

UNIVERSIDADE METODISTA DE PIRACICABA
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTO SENSU*
Mestrado Profissional em Administração

MÁRCIO ELÍDIO CAMPI

**ANÁLISE DA QUALIDADE E DESEMPENHO EM RELAÇÃO A
PROCESSOS INTERNOS: O CASO DO DEPARTAMENTO DE
MATERIAIS INDIRETOS DO SETOR DE SUPRIMENTOS DE UMA
EMPRESA DE TECNOLOGIA AVANÇADA**

PIRACICABA
2012

MÁRCIO ELÍDIO CAMPI

**ANÁLISE DA QUALIDADE E DESEMPENHO EM RELAÇÃO A
PROCESSOS INTERNOS: O CASO DO DEPARTAMENTO DE
MATERIAIS INDIRETOS DO SETOR DE SUPRIMENTOS DE UMA
EMPRESA DE TECNOLOGIA AVANÇADA**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração, da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Metodista de Piracicaba, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração.

Campo de conhecimento: Estudos Organizacionais.

Orientador: Prof. Dr. Flávio Marques Vicari

PIRACICABA
2012

Campi, Márcio Elídio.

Análise da qualidade e desempenho em relação a processos internos: o caso do departamento de materiais indiretos do setor de suprimentos de uma empresa de tecnologia avançada / Márcio Elídio Campi – Piracicaba, 2012.

119 f.; il.

Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Metodista de Piracicaba, Faculdade de Gestão e Negócios / Programa de Pós-Graduação em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Flávio Marques Vicari.

Coorientador(a): Profa. Dra. Silvia Helena Ramos V. de Camargo.

1. Qualidade. 2. Desempenho. 3. SERVPERF. 4. Clientes internos.
I. Vicari, Flávio Marques. II. Camargo, Silvia Helena Ramos V. de.
III. Título.

CDU: 658.5

TERMO DE APROVAÇÃO

MÁRCIO EDÍLIO CAMPI

ANÁLISE DA QUALIDADE E DESEMPENHO EM RELAÇÃO A PROCESSOS INTERNOS: O CASO DO DEPARTAMENTO DE MATERIAIS INDIRETOS DO SETOR DE SUPRIMENTOS DE UMA EMPRESA DE TECNOLOGIA AVANÇADA

Dissertação aprovada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração, da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Metodista de Piracicaba, pela seguinte banca examinadora:

Prof. Dr. Flávio Marques Vicari (orientador)
Universidade Metodista de Piracicaba

Profa. Dra. Silvia Helena Ramos Valladão de Camargo
Universidade Metodista de Piracicaba

Prof. Dr. Cláudio de Souza Miranda
Universidade de São Paulo

PIRACICABA
2012

Dedico esta obra à minha família, principalmente à minha Mãe, que tanto me apoiou durante toda a trajetória, com sua paciência, ajuda, companheirismo, compreensão e apoio incondicional. Pelos incentivos, palavras motivadoras e confiança concedida nos momentos mais difíceis.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus por me permitir mais esta conquista.

Agradeço ao meu orientador Flávio Marques Vicari, pela dedicação e empenho concedidos no decorrer deste trabalho. Ao Coordenador do curso de mestrado, Prof. Dr. Antonio Carlos Giuliani, e a todos os professores do mestrado, em especial ao Prof. Dr. Matheus Alberto Consoli, à Profa. Dra. Lesley Carina do Lago Attadia Galli, ao Prof. Dr. Mauro Vivaldini e ao Prof. Dr. Luciano Thomé e Castro. Agradeço também aos professores da banca examinadora, Prof. Dr. Cláudio de Souza Miranda da Universidade de São Paulo e a Profa. Dra. Silvia Helena Ramos Valladão de Camargo pelas inúmeras contribuições para o resultado do trabalho.

Aos colegas mestrandos da UNIMEP que me ajudaram na realização deste trabalho. Em especial, ao Franco Takakura e a Luciane Momente.

Aos amigos que me apoiaram e auxiliaram direta ou indiretamente, sem citar nomes para não se esquecer de algum.

Ao meu pai Elidio Campi (*in memoriam*), que, mesmo de longe, mostrou estar sempre próximo, e à minha mãe, que atuou fortemente, sendo Pai e Mãe nas horas em que mais precisei.

À minha família, irmãs, cunhado, sobrinhos e sobrinha, que sempre me apoiaram na busca pelos meus objetivos.

Aos empresários, pela pronta colaboração no fornecimento de informações, para que a pesquisa pudesse ser concluída.

“Sempre dou graças à [meu] Deus a vosso respeito, a propósito da sua graça, que vos foi dada em Cristo Jesus; porque em tudo, fostes enriquecidos nele, em toda a palavra e em todo conhecimento.”

1Coríntios 1:4-5

RESUMO

Em um ambiente globalizado e frente às mudanças na forma de administrar as empresas como um todo, esta dissertação tem como objetivo estudar a análise da qualidade e do desempenho em relação a processos empresariais internos relacionados à área de suprimentos para com seus clientes e fornecedores. Visando a estreitar o relacionamento na prestação de serviços entre o departamento de suprimentos e seus fornecedores e tomadores de serviços, procurou-se explorar esse relacionamento e seu nível de satisfação. A pesquisa foi desenvolvida em algumas etapas, e a primeira delas foi o embasamento teórico por meio da pesquisa empírica. Em seguida, foi realizada uma entrevista não estruturada em grupo, na qual se buscou entender quem eram todos os clientes e fornecedores internos do departamento de suprimentos da empresa pesquisada. Logo, ocorreu a aplicação de questionários, segundo o modelo proposto SERVPERF, em que se buscaram saber a avaliação do desempenho e da qualidade em relação ao serviço prestado. O trabalho segue com a análise e a coleta dos dados dentro das áreas envolvidas, que correspondem aos clientes e fornecedores internos. No decorrer, são realizados a tabulação e os cruzamentos dos resultados obtidos com a aplicação dos questionários. É importante destacar que após as primeiras etapas desta dissertação, a proposta do trabalho foi sendo aprimorada dentro de um processo de verificação empírica, em que se buscou trazer o material encontrado e coletado para a realidade dos processos internos da empresa pesquisada. Por fim, o resultado dessa pesquisa aponta que o modelo proposto para a análise da qualidade e desempenho atendeu às necessidades de coleta, apontando as deficiências do departamento com relação à qualidade e ao desempenho do serviço prestado, bem como os pontos fortes captados por meio da aplicação do modelo SERVPERF. Os resultados ainda podem servir como referência para outras empresas que desejem avaliar a qualidade e o desempenho internamente.

Palavras-chave: Qualidade. Desempenho. SERVPERF. Clientes Internos.

ABSTRACT

In a globalized environment and facing several changes of administrating the companies as a whole, this dissertation aims to study the quality analysis and performance of internal company processes related to supply chain area to their customers and suppliers. Aiming to strengthen the relationship on outsourcing among the supply chain area, its suppliers and purchaser, it sought to explore these relationship and the service level. The research was developed in a couple of stages, and the first step was the theoretical foundation, by means of empirical research. Afterwards a non-structured interview was fulfilled in team, a map of process was made to understand all the internal customers and suppliers of the supply chain department of the researched department. Soon application of questionnaires was submitted, according to the proposed model SERVPERF, in which they sought to know the performance evaluation and quality in relation to outsourcing. The survey keeps on with the analysis and data collection within the areas involved, which correspond to internal customers and suppliers. In the course, tabulation and the cross results obtained from the submitted questionnaires. It is important to highlight, after the first stages of these dissertation, the purpose of this survey has improved through a process of empirical verification, which sought to bring the material found and collected for the reality of internal processes studied of researched company. Finally, the result of this survey points that the proposed model for the quality analysis and performance has met the needs of collection, pointing out the shortcomings of the department related to the quality issue and to the performance of the service level, as well as the strengths obtained by application of the model SERVPERF. The results also serve as a reference for other companies wishing to evaluate the quality and performance internally.

