

# Qualidade em serviços: uma abordagem conceitual

Aírton Pedroso de Morais (UFSM) [airton@iesanet.com.br](mailto:airton@iesanet.com.br)

Leoni Pentiado Godoy (UFSM) [rs044413@via-rs.net](mailto:rs044413@via-rs.net)

## Resumo

*O objetivo deste trabalho é apresentar, de maneira simples e objetiva, uma revisão bibliográfica dos conceitos básicos de qualidade, serviços, qualidade em serviços e suas principais características. Apresenta também, técnicas associadas à qualidade de benchmarking, desdobramento da função qualidade - QFD, análise do modo e efeito da falha - FMEA e árvore de análise de falhas – FTA, seus conceitos e aplicação de forma a identificar a importância, os benefícios, as vantagens e as desvantagens da aplicação destes modelos.*

*Palavras-chave: Qualidade; Qualidade em Serviços; Técnicas Associadas à Qualidade.*

## 1 Introdução

O mundo ocidental vem experimentando uma economia pós-industrial de serviços por mais de duas décadas. A competitividade aumentou acentuadamente obrigando às organizações a um contínuo aprimoramento de seus processos, produtos e serviços.

Os conceitos de qualidade se difundiram com grande velocidade, e portanto, a necessidade de uma revisão dos conceitos geralmente aceitos sobre qualidade, qualidade em serviços. Os conceitos e modelos de qualidade percebida de serviços para desenvolver um entendimento de como qualidade de serviço é formada e percebida pelos clientes.

As abordagens conceituais são necessárias para revisar os conceitos e teorias, as ferramentas de apoio para romper as barreiras que se antepõe aos procedimentos capazes de gerar melhorias contínuas e progressivas a satisfação do consumidor final.

Os tipos de serviços são apresentados de forma objetiva e com exemplificações, suas características e a importância do setor de serviços na economia.

Neste trabalho, também é apresentado os conceitos, os aspectos, as importâncias e as aplicações das principais técnicas associadas à qualidade em serviços.

## 2 Qualidade em serviços

### 2.1 Qualidade: conceitos

O conceito básico de qualidade e melhoria da qualidade refere-se a adequação ao uso e ausência de defeitos.

O conceito qualidade aplicada aos serviços surgiu no Japão no período de recuperação industrial pós-guerra.

Segundo Miranda (1994, p. 5), “As organizações precisam gerar produtos e serviços em condições de satisfazer as demandas dos usuários finais - consumidores -, sob todos os aspectos”.

Campos (1999, p. 2) enfatiza que “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”.

A vantagem competitiva de uma empresa depende da qualidade e do valor de seus bens e serviços, afirma Grönroos (2003, p. 89).

### 2.1.1 Serviços

Segundo Las Casas (1991, p.15) *apud* Rathmell (1966), “serviços são atos, ações e desempenho. Esta é uma das melhores definições de serviços, uma vez que engloba de forma simples e objetiva todas as categorias de serviços, querem sejam eles agregados a um bem ou não. O produto final de um serviço é sempre um sentimento. Os clientes ficam satisfeitos ou não conforme suas expectativas. Portanto a qualidade em serviços é variável de acordo com o tipo de pessoa”.

#### 2.1.1.1 Natureza dos serviços

Godoy (2004), descreve que a natureza do ato do serviço se desdobra em tangíveis e intangíveis,

“Ações Tangíveis: **serviços dirigidos às pessoas** - saúde, transporte, salões de beleza, academias de ginástica e restaurante e **serviços dirigidos à propriedade do cliente** – transporte de mercadorias, manutenção e conserto de equipamentos, serviços de portaria, lavanderia, serviços de jardinagem e paisagismo, serviços veterinários”.

“Ações Intangíveis: **serviços dirigidos ao intelecto das pessoas** – educação, radiodifusão, serviços de informações, teatros, museus e **serviços dirigidos a ativos intangíveis** – serviços bancários, serviços legais, contabilidade, administração de ações e títulos, seguros”.

