;</li> <li>• Melhoria contínua da forma de trabalho.</li> </ul>
Cortesia	Grau de atenção e profissionalismo dos funcionários aos clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Boa comunicação;</li> <li>• Simpatia;</li> <li>• Educação;</li> <li>• Atenção dispensada ao cliente;</li> <li>• Dedicção;</li> <li>• Receptividade;</li> <li>• Presteza;</li> <li>• Segurança.</li> <li>• Grau de atenção dispensado ao cliente;</li> <li>• Interesse ao se relacionar com o cliente.</li> </ul>
Agilidade/Desempenho	Rapidez na prestação de serviço	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapidez na execução do serviço;</li> <li>• Dedicção dos funcionários;</li> <li>• Eficiência na prestação do serviço;</li> <li>• Administração do tempo;</li> <li>• Produtividade;</li> <li>• Pontualidade no serviço prestado;</li> <li>• Rapidez no atendimento.</li> </ul>
Confiabilidade/Competência	Garantia do serviço realizado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estratégia voltada para valores do cliente ou eficácia</li> <li>• Conhecimento sobre o produto com o qual se trabalha ou sobre os serviços prestados;</li> <li>• Clareza no que diz respeito ao serviço prestado.</li> <li>• Tempo para atendimento rápido;</li> <li>• Motivação do colaborador.</li> </ul>

Uma das formas de avaliar os serviços, pode ser feita através de um quadro de atributos e qualificadores em ordem de importância. Isso deve ocorrer após a determinação de todos os contatos com clientes ou funcionários, para a elaboração de uma relação de atributos para cada um destes contatos. Preparado isso, pesquisa-se com os clientes qual a ordem de importância que dão aos itens relacionados. Um exemplo pode ser visto na tabela 4, com relação a várias dimensões.

**Tabela 4** – Priorização das qualificadores pelos clientes

<b>Qualificadores</b>	<b>Ordem de prioridade</b>
• Preço competitivo	5
• Garantia sobre o serviço	2
• Confiança no serviço prestado	1
• Serviço realizado por mão de obra especializada	3
• Recomendações do fabricante	6
• Outros: serviços da garantia	4

Os resultados dados da tabela 4 ajudam a identificar quais são os itens que devem ser melhorados na prestação de serviço. Para alcançar níveis altos de qualidade em serviços, todos os itens devem ser bem avaliados. Sendo que os números de 1 a 6 correspondem a ordem de importância retirados da pesquisa realizada com a concessionária.

## **6. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Após pesquisa realizada com uma concessionária de veículos, foi possível avaliar através de alguns resultados, a qualidade oferecida por alguns serviços em específicos. Através dessa pesquisa, foi possível identificar alguns qualificadores relacionados as dimensões da qualidade comprometem o resultado dos serviços. Esses qualificadores foram comunicação, atendimento e credibilidade. Estas por sua vez estão ligadas a valores ou crenças dos administradores de serviços, a situação de atitudes dos profissionais de serviços, ou ainda o procedimento operacional ou de suporte deficiente de serviço.

As duas dimensões Comunicação e Atendimento dependem basicamente do fator elemento humano como agente nas relação de prestação de serviços. Por outro lado, a credibilidade, além de depender

da organização, também depende da competência dos sistemas estruturais e dos recursos operacionais disponíveis. Verifica-se que essas três dimensões são de maior necessidade a serem priorizadas.

Em várias situações, são os pequenos detalhes que irão fazer a diferença de um serviço de alta qualidade. Nota-se então que é necessário observar e compreender o valor potencial de um serviço prestado, pode-se concluir que é fundamentalmente estratégico tratar todas as reclamações dos clientes de forma aprofundada, a fim de preservar a harmonia de qualquer organização nas suas relações com o mercado. Como proposta de avaliar essa qualidade encontra-se a análise exploratória de questões, favorecendo assim a formulação de hipóteses que poderão vir a ser comprovadas para só assim encontrar respostas para uma melhora no atendimento ao cliente.

## Referências Bibliográficas

- Bowles, J. e Hammond, J. *Beyond Quality - New Standards of Total Performance that can Change the Future of Corporate America*. New York: Berkey Books, 1991.
- Crosby, P. A Few Moments with Phillip B. Crosby. Fita Cassete distribuída no *World Manufacturing Congress*, Nova Zelândia, 1997.
- Garvin, D.A. Competing on the Eight Dimensions of Quality. *Harvard Business Review*, p.101-109, November-December, 1987.
- Juran, J.M. *Juran Planejando para a Qualidade*. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1994.
- Las Casas, A.L. *Qualidade Total em Serviços*. São Paulo: Editora Atlas, 1994.
- Ligeiro, W. *Excelência do Serviço ao Cliente*. Niterói, RJ: Universidade Federal Fluminense, Centro de Estudos Sociais, 1996 (Dissertação de Mestrado).
- MacMillan, I.C. e McGrath, R.G. Discovering New Points of Differentiation. *Harvard Business Review*, p. 133- 145, July-August, 1997.