Keywords: Quality. Performance. SERVPERF. Internal Customer.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Estrutura do estudo.	21
Figura 2: Integração da cadeia de suprimento.	29
Figura 3: Modelo de integração interna na cadeia de suprimento.	30
Figura 4: Fatores que influenciam a formação das expectativas do cliente em relação ao serviço a ser prestado.	46
Figura 5: Duas dimensões da qualidade de serviço.	55
Figura 6: Qualidade em serviços.	58
Figura 7: Qualidade total percebida.	59
Figura 8: Critérios de avaliação da qualidade no serviço.	61
Figura 9: Fluxo das atividades de suprimentos.	75
Figura 10: Clientes internos do departamento de suprimentos.	87
Figura 11: Clientes e fornecedores internos.	88
Figura 12: Distribuição das plantas atendidas.	89
Figura 13: Números de departamentos e clientes atendidos.	91

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Números de departamentos e clientes atendidos	89
Tabela 2: Alfa de Cronbach	94
Tabela 3: Teste Kruskal-Wallis.	95
Tabela 4: Nível de instrução.	96
Tabela 5: Frequência de relacionamento.	96
Tabela 6: Tempo de empresa.	97
Tabela 7: Tabulação dos questionários.	97
Tabela 8: Tabulações e resultados consolidados.	109

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Abordagens organizacionais.	23
Quadro 2: Organização funcional <i>versus</i> por processos.	23
Quadro 3: Significado de qualidade em situações e segmentos diferentes.	37
Quadro 4: Rapidez significa diferentes acontecimentos em diferentes situações.	38
Quadro 5: Confiabilidade significa coisas diferentes em operações diferentes.	39
Quadro 6: Confiabilidade significa coisas diferentes em operações diferentes.	40
Quadro 7: Clientes relacionais e transacionais.	43
Quadro 8: Os sete critérios de boa qualidade percebida em serviço.	60
Quadro 9: As dez dimensões da qualidade em serviço.	65

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BPM – *Business Process Management*
CNPJ – Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica
EPE – Empresa de Pesquisa Energética
E – Expectativas
FGTS – Fundo de Garantia por Tempo de Serviço
INSS – Instituto Nacional de Seguridade Social
MRO – Maintenance, Repair, and Operations
P – Percepções
PPRA – Programa Prevenção de Riscos Ambientais
Q – QualidadeRH – Recursos Humanos
SEMEAD – Seminários em Administração da FEA USP
SLA – Service Level Agreement
SLM – Service Level Management
SSMA – Saúde, Segurança e Meio Ambiente
TI – Tecnologia da Informação
TQM – *Total Quality Management*

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	16
1.1 Problema	19
1.2 Objetivo	19
1.3 Justificativa e relevância do estudo	20
1.4 Estrutura do trabalho	20
2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	22
2.1 Gestão da qualidade e processos Internos	22
2.1.1 A abordagem por processos	23
2.1.2 BPM – <i>Business process management</i>	25
2.1.3 Integração na cadeia de suprimentos	28
2.1.4 Processos internos da cadeia de suprimentos	29
2.1.5 Gestão da qualidade	32
2.2 Lições do marketing.....	34
2.2.1 <i>Marketing</i> interno e processos internos.....	34
2.2.2 Desempenho no atendimento	35
2.2.3 Relacionamento interno	41
2.2.4 Expectativas	44
2.2.5 Expectativas em serviços.....	45
2.2.6 Superação das expectativas	46
2.2.7 Satisfação	47
2.2.7.1 Fidelidade e satisfação	49
2.2.7.2 Satisfação e lealdade	50
2.2.8 Retenção de clientes.....	51
2.2.9 Comportamento do cliente	52
2.3 Qualidade em serviços e modelos utilizados	53
2.3.1 Qualidade	53
2.4.1 Qualidade percebida em serviços	57
2.4.3 Os modelos utilizados	64
2.4.3.1 O modelo SERVQUAL.....	64
2.4.3.2 O Modelo SERVPERF	68

3. EMPRESA PESQUISADA	72
3.1 A Energia Limpa Ltda.	72
3.1.1 Principais clientes e fornecedores.....	73
3.1.2 Tendências para o mercado de energia eólica	73
3.2 Procedimentos de suprimentos da Energia Limpa Ltda.	74
3.2.1 Processos de suprimentos	75
3.2.2 Cadastro de fornecedores.....	75
3.3 Solicitações de orçamento para aquisição de material indireto.....	76
3.4 Solicitações de orçamento para contratação de serviço	77
3.5 Solicitações de contratação de serviço (esporádico)	77
3.6 Casos emergenciais.....	78
3.7 Concorrências	78
3.8 Elaboração de contratos.....	80
3.9 Contratação de serviços permanentes ou esporádicos.....	80
3.10 Visão estratégica.....	82
4. METODOLOGIA E ANÁLISE DOS RESULTADOS	84
4.1 Metodologia da pesquisa científica	84
4.2 Amostra e população	86
4.3 Procedimentos metodológicos	90
4.4 Análise estatística dos dados coletados.....	92
4.5 Tabulação e análise dos resultados	94
4.5.1 Módulo confiabilidade.....	97
4.5.2 Módulo presteza.....	100
4.5.3 Módulo segurança.....	103
4.5.4 Módulo empatia.....	106
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	110
5.1 Resultados obtidos	110
5.2 Considerações sobre os resultados	110
5.3 Sugestões para trabalhos futuros e limitações.....	113
REFERÊNCIAS	114
APÊNDICE A – Questionário aplicado conforme o modelo SERVPERF	121

1 INTRODUÇÃO

Atualmente, segundo Porter (2010), as empresas estão participando de uma corrida em busca de vantagem competitiva como forma de sobrevivência no mercado ou segmento em que atuam. O ambiente econômico e macroeconômico está muito hostil e tem passado por crises e mudanças constantes.

O mundo e o ambiente empresarial vêm passando por intensas e profundas transformações, que se estendem às mais diversas esferas (política, econômica, cultural, social, ambiental e tecnológica), gerando, assim, tendências de mercado (SOUKI *et al.*, 2003).

A cada dia que passa, surgem mais empresas para concorrer dentro de um mesmo espaço e pelo mesmo cliente. Porter (2010) relata que hoje é preciso ter clareza nas estratégias empresariais para que os negócios possam dar certo, e que o objetivo de uma empresa não deve ser se tornar grande, mas obter um grande retorno sobre os investimentos.

Atuando em ambientes exigentes, formados por constantes mudanças, as empresas buscam aprimorar suas ações, adotando instrumentos que permitam maior flexibilidade, velocidade, inovação, integração e acima de tudo competitividade. Para atender a essas demandas externas, as organizações têm se voltado para si e buscado desenvolver técnicas e processos com elevado nível de excelência. Isso ocorreu com grande ênfase nos anos 80, com o movimento da Gestão da Qualidade Total ou *Total Quality Management* (TQM) (AGRAWAL e MEHRA, 2003; DAYTON, 2003). Junto com esse movimento, a gestão de processos ou *business process management* (BPM) tornou-se uma importante ferramenta da qualidade e foco de atenção de inúmeras organizações (KOHLBACHER e GRUENWALD, 2011; AGRAWAL e MEHRA, 2003). A partir desse ponto, torna-se essencial o foco na eficiência dos processos internos de uma organização e, conseqüentemente, o entendimento dos fatores determinantes da satisfação dos clientes e fornecedores internos.

Para Slack, Chambers e Johnston (2009), o atendimento interno dentro das empresas tem se mostrado de grande importância para o cumprimento de

metas internas e ganho de vantagem competitiva no segmento em que atuam, uma vez que o primeiro contato entre atendimento, expectativa e satisfação tem início internamente nas empresas.

E quando essas relações internas não estão, de uma forma geral, alinhadas, são grandes as chances de essas distorções ultrapassarem os portões da empresa e chegarem até o cliente final. E as relações internas não se dão apenas com os funcionários internos, mas também com os terceiros presentes dentro do processo. Assim, observa-se, dentro desse contexto, que a entrega de valor ao cliente interno pode depender do desempenho de outros funcionários ou de terceiros (prestadores de serviços ou fornecedores).

Slack, Chambers e Johnston (2009) advogam que existe uma lacuna dentro do relacionamento dos serviços prestados internamente nas empresas como um todo. Essa lacuna interfere diretamente na satisfação do tomador dos serviços.

Para Nwankwo (1995), o atendimento insuficiente por parte dos prestadores de serviços internos pode gerar grandes problemas, forçando, assim, as organizações a mudarem o cenário no sentido de melhorar o ambiente em questão.