#### 2.1.1.2 Características dos serviços

Os serviços apresentam as seguintes características: são intangíveis, inseparáveis, heterogêneos e simultâneos.

Las Casas (2004, p 24-25) descreve,

“**Intangibilidade:** a característica de intangibilidade significa que os serviços são abstratos;

**Inseparabilidade:** o aspecto da inseparabilidade dos serviços refere-se a outro importante determinante mercadológico de comercialização. Não se pode produzir ou estocar serviços como se fossem bens. Geralmente, os serviços são prestados quando vendedor e comprador estão frente a frente. Por isso é necessária uma capacidade de prestação de serviço antecipada;

**Heterogeneidade:** refere-se à impossibilidade de se manter a qualidade do serviço constante. Os serviços são produzidos pelo ser humano, que é por natureza instável, a qualidade da produção será também instável;

**Simultaneidade:** a simultaneidade dos serviços nos diz que produção e consumo ocorrem ao mesmo tempo e, sendo assim, será necessário sempre considerar o momento de contato com a clientela como fator principal de qualquer esforço mercadológico.”

### **2.1.2 Qualidade em serviços**

Segundo Albrecht (1992), “qualidade em serviço é a capacidade que uma experiência ou qualquer outro fator tenha para satisfazer uma necessidade, resolver um problema ou fornecer benefícios a alguém”.

## **2.2 Importância do setor de serviços**

Vivemos na era dos serviços. O setor de serviços é o que vêm apresentando as maiores taxas de crescimento.

Segundo Mathias & Sarkis (2000, p.23),

“Nos países mais desenvolvidos, entre 65% e 75% do Produto Interno Bruto está nos serviços. No Brasil, o índice é de 58%. Entender a dinâmica desta nova realidade é criar condições de competitividade e de aproveitamento das oportunidades de negócios.

O fato é que existem muitas empresas de serviços que ainda estão no estágio de buscar razões convincentes, direcionando seus esforços para a satisfação de seus clientes. Outras tantas até já incorporaram o discurso de que é importante oferecer qualidade e afirmam estar comprometidas com a excelência dos serviços que prestam. Entre as diversas iniciativas que em princípio indicam uma gestão voltada para gerar satisfação no público estão os programas de treinamento para capacitar os funcionários a melhorarem as relações internas e externas.”

## **2.3 O setor de serviços**

A pesquisa IBGE (2002) retrata que o Brasil, no segmento dos serviços prestados às pessoas tem mais empresas, mas o de serviços prestados às empresas emprega mais gente. Os serviços de informação faturam mais, tem maior produtividade e remuneram muito acima da média do setor. O Sudeste concentra 66,9% da receita bruta de Serviços do Brasil.

## **2.4 Qualidade em serviços**

A Qualidade Total em Serviços apresenta um conjunto de métodos simples que permitem aos gerentes se tornarem mais eficientes e produtivos.

Segundo Kaplan & Rieser (1996) “a premissa fundamental é a necessidade de manter a mesma filosofia e trabalhar em prol da melhoria contínua, dia após dia, permanentemente. O desafio consiste em identificar, primeiramente, os problemas que obstruem o caminho do desempenho melhorado, em seguida, decompor esses problemas em seus elementos, depois identificar essas atividades sempre que possível e finalmente, conseguir o compromisso da equipe que deverá implementar as melhorias necessárias”.

É importante incluir a melhoria da qualidade na política da prestação de serviços, porque não se deve conceber a qualquer operação a opção de dispensar tal os procedimentos de melhoria contínua, destaca Crosby (1999, p.91)

Deve-se considerar ainda que a prestação de serviço ineficiente acaba gerando a necessidade de investimento de muito dinheiro na organização de uma rede para o atendimento do pós-venda, para a manutenção e a assistência técnica.