É para tentar suprir esse espaço dentro das organizações que se dá a importância de buscar os determinantes de satisfação dos clientes e fornecedores internos em relação ao departamento de suprimentos da empresa pesquisada.

A busca pelos determinantes da satisfação de clientes levou autores como Grönroos (2009) e Nwankwo (1995) a sugerirem que os projetos de gestão dentro da cadeia de serviço sejam todos voltados na busca da entrega de valor ao tomador do serviço.

Nesse contexto, muitas vezes, os determinantes da satisfação estão ligados aos funcionários que compõem um departamento ou, ainda, a terceiros, por terem ligação direta com o processo, uma vez que se trata de uma prestação de serviço. Assim, buscou-se explorar, dentro dos fatores determinantes da satisfação e da qualidade, os determinantes que norteiam os processos internos do setor de suprimentos da empresa pesquisada, cujo exposto contribui para a indagação do problema deste trabalho.

O primeiro ponto dessa pesquisa foi pautado na ideia de a satisfação dos clientes internos proporcionar incrementos de satisfação dos clientes externos, tornando-se, assim, um diferencial competitivo de mercado e, por consequência, resultando no aumento da lucratividade. A ligação dos serviços internos dentro da qualidade foi pesquisada por Heskett et al. (1994), que apontam diversos fatores causais que contribuem para o aumento da participação no mercado e, assim, da lucratividade. E entre os fatores está a qualidade dos serviços internos.

Nesse sentido, Abackerli, Miguel e Salomi (2005) advogam que a qualidade dos serviços internos constitui um fator básico, com o quais outros fatores se interligam, formando uma relação de causa e efeito, que influenciam diretamente na fidelidade e satisfação dos clientes.

Outra ideia relacionada a este estudo é a necessidade de avaliação da qualidade e das expectativas perante os serviços prestados a clientes internos que se relacionam com o departamento de suprimentos dentro de uma empresa de tecnologia.

Nota-se que existe um grau de importância cada vez maior nas empresas em poder avaliar os serviços prestados internamente. No entanto, segundo Matos e Veiga (2000), é ainda controverso o método em que a qualidade dos serviços prestados, da maneira como é percebido pelos clientes internos, é medida.

Parasuraman et al. (1988) propõem a metodologia denominada escala ou modelo SERVQUAL. Nesse modelo, eles definem que a qualidade é avaliada pelo consumidor ou cliente, fazendo-se a comparação entre suas expectativas e a percepção que este teve em relação à *performance* do serviço prestado.

Por outro lado, autores como Cronin e Taylor (1992) vêm criticando a metodologia SERVQUAL e apontando alternativas, a fim de superar as limitações dessa escala. Esses autores apresentaram uma ferramenta chamada de SERVPERF, para que se possa medir o desempenho e a qualidade dos serviços prestados. Segundo pesquisa comparativa realizada por Abackerli, Miguel e Salomi (2005), o modelo SERVPERF apresentou um maior desempenho quando utilizado em pesquisas internas nas empresas.

Assim, para buscar a produção de bens e serviços em bases competitivas, é fundamental que se avalie o desempenho dos serviços prestados internamente como uma ferramenta de melhoria de processos.

Para avaliar o desempenho e a qualidade dos serviços prestados pelo departamento de suprimentos da empresa pesquisada, buscou-se conhecer os modelos de avaliação SERVQUAL e SERVPERF. A partir de autores como Abackerli, Miguel e Salomi (2005), buscou-se, neste trabalho, comparar esses modelos e chegou-se à conclusão da aplicação do SERVPERF como base para a avaliação do desempenho dos processos internos da empresa em questão.

1.1 Problema

Diante do exposto, chega-se à seguinte indagação: Quais são os fatores determinantes da satisfação de clientes e fornecedores em relação aos processos internos de um departamento?

1.2 Objetivo

O objetivo geral deste trabalho é identificar quais são os fatores determinantes da satisfação do cliente em relação aos processos do departamento de materiais indiretos e serviços do setor de suprimentos da empresa pesquisada.

Os objetivos específicos deste trabalho são definidos como segue:

- Mapear quais são os clientes e os fornecedores internos do departamento de materiais indiretos.
- Identificar os critérios determinantes da satisfação e desempenho do cliente relativamente aos processos internos do departamento de materiais indiretos e serviços.

- Apontar, entre os critérios identificados, quais possuem maior ou menor importância para os clientes e fornecedores internos.
- Entender como os fatores identificados são avaliados pelos clientes e fornecedores internos através da aplicação do modelo SERVPERF.

1.3 Justificativa e relevância do estudo

Conceitos de satisfação dos clientes têm sido usualmente aplicados à área mercadológica. Entretanto, satisfazer às necessidades dos clientes e fornecedores internos à luz da filosofia de satisfação das necessidades dos clientes, orientação usualmente adotada na área de *marketing*, deve ser um objetivo empresarial a ser alcançado.

Conhecer e poder medir quais são os determinantes de satisfação em relação aos processos internos de uma empresa permite que esta atue com maior eficiência e eficácia, podendo proporcionar redução de custos, melhoria qualitativa dos serviços e, conseqüentemente, maior competitividade à empresa estudada, bem como às empresas em geral.

Depois de identificados quais são os determinantes da satisfação de clientes e fornecedores nos processos internos, é relevante que o departamento de suprimentos busque utilizar-se dos resultados alcançados com o estudo e a pesquisa, melhorando, assim, seus processos internos e possibilitando que a empresa aumente sua competitividade no mercado em que atua.

Procura-se, com este estudo, poder estender os resultados aqui obtidos para as demais empresas que buscarem novas formas de melhorar seus processos internos.

1.4 Estrutura do trabalho

A maneira como está constituído o trabalho pode ser observada na figura 1.

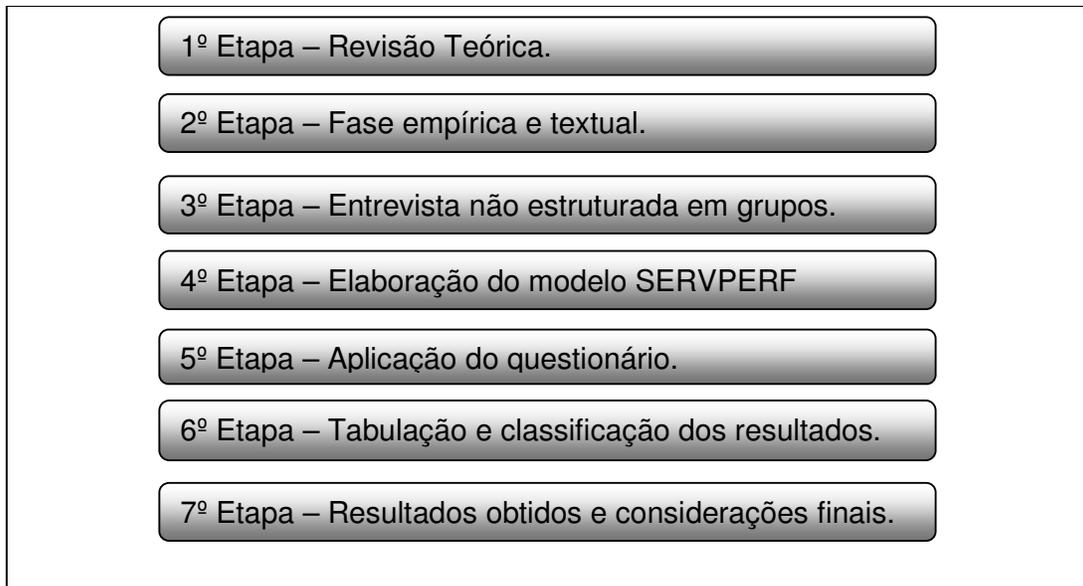


Figura 1 – Estrutura do estudo

Fonte: Elaborado pelo autor

Os capítulos estão apresentados de forma estruturada, para que se possam compreender na sua amplitude os assuntos que norteiam os determinantes da satisfação em relação aos processos internos de um departamento, sendo eles:

- gestão da qualidade e processos internos;
- lições do *marketing*;
- qualidade em serviços e modelos utilizados.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

A partir de teóricos e estudiosos, serão apresentados os embasamentos que norteiam a pesquisa. Os assuntos abordados, juntamente com seus subitens, são: gestão da qualidade e processos internos; lições de *marketing* e qualidade de serviços; modelos utilizados.

Todo o referencial teórico e a pesquisa tratam exclusivamente dos clientes e fornecedores internos dentro de uma organização.

2.1 Gestão da qualidade e processos Internos

Em qualquer organização está presente a figura do cliente interno, seja ela de pequeno, médio ou grande porte. O cliente interno empresarial são todas as pessoas e departamentos que se relacionam com determinado departamento. Um departamento jurídico empresarial, por exemplo, possui como cliente interno os demais departamentos que necessitam de seus serviços para o dia a dia de trabalho, no sentido de desenvolver suas atividades diárias.

No presente estudo será enfatizado o atendimento prestado pelo departamento de suprimentos da empresa pesquisada, relativamente aos seus clientes internos, bem como a expectativa de cada um deles para com o nível de atendimento solicitado e prestado.

Para Giansesi e Corrêa (1994), serviços internos ou processos de apoio tratam-se de serviços prestados dentro das organizações aos próprios colaboradores, os quais constituem um conjunto de clientes internos. Assim, os diversos departamentos de uma empresa formam uma rede de fornecedores e clientes de serviços internos, tornando-se essencial para o bom desempenho da empresa como um todo.

2.1.1 A abordagem por processos

Não se identifica um produto ou serviço oferecido por determinada empresa sem que este passe por todo um processo para provê-lo. Para Torres (2002), é necessário adotar um modelo por meio de quatro perspectivas, a fim de se gerenciar os processos de um negócio. São eles: visão dos processos, visão das pessoas, visão dos recursos e visão dos clientes. Segundo Enoki (2006), a representação por processos de negócios é de fundamental importância para a gestão organizacional. Os processos sofreram mudanças ao longo dos anos, conforme Quadro 1.

Quadro 1 – Abordagens organizacionais

DOMÍNIO	ABORDAGEM CLÁSSICA	ABORDAGEM ORGÂNICA
Referências	Teoria científica, teoria clássica, teoria de sistemas e a burocracia.	Teoria contingencial, administração por objetivos, gestão estratégica, participativa e japonesa.
Sistemas	Fechados	Abertos
Processos	Fragmentados	Totais
Estruturas	Verticais	Horizontais
Trabalho das pessoas	Mecânicos	<i>Empowerment</i> (capacitação)

Fonte: Adaptado de Torres, 2002.

Nota-se no quadro 1 uma evolução aos longos dos anos quanto aos processos, passando de uma visão fragmentada para uma mais holística. Pode-se também comparar características de uma organização funcional ou tradicional com as organizações centradas em processos, conforme quadro 2.

Quadro 2 – Organização funcional *versus* por processos

ORGANIZAÇÃO FUNCIONAL	ORGANIZAÇÃO POR PROCESSOS
Cientes vistos como uma causa de problemas.	Objetivos ajustados pelas necessidades dos clientes.
Negação de incerteza.	Legitimação de incerteza.
Controle.	Auto-organização.
Busca de equilíbrio.	Constante fluxo.
Sobrevivência contra o ambiente.	Convivência com o ambiente.
Ordem planejada.	Ordem emergente.
Trabalho individual.	Trabalho em equipe.
Especialização.	Múltiplos conhecimentos.

Fonte: Adaptado de Schiar, 2002.

Notam-se no quadro 2 mudanças na percepção dos modelos de organização, da força de trabalho com multiplicidade de conhecimento, habilidades, trabalho em grupos e do modelo organizacional focado na criação de valores para o cliente por meio da prestação de serviços por pessoas (SCHIAR, 2002).

Prestações de serviços internos são baseados em processos e dependem deles para que o cliente ou tomador de serviço possa estar satisfeito com o serviço prestado. Assim, dentro dessa abordagem, pode-se perceber a importância no conceito de processo dentro das relações internas.

Segundo Tinnila (1995), processo é um grupo de tarefas inter-relacionadas que fazem uso de recursos da organização, a fim de prover resultados frente aos objetivos da organização.

Para Schaeffer (1997), os processos são classificados como processos de produção, processos baseados em atividades ou projetos, processos de distribuição ou baseados em agentes e processos comportamentais ou baseados nos clientes.

Conforme Davenport (1993), processo é um conjunto de atividades estruturadas e mensuráveis para conduzir a uma saída específica um cliente ou mercado, seja na entrega de um produto ou de um serviço. Assim, para Enoki (2006), um processo é uma sequência específica de atividades orientadas à ação por meio do tempo e lugar, com começo, meio e fim, com entradas e saídas devidamente identificadas.

No momento em que os conceitos de processos são aplicados a uma organização, esta se torna mais consistente, e o termo processos de negócios ou *business process* é mais utilizado. Segundo Smith e Fingar (2003), o processo de negócio (*business process*) trata-se de um conjunto completo de atividades transacionais colaborativas e coordenadas de forma dinâmica, entregando, assim, valor para os clientes.

Outros autores caracterizam, ainda, processos de negócios como:

- complexos e longos – envolvendo fluxos de materiais e informações;
- dinâmicos – respondendo às necessidades dos clientes internos e à dinâmica do mercado;

- amplamente distribuído – personalizado por meio das fronteiras dentro e entre os negócios, normalmente executando múltiplas funções;
- longa duração – simples ações, como o desenvolvimento de um novo produto pode levar anos;
- automatizáveis – algumas atividades rotineiras podem ser substituídas por máquinas computadorizadas sempre que for possível, principalmente quando se busca maior velocidade e confiabilidade;
- dependente de tecnologia – processos de negócios dependem, em sua maioria, de sistemas computadorizados; portanto, modelos de processos podem compreender redes, objetos, fluxos de informações, regras de negócios, métricas, transformações e atribuições;
- dependente do apoio da inteligência humana – pessoas dentro de uma organização executam tarefas complexas demais para serem transferidas para um computador ou então requerem uma interação maior com os clientes;
- difícil de tornar visível – em algumas empresas os processos de negócios não são reconhecidos ou não estão visíveis, assim, a principal característica do processo de negócios é a necessidade de coordenação.

Os pontos abordados sobre processos de negócios mostram que é preciso levar em consideração que os processos devem ser medidos no sentido de atribuir valor ao cliente, seja este interno ou externo.

2.1.2 BPM – *Business process management*

Ao abordar processos dentro das organizações, o BPM (business process management) vem se mostrando como uma ferramenta bastante utilizada para gerenciar processos.

O BPM (*business process management*) vem sendo utilizado nos mais variados contextos, desde o tecnológico até sob a perspectiva de gerenciamento de mudança. Segundo Krafcig et al. (2005), na maioria das vezes em que se aborda o conceito de BPM dentro dos negócios, frequentemente depara-se com as iniciativas apontadas para a qualidade, como Seis Sigma, programas de ISO e de qualificação, TQM (*total quality*

management), etc., ou da gestão de processos, como, por exemplo, o *Balanced Scorecard*.

De acordo com Enoki (2006), o conceito de BPM foca a integração dos processos que reúnem elementos como pessoas, tecnologia, equipamentos e facilidades, sob uma ótica de gestão integrada, tanto de processos internos como externos à organização. O BPM vem no sentido de auxiliar as empresas para com seus negócios e processos, integrando os processos internos e externos da organização.

O BPM pode trazer muitos benefícios para a organização que se utiliza dessa ferramenta para aprimorar seus processos. Nesse sentido, Enoki (2006) cita alguns desses benefícios quando se consegue atingir uma implementação eficaz. São eles:

- Integração de inúmeros fatores envolvidos dentro de um processo, como pessoas, tecnologia, informação, facilidades e equipamentos. De modo que estes assegurem a compatibilidade.
- Reação rápida às mudanças do mercado em que atua.
- Permite desenvolver e prospectar novos negócios de forma mais rápida e consistente.
- Acomoda de forma mais rápida os processos de gerenciamento da cadeia de suprimentos.
- Auxilia a reforçar padrões e procedimentos através da organização.
- Cria pontos de contatos a fim de assegurar a rastreabilidade das responsabilidades dentro de um processo.
- Contribui para aumentar a capacidade de monitoramento de desempenho e eliminar gargalos do processo como um todo, assegurando que as tarefas estejam sendo executadas conforme planejadas.
- Monitora o *status* de todos os processos em andamento na organização, verificando em paralelo se está de acordo com os padrões e procedimentos estabelecidos.
- Integra colaboradores de diferentes unidades e setores.
- Encontra oportunidades para automatizar atividades, eliminando redundâncias.