## **2.5 Avaliação da qualidade em serviços**

As percepções e as necessidades dos usuários em relação à prestação de serviços oferecidos vêm despertando o interesse dos profissionais junto à comunidade e do pessoal da área de gerencial.

Os modelos atuais de qualidade estão focados em descobrir quais são as expectativas dos clientes, pois quanto mais se aproximam dessas expectativas, maior qualidade esses serviços contêm. Incorporar qualidade é o primeiro passo para reter o usuário no atual ambiente competitivo, e a qualidade é a competitividade necessária para as empresas e instituições prestadoras de serviços no mundo atual, afirmam Sampaio *et al* (2004) *apud* Herson & Altman (1998).

Os primeiros esforços específicos para avaliação de serviços podem ser atribuídos ao trabalho dos pesquisadores norte-americanos Parasuraman, Zeitham e Berry (1985), que desenvolveram um modelo visando a captar critérios para avaliação da qualidade em serviços. Os critérios de avaliação, ou dimensões, como nomeadas pelos autores, foram aplicados, considerando-se as lacunas, que são as diferenças entre as expectativas dos usuários e o que é realmente oferecido. Conforme Parasuraman, Zeitham e Berry (1988), os usuários avaliam qualidade do serviço comparando o que desejam ou esperam receber com o que, efetivamente, é obtido.

O processo de avaliação ainda é visto como um momento delicado e constrangedor na relação prestador de serviço versus usuário, implicando, muitas vezes, situações embaraçosas para as partes envolvidas. Há de se criar a cultura em que a avaliação se torne um processo natural, sem a preocupação como o caráter punitivo que, outrora, era atribuído aos sistemas que avaliam pessoas e tarefas.

### **3 Técnicas associadas á qualidade**

#### **3.1 Benchmarking**

##### **3.1.1 Conceito**

Para Damazio (1998, p. 30), “*benchmarking* é a técnica usada para comparar um processo com os processos que são reconhecidos como líderes, para identificar as oportunidades de melhoria. O *Benchmarking* compara os processos e o desempenho de produtos e serviços com processos líderes reconhecidos, permitindo identificar as metas e estabelecer prioridades para preparação de planos que resultarão em vantagem competitiva no mercado”.

##### **3.1.2 Benefícios do *benchmarking***

A competitividade mundial aumentou, acentuadamente nas últimas décadas, obrigando as organizações à um contínuo aprimoramento de seus processos, produtos e serviços, visando oferecer alta qualidade com baixo custo e assumir uma posição de liderança no mercado onde atua. Na maioria das vezes o aprimoramento exigido, sobretudo pelos clientes dos processos, produtos e serviços, ultrapassa a capacidade das pessoas envolvidas, por estarem elas presas aos seus próprios paradigmas.

Ao implantar *benchmarking* deve-se analisar os seguintes fatores: ramo de atividade, objetivo, amplitude, diferenças organizacionais e custos, antes da definição ou aplicação do melhor método, pois cada empresa individualmente tem as suas necessidades que devem ser avaliadas antecipadamente à aplicação do processo.

Outra vantagem do *benchmarking* é a mudança da maneira de uma organização pensar sobre a necessidade para melhoria. *Benchmarking* fornece um senso de urgência para melhoria, indicando níveis de desempenho atingidos previamente num processo de parceiro do estudo. Um senso de competitividade surge à medida que, uma equipe, reconhece oportunidades de melhoria além de suas observações diretas, e os membros da equipe tornam-se motivados a se empenhar por excelência, inovação e aplicação de pensamento inovador a fim de conseguir sua própria melhoria de processo.

É necessário que as organizações que buscam o *benchmarking* como uma ferramenta de melhoria, assumam uma postura de “organização que deseja aprender com os outros” para que possa justificar o esforço investido no processo, pois essa busca das melhores práticas é um trabalho intensivo, consumidor de tempo e que requer disciplina. Portanto, *benchmarking* é uma escola onde se aprende à aprender.