- Auxilia a identificar atividades que não agregam valor ao processo.
- Aumenta a produtividade, verificando tempos e custos gastos no processo.
- Muda a mentalidade da empresa para a busca da melhoria contínua.

Por outro lado, o custo e a complexidade da implementação do BPM devem ser considerados, uma vez que costumam ser expressivos. Nesse sentido, Krafzig et al. (2005) abordam alguns aspectos que devem ser avaliados previamente:

- O departamento de TI e as demais áreas envolvidas devem trabalhar juntas, dada a complexidade envolvida na implementação.
- Devem-se utilizar modelos preexistentes como ponto de partida, considerando-se que estes já são um dos melhores existentes no mercado e que funcionam para determinada organização.
- É preciso identificar a tecnologia mais adequada para cada processo e para cada organização, combinando a análise da dinâmica envolvida no processo com o grau de coordenação exigida entre os processos.
- E, por fim, adotar um modelo de desenvolvimento que apresente a melhor relação custos *versus* benefícios, buscando atender às necessidades de cada negócio.

A implementação do BPM dentro dos processos de negócios é uma ferramenta que auxilia de diversas formas na busca pela melhoria contínua. Por outro lado, porém, é preciso tomar alguns cuidados em sua escolha e implementação. Neste estudo olhamos para o BPM como uma ferramenta que pode ou não colaborar para a melhoria dos processos dentro do departamento de suprimentos da empresa em estudo.

2.1.3 Integração na cadeia de suprimentos

Até este ponto foram abordadas questões ligadas apenas ao departamento de suprimentos. Neste subitem, será apresentada uma posição que caracteriza a cadeia de suprimentos de forma integrada, no sentido da integração entre os agentes envolvidos dentro do processo, facilitará o entendimento dos processos que ocorrem entre o departamento de suprimentos e os demais agentes da cadeia de suprimentos.

Pires e Vivaldini (2010) afirmam que a gestão da cadeia de suprimento busca alcançar uma maior satisfação dos requerimentos do consumidor por meio de um processo de integração entre comprador e fornecedor. E, assim, essa integração pode ser alcançada mediante a troca de informações e o estabelecimento dentro de um processo que alinhe a identificação física da reposição de algo com uma rápida resposta. Já Christopher e Juttner (2000) argumentam, dentro desse enfoque, dizendo que a busca do equilíbrio do estoque em todos os elos da cadeia de suprimentos é o principal desafio buscado pelos gestores ao tentarem integrar os processos de uma cadeia.

Para Rosenzweig et al. (2003), há um fator muito positivo quando se consegue uma integração na cadeia de suprimentos, em que é possível observar um melhor desempenho de todo o processo. O autor afirma, ainda, que as pesquisas sobre integração da cadeia de suprimentos revelam que os consumidores que adquirem produtos manufaturados de empresas com a integração de sua cadeia tendem a recebê-los com maior qualidade. Na figura 2 pode-se observar o constructo de uma integração na cadeia de suprimento.

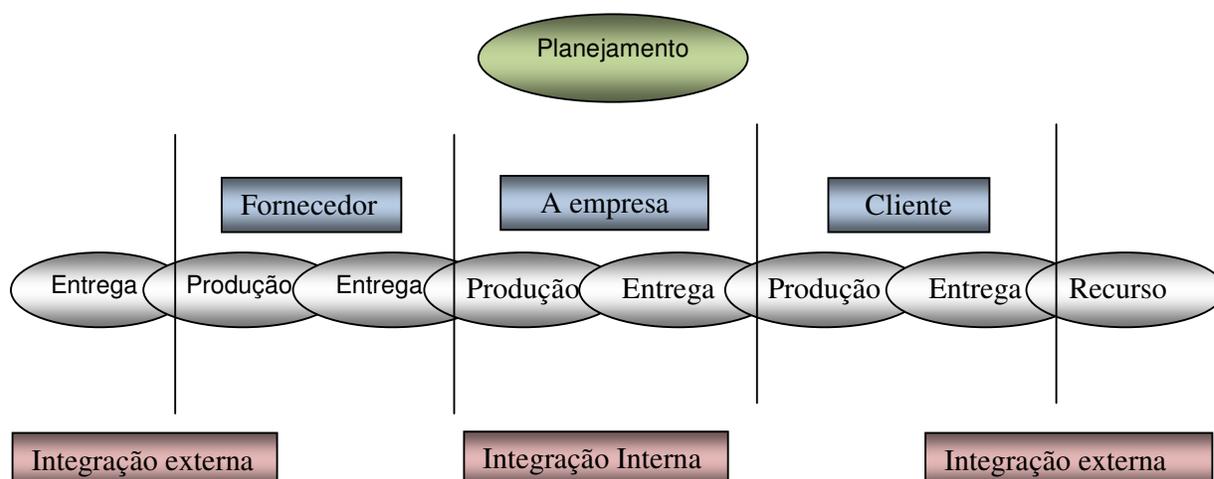


Figura 2 – Integração da cadeia de suprimento
 Fonte: Adaptado de Rosenzweig et al. (2003).

A figura 2 mostra que o processo de integração da cadeia de suprimento é caracterizado, segundo Donk e Vaart (2004), pelo fluxo de informações e pelo fluxo físico existente entre os agentes da cadeia, que apontam para a prática integrativa dos agentes da cadeia.

Por outro lado, quando ocorre uma baixa integração dentro da cadeia, conforme Pires e Vivaldini (2010), há uma visão estreita dos profissionais que atuam na cadeia de suprimento, uma vez que é comum a busca interna isolada por resultados. Esse fato é muito comum acontecer, principalmente em se tratando do departamento de suprimento, onde, muitas vezes, o comprador possui metas de compras para determinado produto ou serviço, e este vai lutar para baixar seu preço/custo e cumprir sua meta, independente dos demais fatores que essa decisão possa causar nos demais agentes da cadeia.

2.1.4 Processos internos da cadeia de suprimentos

Para integrar uma cadeia de suprimento é preciso envolver alguns processos e componentes entre os parceiros que as compõe. Para Pires e Vivaldini (2010), esses componentes tratam-se de recursos, materiais e atividades que são compartilhados entre os agentes da cadeia. Nesse sentido, Samaranayake (2005) relata que, primeiramente, a integração dos agentes da

deve ocorrer entre os componentes individuais internos, ou seja, entre os clientes internos. Para isso, é importante que a organização se certifique que seus processos internos estejam alinhados e integrados, bem como que seus colaboradores estejam em sintonia com os conceitos e objetivos que a organização almeja buscar com a gestão e integração da cadeia de suprimento.

Conforme Pagell (2004), a integração da cadeia de suprimentos é analisada nas esferas externa e interna. No entanto, nesta dissertação, será abordado somente o aspecto interno, o qual examina a organização dentro de suas diversas partes. O modelo interno de uma estrutura de integração da cadeia serve como um direcionador para os processos internos, conforme ilustrado na figura 3 e descrito a seguir:

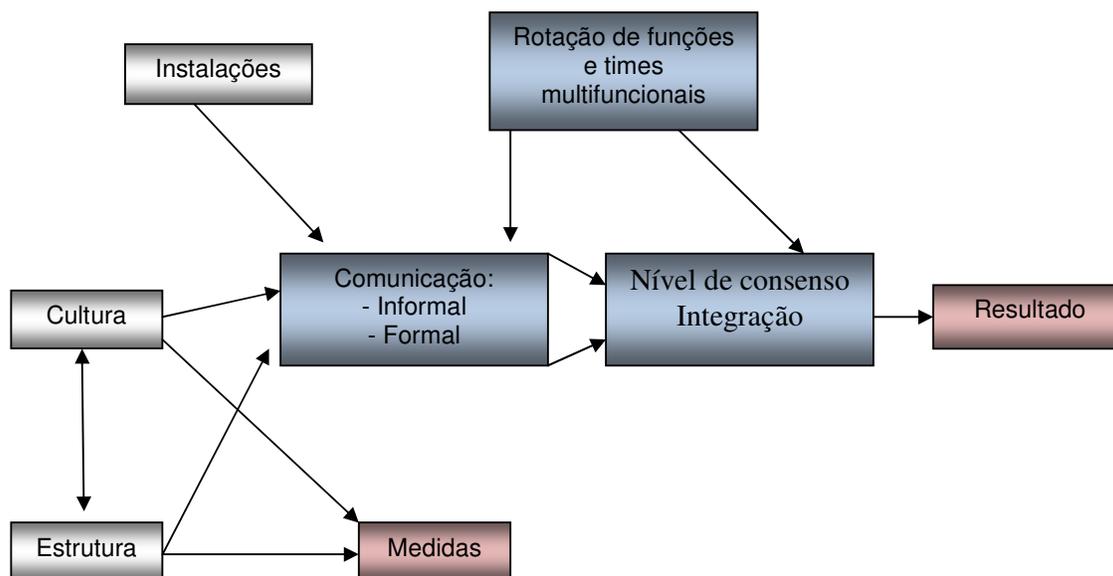


Figura 3 – Modelo de integração interna na cadeia de suprimento
Fonte: Adaptado de Pagell (2004).

- Estrutura: A estrutura necessita ajustar o fluxo dos produtos ou serviços por meio da organização. A estrutura não pode criar barreiras, uma vez que os produtos e as informações precisam fluir de um lugar para outro.
- Cultura: A cultura deve buscar facilitar a abertura e o trabalho em equipe, no sentido de se obter um nível mais alto de integração.
- Comunicação: Existem evidências que apontam que a comunicação em tempo real é preferida ao ser comparada com a formal,

mesmo onde a realidade mostra que a comunicação em tempo real é mais difícil no meio empresarial.

- Antecedentes para comunicação: Empresas que costumam colocar seus colaboradores em silos e possuem cultura de busca de culpados devem gerar muitos problemas com a comunicação cruzada.
- Medidas e recompensas: Normalmente, o sistema de recompensa e medidas de metas é visto como um modelo que auxilia os processos e sua integração. No entanto, sistemas que colocam seus departamentos uns contra os outros, em busca de resultados, acabam não colaborando com o processo de integração.
- Consenso/integração: Há diferença entre alinhamento e consenso. Este indica que todos estão de acordo com as estratégias. O outro ocorre quando várias áreas da empresa seguem o mesmo objetivo.
- Tamanho da planta da empresa: A intuição sugere que o tamanho da planta influencia na integração. Porém, não há evidências de que isso esteja relacionado.
- Nível de análise (planta *versus* organização): Plantas similares em dimensões, organização e em outras variáveis sugerem influenciar a integração dos departamentos da empresa. Entretanto, ainda não há relatos dessa interferência na integração.

Nesse sentido, Gimenez e Ventura (2005) apresentam alguns relatos sobre pesquisas que realizaram sobre a integração e o desempenho de uma cadeia de suprimentos:

- Integrações internas e externas influenciam-se mutuamente, ou seja, a integração interna influencia a colaboração externa e vice-versa.
- Existe relação positiva entre o nível de integração interna e a interface logística/produção e a integração logística/*marketing*.
- No momento em que a empresa está externamente integrada, ou seja, com forte colaboração nos relacionamentos, o nível da integração externa tem um alto efeito de importância sobre o desempenho, que acaba superando a integração interna (logística/produção).

- A colaboração externa e interna entre os membros da cadeia contribui para alcançar melhorias em custo, estoque, tempo de produção e resposta aos pedidos.
- A grande influência do desempenho dos serviços logísticos acontece no processo de integração externa; no entanto, a integração interna possui grande impacto no desempenho da operação dos serviços logísticos, sejam eles contratados ou não.

Para Pires e Vivaldini (2010), a essência da integração da cadeia, seja ela interna ou externa, se dá na implementação das necessidades direcionadas com a visão do cliente. Nesse sentido, Power (2005) contribui dizendo que a importância da interação entre os parceiros, bem como a interdependência das empresas, é importante precursor para uma integração efetiva.

Dessa forma, a intenção desse item é informar sobre os processos internos e a interação dos agentes da cadeia de suprimentos, bem como os relatos de autores que desenvolveram pesquisas na área. No próximo item, será abordada a qualidade dos serviços prestados, sejam eles internos ou externos, e o impacto que um serviço de qualidade ou não pode causar.

2.1.5 Gestão da qualidade

A qualidade, em sua magnitude, será bastante explorada no subcapítulo 2.3 deste trabalho. No entanto, busca-se, neste item, apresentar um pouco da ligação e da interação da gestão da qualidade em relação aos processos internos.

Para Berry e Parasuraman (1992), a qualidade é avaliada pelos clientes a partir da comparação do que de fato experimentam no ato da prestação do serviço com aquilo que desejavam ou esperam para um determinado serviço.

Nessa linha, Zeithaml, Parasuraman e Berry (1990) advogam que a qualidade dos serviços prestados, da forma como é notada pelos clientes internos em seus processos, pode ser definida como a extensão da discrepância entre as expectativas ou desejos desses clientes e suas percepções.

Para autores como Zeithaml, Parasuraman e Berry (1990), Berry e Parasuraman (1992), a qualidade está diretamente ligada às expectativas dos clientes internos. No entanto, a expectativa será tratada de forma mais abrangente no próximo capítulo, dentro das lições *marketing*.

Para Berry e Parasuraman (1992), as expectativas dos clientes sobre os serviços se dão em dois diferentes níveis: desejado e adequado. O desejado reflete o serviço que o cliente espera receber; em outras palavras, uma mistura do que o cliente acredita que pode ser com o que deveria ser. Já o adequado reflete o que o cliente acredita ser aceitável ou, ainda, o mínimo aceitável. Esses autores descrevem que existe uma zona de tolerância que separa o desejável do adequado. Essa faixa é considerada pelo cliente como o desempenho do serviço que considera satisfatório. Assim, segundo Matos e Veiga (2000), um desempenho abaixo da zona de tolerância gera frustração no cliente e, por outro lado, acima dessa zona, surpreende de forma agradável os clientes.

Ainda dentro da gestão da qualidade, uma das contribuições mais importantes realizada por Zeithaml, Parasuraman e Berry (1990) é a explicitação dos critérios utilizados pelos consumidores para julgar a qualidade do serviço prestado. Os autores identificaram os critérios gerais e os denominaram de dimensões da qualidade, conforme segue: tangíveis, confiabilidade, presteza, garantia e empatia. Esses critérios voltarão a ser abordados em maior profundidade no capítulo que trata sobre a qualidade em serviços.

Nota-se, assim, que a gestão da qualidade está envolvida com os diversos processos e temas abordados no presente trabalho, estando presente desde os processos internos, *marketing*, qualidade e métodos de análise da qualidade. No próximo subcapítulo serão apresentadas as ferramentas de *marketing* que compõem e embasam o tema pesquisado.

2.2 Lições do *marketing*

Serão apresentados neste item os assuntos que norteiam o ambiente de *marketing*, juntamente com a interação dos processos internos de uma organização.

2.2.1 *Marketing* interno e processos internos

O *marketing* externo vem sendo muito discutido e abordado nos dias atuais. No entanto, não existem estudos sobre o *marketing* interno na mesma proporção frente ao *marketing* externo.

Para Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010), o *marketing* consiste sempre em um processo de troca entre as empresas e seus clientes, e, por esse motivo, o *marketing* normalmente é mais explorado no âmbito externo das empresas. Já Berry (1986) complementa dizendo que o *marketing* diz respeito, sim, às trocas entre o mercado e seus clientes, mas que esses clientes podem ser tanto externos quanto internos.

Berry *et al.* (1991) aponta que o *marketing* interno está ligado de forma natural aos clientes internos, e estes possuem um conjunto de estímulos a fim de satisfazer seus desejos e necessidades. Ainda segundo Berry *et al.* (1991), todos os empregados de uma empresa são clientes internos em algum processo e precisam compreender como as atitudes que tomam junto aos demais podem impactar clientes internos ou externos.

Assim, o *marketing* interno frente aos processos internos, conforme Gummesson (2000), possui o papel de convencer os colaboradores a criar e desenvolver uma nova cultura e novos comportamentos na organização voltados para o desempenho no atendimento de seus clientes.