### **3.2 QFD (*Quality Function Deployment*) - Desdobramento da função qualidade**

#### **3.2.1 Conceito de QFD**

Bincknell & Kibcknell (1995) simplesmente definem “QFD como sendo um mapeamento de aproximação sistemática para as necessidades do cliente em produto e serviço, definido, mensurado e parâmetro do projeto utilizando matrizes e outras técnicas quantitativas e qualitativas”.

O estabelecimento de pontos de contato entre as características dos produtos e as necessidades e desejos dos clientes é o objetivo desta função fundamental no Planejamento para a Qualidade, descreve Miranda (1994, p. 87).

#### **3.2.2 Forças - Vantagens e Benefícios**

O processo de QFD, quando adotado cuidadosamente, oferece numerosos benefícios diretos e indiretos. Primeiramente sua interface é sistemática às necessidades do cliente com um conforto na geração de serviços e difere dos demais programas de qualidade que se concentram principalmente na demanda do mercado externo.

Quanto aos benefícios decorrentes do QFD, os mais importantes são o aumento da satisfação dos clientes e a melhoria do trabalho em equipe e comunicação entre áreas funcionais.

O modelo QFD oferece ainda, uma oportunidade realística para avançar previamente aos modelos propostos e remediar os problemas de serviços, provê um método estruturado pro ativo para o desenvolvimento da qualidade dentro do processo. Permite uma comunicação efetiva e cooperação entre gerentes funcionais e lidera muitos competidores simultaneamente.

#### **3.2.3 Fraquezas**

O QFD suaviza levemente os dados obtidos dos clientes através de pesquisa de mercado e de gerentes funcionais através de discussões formais e informais. Embora, entradas não precisas de dados possam causar tendências de respostas e pesquisas enganosas de métodos podem prover linhas guias para o gerenciamento de serviço.

Em relação às dificuldades para implementar o QFD, o maior problema está relacionado à falta de experiência em sua utilização.

Todo processo de QFD pode ser um procedimento embaraçoso, demandando excessivo envolvimento de várias unidades funcionais. Outra limitação é o tamanho das cartas de controle, pois quando muito grandes causam dificuldade para o seu manuseio.

#### **3.2.4 Aplicação do QFD**

Poucas tentativas de QFD são encontradas na área de serviços. O QFD tem sido também aplicado nos programas de educação à distância e os resultados melhoram a qualidade do serviço, reduzem o tempo de projeto curricular e aumenta a satisfação do estudante.

### **3.3 FMEA (*Failuri Mode and Effects Analysis*) – Análise do modo e efeito da falha**

#### **3.3.1 Conceito de FMEA**

FMEA – análise do modo e efeito da falha – pode ser definido como sendo uma ferramenta que busca, em princípio, evitar, por meio da análise das falhas potenciais e propostas de ações

de melhoria, que ocorram falhas no projeto do produto ou do processo antes mesmo de o projeto ser finalizado ou o produto e/ou serviço chegar ao consumidor. Este é o objetivo básico desta técnica, ou seja, detectar falhas antes que se produza uma peça, um produto e/ou serviço.

O trabalho em equipe pode ser orientado para desenvolver a postura preventiva necessária, tendo em vista a competitividade e a imagem da empresa. A aplicação da FMEA contribui, significativamente, para a redução das campanhas de *recall* e o melhor controle dos custos do projeto, manufatura, manutenção e assistência técnica. Pode-se dizer que, com sua utilização, se está diminuindo as chances de do produto ou processo falhar, ou seja, estamos buscando aumentar sua confiabilidade. Pois, a falha de um produto, mesmo que prontamente reparada pelo serviço de assistência técnica e totalmente coberta por termos de garantia, causa, no mínimo, uma insatisfação ao consumidor.