2.2.2 Desempenho no atendimento

O desempenho no atendimento ao cliente interno está relacionado diretamente à expectativa e à satisfação desse cliente em relação aos serviços a serem prestados.

Com o intuito de atingir um desempenho de alto nível no atendimento de clientes, sejam estes internos ou externos, alguns autores apontam algumas ferramentas:

- Treinamento, comunicação, reconhecimento, compartilhamento das políticas e dos acontecimentos em relação à empresa e seus clientes (TANSUHAJ, WONG, MCCULLOUGH, 1987).
- Esforços no sentido de desenvolver os colaboradores, criação de sistemas de recompensa e difusão da visão corporativa global com os colaboradores de todos os níveis (FOREMAN; MONEY, 1995).
- Demonstração de atitudes positivas em relação aos colaboradores e desenvolvimento de um ambiente aberto e democrático para comunicação, sempre com uma via de duas mãos (TANSUHAJ; RANDALL; MCCULLOUGH, 1991).
- Desenvolver treinamento constante para os clientes internos, em busca de conhecimento, comunicação com os empregados, reconhecimento, modelos de recompensas, ambiente de trabalho e treinamentos focados (RAFIQ; AHMED, 2000).

Já Slack, Chambers e Johnston (2009) defendem que o desempenho do serviço prestado influencia diretamente na percepção do tomador de serviço. Assim, os autores apontam cinco objetivos, quais sejam:

1. **Objetivo de qualidade:** Qualidade significa fazer as coisas certas, mas, dentro de suprimentos, pode apresentar diversas interpretações, conforme a exigência de determinada situação. Em um hospital, por exemplo, a qualidade pode significar a vida de um paciente ou simplesmente a qualidade no atendimento ou nas instalações. Em uma fábrica de automóveis, a qualidade pode significar carros sendo produzidos conforme especificações técnicas e que não apresentem problemas futuros. Visualmente, esses carros devem ser atraentes e sem qualquer avaria na pintura. Em uma empresa de

ônibus, a qualidade pode significar que sua frota não emita gases poluentes, que esteja em perfeito estado de conservação e que os horários e as rotas sejam cumpridos. O atendimento dos funcionários dessa empresa para com os passageiros pode significar qualidade.

Dessa forma, pode-se ver que a qualidade é particular em cada segmento e que, em determinados casos, é mais perceptível que em outros. E, ainda, que, em alguns casos, a qualidade é julgada de forma mais fácil pelos consumidores que em outros.

- **Qualidade dentro de suprimentos:** Um bom desempenho de qualidade revela a satisfação dos clientes internos, e, por sua vez, os externos são beneficiados.

- **Qualidade reduz custos:** Quanto menor o número de erros e retrabalhos dentro das operações organizacionais, menores os custos incorridos no produto final, menor o tempo gasto com correções, evitando-se confusões e aborrecimentos com colaboradores e clientes.

- **Qualidade aumenta a confiabilidade:** A má qualidade não está apenas presente na forma de custos. Em um supermercado, pode estar presente na falta de produtos em suas gôndolas, o que leva a uma insatisfação dos consumidores em não encontrar algo que procuram. Um ponto de grande importância é que o objetivo de desempenho da qualidade envolve aspectos externos, que estão diretamente ligados à satisfação do consumidor, e aspectos internos, que estão relacionados ao nível de atendimento e qualidade dentro das organizações, entre os departamentos.

No quadro 3 pode-se entender de forma mais clara o que qualidade pode significar em diversos segmentos e situações.

Quadro 3 – Significado de qualidade em situações e segmentos diferentes

<p>Hospital</p> <p>Pacientes recebem tratamento adequado. Tratamento é realizado de maneira correta. Os pacientes são consultados e recebem informações sobre todo o andamento de seu tratamento. Os funcionários do hospital são educados no atendimento.</p>	<p>Fábrica de automóveis</p> <p>Os componentes são fabricados conforme especificações técnicas. A montagem atende às especificações. O produto é confiável e não apresenta problemas após sua venda. O produto é atraente.</p>
<p>Empresa de ônibus urbano</p> <p>Os ônibus estão em perfeita condição de circulação. Os ônibus não poluem e não emitem ruídos. Os horários e itinerários são seguidos a risca. Os colaboradores da empresa são corteses com os usuários.</p>	<p>Supermercado</p> <p>Os produtos são expostos de maneira organizada. A higiene é mantida dentro da loja. A decoração é atraente. Os colaboradores são amigáveis e solícitos com os consumidores.</p>

Fonte: Adaptado de Slack; Chambers, Johnston, 2009, p. 70.

2. **Objetivo de rapidez:** A rapidez está relacionada ao tempo que os consumidores necessitam esperar para receber o atendimento para aquisição de produtos ou serviços. Em uma clínica médica, o tempo pode ser crucial para o agravamento ou não de uma doença, podendo, muitas vezes, significar vida ou morte.

- **Rapidez nas operações internas:** A resposta rápida aos consumidores externos está diretamente ligada à rapidez nas tomadas de decisões dentro das organizações.

- **Rapidez reduz estoques:** As operações internas, quando efetuadas com eficiência e eficácia, podem ajudar na redução de estoques. Itens devidamente estocados e endereçados auxiliam nos processos internos, a fim de que se possa trabalhar com um número menor de estoque para atendimento da produção e suprimentos.

- **Rapidez reduz o risco:** As previsões devem ser feitas para minimizar os riscos; no entanto, essas previsões nunca devem ser de longo prazo, pois podem comprometer a operação com previsões infundadas. Assim, a rapidez nos processos e tomadas de decisões podem reduzir o risco dentro da empresa como um todo.

No quadro 4, nota-se o que a rapidez pode significar frente a diversos segmentos.

Quadro 4 – Rapidez significa diferentes acontecimentos em diferentes situações

<p>Hospital O tempo entre a solicitação do tratamento e o atendimento. O tempo para resultados dos exames.</p>	<p>Fábrica de automóveis O tempo entre a solicitação de um carro pelo consumidor até sua entrega. O tempo de espera quando acionada uma assistência técnica.</p>
<p>Empresa de ônibus urbano O tempo de o usuário atingir seu destino final deve ser mínimo.</p>	<p>Supermercado O tempo envolvido na transação total, na chegada, as compras e o regresso para casa. Disponibilidade imediata de itens.</p>

Fonte: Adaptado de Slack; Chambers; Johnston, 2009 p. 72.

3. **Objetivo de confiabilidade:** Significa fazer as coisas no tempo certo, para que os consumidores recebam seus itens no tempo certo e com os serviços prometidos. Os consumidores, sejam eles internos ou externos, só podem julgar a confiabilidade de uma operação após o produto ou serviço ter sido entregue.

- Confiabilidade na operação interna: Os clientes internos costumam julgar o desempenho uns dos outros, analisando, assim, o nível de confiabilidade nas micro-operações entre os departamentos. As operações que possuem uma confiabilidade interna maior costumam ser mais eficazes em relação às que não possuem.

- Confiabilidade economiza tempo: Normalmente os clientes internos possuem preferência por algum departamento ou pessoa dentro desse setor em específico, pois este não costuma falhar.

- Confiabilidade economiza dinheiro: Uma entrega não atendida pelo fornecedor pode parar toda uma linha de produção, e o fornecedor em questão pode perder a confiabilidade do departamento de suprimentos da empresa. Os colaboradores que ficarem sem trabalho por atraso de uma entrega receberão seus salários normalmente.

- Confiabilidade gera estabilidade: Quando todas as variáveis caminham bem dentro de suprimentos e operações, torna-se uma transação perfeitamente confiável, gerando, assim, uma estabilidade entre as partes.

O quadro 5 mostra alguns exemplos do que a confiabilidade pode significar.

Quadro 5 – Confiabilidade significa coisas diferentes em operações diferentes

<p>Hospital A proporção de consultas canceladas é mínima. As consultas são realizadas sem atrasos. Os resultados dos exames são entregues na data prometida.</p>	<p>Fabrica de automóveis Entrega de veículos aos revendedores dentro do tempo previsto. Entrega de peças de reposição em tempo hábil.</p>
<p>Empresa de ônibus urbano Cumpe o horário nos pontos determinados. Mantém assentos disponíveis para os passageiros.</p>	<p>Supermercado Previsibilidade do horário de funcionamento. Produtos em falta são poucos ou nenhum. O tempo de espera em filas é mínimo. Estacionamento para os clientes.</p>

Fonte: Adaptado de Slack; Chambers; Johnston, 2009 p. 74.