### **3.3.2 Aspectos da FMEA**

Finalidade: a FMEA tenta avaliar a confiabilidade de cada processo.

Procedimento: a FMEA começa com a identificação dos componentes e, para cada um deles, identifica possíveis modos de falha, efeitos e possíveis causas.

Visualização: a FMEA analisa cada causa de um modo de falha e o seu efeito, separadamente.

### **3.3.3 Importância da FMEA**

A metodologia FMEA é importante porque pode proporcionar para a empresa uma forma sistemática de catalogar informações e melhorar o conhecimento dos problemas sobre falhas dos produtos ou processos. As ações de melhoria no projeto do produto ou processo, baseado em dados devidamente monitorados – melhoria contínua – resultam na diminuição de custos por meio da prevenção de ocorrências de falhas. A atitude de prevenção de falhas, a cooperação, o trabalho em equipe e a preocupação com a satisfação dos clientes geram benefícios ao ser incorporados na organização.

### **3.3.4 Aplicação da FMEA**

Pode-se aplicar a análise FMEA para diminuir a probabilidade da ocorrência de falhas em projetos de novos produtos ou processos ou diminuir a probabilidade de falhas potenciais em produtos ou processos já em operação. É utilizado também, para aumentar a confiabilidade de produtos ou processos já em operação por meio de análise das falhas que já ocorreram e diminuir os riscos de erros e aumentar a qualidade em procedimentos administrativos.

## **3.4 FTA (*Fault Tree Analysis*) – Árvore de análise de falhas**

A FTA parte de um modo de falha, denominado “evento de topo”, buscando as possíveis causas diretas da ocorrência de evento. A árvore de análise de falhas é um modelo gráfico que permite mostrar, de maneira simples, o encadeamento dos diferentes eventos que podem dar origem ao evento de topo.

A FTA é uma análise dedutiva detalhada. Usualmente requer considerável volume de informações sobre o sistema. É uma representação gráfica, associada a uma falha particular do sistema (efeito), chamado evento de topo, e as falhas básicas (causas), denominadas de eventos primários. Por este motivo é considerada uma ferramenta de análise *top down* (de cima para baixo).

### **3.4.1 Aspectos da FTA**

Finalidade: a FTA estuda os resultados negativos “eventos de topo”, considerados suficientemente sérios para demandar uma análise posterior.

Procedimento: o ponto de partida da FTA é uma lista dos modos de falhas para as quais se deseja dar uma solução.

Visualização: a FTA permite a análise conjunta de diversas causas que conduzirão à ocorrência do evento de topo, proporcionando uma maior visão do comportamento operacional do sistema.

### **3.4.2 As etapas para realização de uma FTA**

Definir o evento de topo: o evento de topo é um sistema considerado anormal. A sua definição pode ser formulada em função de relatos de falhas ocorridas no campo; falhas potenciais; principalmente aquelas relacionadas com a segurança dos usuários.

Entender o sistema: a análise da árvore de falhas exige o conhecimento da estrutura do sistema, bem como seu esquema de funcionamento.

Construir a árvore de falhas: uma das etapas da FTA, considera todo o conhecimento sobre o sistema, representando a inter-relação entre as partes que possam acarretar o evento de topo.

Avaliar a árvore de falhas: tem como objetivo fornecer uma expressão para o cálculo da probabilidade de ocorrência do evento de topo.

Implementar ações corretivas: a avaliação auxilia a equipe na identificação de partes do sistema, cuja baixa confiabilidade estaria afetando a confiabilidade do sistema como um todo, aumentando a probabilidade de ocorrência do evento de topo.

### **Considerações finais**

Investir em qualidade, treinamento e modelos de gestão mais adequados a prática de serviços, não é uma decisão puramente financeira. É uma decisão que deve ser pesada fundamentalmente pelo valor do cliente no tempo. Uma das contas mais importante para uma organização e, com certeza, hoje a menos praticada.

O microplanejamento pode se tornar uma ferramenta realmente potente quando realizado num cenário no qual as falhas inerentes ao processo de produção sejam, sempre que possível, antecipadas.

Saber fazer e adaptar *benchmarking* no processo da organização pode nos permitir vislumbrar oportunidades e também ameaças competitivas, constituindo um atalho seguro para a excelência, com a utilização de todo um trabalho intelectual acumulado por outras organizações evitando os erros e armadilhas do caminho.

Reduzindo-se o número de falhas potencialmente prejudiciais ao bom andamento dos serviços, mediante uma atuação pro ativa junto as suas principais causas, estar-se-á diminuindo o número de reprogramações e, por conseguinte, reduzindo os custos.

O uso dos conceitos e técnicas da qualidade, conforme proposto neste trabalho, mostra-se capaz para auxiliar no gerenciamento dos processos, haja vista a eficiência da aplicação das ferramentas nos resultados esperados.

Salienta-se, que em alguns setores, ainda prevalece à indiferença do administrador em relação ao cidadão (usuário de serviço) e que a única forma de se tentar resgatar o papel do administrador em seu exercício do poder voltado para a cidadania, é a qualidade nos serviços.

### **Referências**

ALBRECHT, Karl. *Revolução nos serviços*. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1992.

BICKNELL, B; BICKNELL, K.D. *The road map to repeatable success: using QFD to implement change*. Flórida: CRC press, 1995.

- CAMPOS, Vicente Falconi. *TQC – Controle de qualidade total*. 8. ed. Belo Horizonte: EDG, 1999.
- CROSBY, Philip B. *Qualidade é investimento*. 7. ed. Rio de Janeiro: Olympio, 1999.
- DAMAZIO, Alex. *Administrando pela gestão da qualidade total*. Rio de Janeiro: Interciência, 1998.
- GODOY, Leoni Pentiado. *Qualidade em serviços. Programa de pós-graduação em engenharia de produção*. Santa Maria: [s.n.], 2004, apostila.
- GRÖNROOS, Crithian. *Marketing: gerenciamento de serviços*. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- HERNON, P.; ALTMAN, E. *Assessing service quality: satisfying the expectations of library customers*. Chicago: American Library Association, 1998.
- IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. *Setor de Serviços*. Disponível em: [http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias~id\\_noticias=219](http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias~id_noticias=219). Acesso em: 15.12.2004.
- KAPLAN, Daniel I.; RIESER Carl. *Qualidade total na prestação de serviços – como aprimorar as práticas gerenciais adotando a melhoria contínua*. São Paulo: Nobel, 1996.
- LAS CASAS, Alexandre Luzzi. *Qualidade total em serviços: conceitos, exercícios, casos práticos*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- MATHIAS, Alexandre; SARKIS, Henrique. Duas boas razões para se ter qualidade em serviços: dá lucro e o mercado exige. *Revista da Escola Superior de Propaganda e Marketing*, São Paulo, v. 7, ano 6, n. 3, p. 22-25, maio - jun. 2000.
- MIRANDA, Roberto Lira. *Qualidade total: rompendo as barreiras entre a teoria e a prática*. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.
- PARASURAMAN, A.; ZEITHAMLL, V. A.; BERRY, L. L. A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, New York, v. 49, n. 4, p. 41-50, 1985.
- PARASURAMAN, A.; BERRY, L. L.; ZEITHAMLL, V. A. SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, New York, v. 64, n. 1, p.12-40, 1988.
- RATHMELL, John. What is meant by service? In: LAS CASAS, Alexandre Luzzi. *Marketing de serviços*. São Paulo: Atlas, 1991.
- SAMPAIO, Maria *et al.* PAQ – Programa de avaliação da qualidade de produtos e serviços de informação: uma experiência no SIBi/USP. *Ciência da Informação*, Brasília, DF, v. 33, n.1, 18.06.2004.