4. **Objetivo de flexibilidade:** Flexibilidade significa a capacidade de mudança, podendo ser capaz de alterar o que se faz, como se faz e quando se faz. A mudança deve atender a quatro tipos de exigências:

- Flexibilidade de produto/serviço: Produtos e serviços diferentes.
- Flexibilidade de composto (*mix*): Ampla variedade ou composto de produtos ou serviços.
- Flexibilidade de volume: Quantidades ou volumes diferentes de produtos e serviços.
- Flexibilidade de entrega: Tempos de entrega diferentes.

A flexibilidade nas operações internas pode trazer diversas vantagens aos clientes internos dentro das operações, entre elas.

- a flexibilidade agiliza a resposta;
- a flexibilidade economiza tempo;
- a flexibilidade mantém a confiança.

No quadro 6, podem-se identificar alguns pontos relativos à flexibilidade:

Quadro 6 – Confiabilidade significa coisas diferentes em operações diferentes

<p>Hospital</p> <p>Flexibilidade de produto/serviço – introdução de novos tratamentos.</p> <p>Flexibilidade de composto <i>mix</i> – ampla variedade de tratamentos disponíveis.</p> <p>Flexibilidade de volume – habilidade de ajustar o número de pacientes atendidos.</p> <p>Flexibilidade de entrega – habilidade de remarcar consultas.</p>	<p>Fábrica de automóveis</p> <p>Flexibilidade de produto/serviço – inserção de novos modelos.</p> <p>Flexibilidade de composto <i>mix</i> – variedade de opções disponíveis.</p> <p>Flexibilidade de volume – habilidade de se ajustar ao número de veículos fabricados.</p> <p>Flexibilidade de entrega – reprogramar as prioridades de produção.</p>
<p>Empresa de ônibus urbano</p> <p>Flexibilidade de produto/serviço – introdução de novas rotas e viagens.</p> <p>Flexibilidade de composto <i>mix</i> – grandes números de locais atendidos.</p> <p>Flexibilidade de volume – habilidade de se ajustar à frequência dos serviços.</p> <p>Flexibilidade de entrega – habilidade de reprogramar viagens.</p>	<p>Supermercado</p> <p>Flexibilidade de produto/serviço – introdução de novos produtos ou serviços.</p> <p>Flexibilidade de composto <i>mix</i> – variedade de bens estocados.</p> <p>Flexibilidade de volume – habilidade de se ajustar ao número de consumidores atendidos.</p> <p>Flexibilidade de entrega – reposição de estoque rápida de itens em falta.</p>

Fonte: Adaptado de Slack; Chambers; Johnston, 2009 p. 76.

5. **Objetivo de custo:** O custo é o último objetivo a ser coberto. Isso não significa que tenha menor importância. Quanto menor o custo de aquisição de matéria-prima, produção e transferência desses materiais, menor o preço aos seus consumidores. O que, para muitas empresas, significa estar na frente dos demais concorrentes, principalmente para aquelas que competem com preços.

Os custos estão incorridos em:

- **Custo com colaboradores:** Dinheiro gasto com folha de pagamento.
- **Custo com instalações, tecnologia e equipamentos:** Dinheiro gasto em compra, conservação, operação e substituição de *hardwares*.
- **Custos com materiais:** Dinheiro gasto em aquisições de matérias-primas e materiais consumidos ou transformados na produção.

Os objetivos de custo podem ser os mesmos de uma instituição para outra, porém o que muda é a sua participação. Por exemplo, o gasto com funcionários em um hospital pode ser maior se comparado a um supermercado.

Com base no desempenho do atendimento e considerando-se que um serviço pode ser prestado por um funcionário direto ou por um terceiro, Corrêa e Caon (2002) enfatizam que não é problema do cliente se a pessoa que está prestando o atendimento trabalha ou não para a empresa da qual ele é cliente. O fato é que o cliente necessita ser bem atendido, seja por um funcionário direto ou por um terceirizado.

Corrêa e Caon (2002) ressaltam que se deve ter muito cuidado com a questão da contratação e do treinamento dos terceiros para a prestação dos serviços internos ou externos. Em busca do bom desempenho no atendimento e nos processos internos, busca-se apresentar no próximo item a questão da qualidade dentro dos serviços prestados. Logo, será abordada a integração da cadeia de suprimentos como um todo e não apenas como o departamento de suprimentos, o qual é denominado, em algumas empresas, de compras e é visto de forma isolada.

2.2.3 Relacionamento interno

Para iniciar a questão de relacionamento, é importante esclarecer o que não é relacionamento. Não se trata apenas de um apanhado de ferramentas. Não se refere a programas de fidelidade ou a qualquer outro ponto isolado. Tudo isso auxilia na implantação de um programa de relacionamento, mas não se trata de relacionamento.

O relacionamento está ligado às ações que envolvem se relacionar com os clientes na busca da criação de valores. Para os autores Gordon (1998), Grönroos (2009), Lovelock e Wright (2001) e Kotler e Keller (2006), o *marketing* representa uma operação de troca entre empresas e clientes, seja de produto ou serviço.

Nesse sentido, o relacionamento é algo que vai além do processo de troca, atuando no sentido de criar relações duradouras entre fornecedores e clientes, sejam eles internos ou externos, bem entre os demais públicos envolvidos no processo, tendo como foco uma entrega de valor de longo prazo para as partes envolvidas.

Gordon (1998) e Grönroos (2009) são dois expoentes que definiram o relacionamento em linhas gerais, enfatizando sua proposta nas relações entre empresas, clientes e demais partes envolvidas. Segundo Grönroos (2009), o relacionamento é o processo de se relacionar entre duas ou mais partes. No entanto, chama a atenção para o fato de que não é porque uma empresa vendedora declarou ter estabelecido um relacionamento com o cliente que isso de fato ocorreu.

Grönroos (2009) ainda enfatiza que existe muita confusão na definição de relacionamento. Ele diz que é aferindo o número de vezes que um cliente faz suas compras na mesma empresa que estabelece se há relacionamento. O autor conclui que as empresas devem criar processos de interação e comunicação que facilitem um bom relacionamento, mas é o cliente e não a empresa quem determina se um relacionamento foi desenvolvido ou não.

Para Gordon (1998), o relacionamento é um processo contínuo, em que se deve identificar e criar novos valores para os clientes e, assim, o compartilhar de forma duradoura.

O relacionamento foi usado pela primeira vez por Berry (1983), que o definiu como um conjunto de serviços organizacionais que tem como objetivo atrair, manter e conquistar os clientes. O autor ainda aborda que a atração de clientes se trata apenas de um processo intermediário dentro do *marketing* e acrescenta que o objetivo principal do *marketing* é transformar simples consumidores em clientes fiéis, sempre intensificando esse relacionamento.

Grönroos (2009) foi um, entre vários autores focados em serviços, dos primeiros a estudar o relacionamento entre clientes e fornecedores.

No relacionamento com os clientes, no caso de serviços, existe um contato direto entre o cliente e o prestador. Dessa forma, é preciso desenvolver relações consistentes com os clientes, com o intuito de prestar um serviço de qualidade. Quanto maior o relacionamento entre empresa e cliente, maior a retenção desses clientes e, por sua vez, maiores serão os lucros.

Gummesson destaca alguns aspectos centrais do relacionamento:

[...] é o *marketing* baseado em relacionamentos, redes e interações, reconhecendo que o *marketing* está embutido no gerenciamento total da rede da organização vendedora, do mercado e da sociedade. É dirigido a relacionamentos de longo prazo no formato ganha-ganha com clientes individuais e outros *stakeholders*, e o valor é criado em conjunto entre as partes envolvidas. Ele transcende entre funções especializadas e disciplinas [...]. (Gummesson, 2000, p. 19)

O autor conclui afirmando que “para que um cliente seja um cliente” precisa existir um relacionamento estabelecido e que este seja contínuo, com processos de trocas ou transações de bens, serviços, informações, entre outros serviços, seja esse cliente interno ou externo. O autor ainda relata que o cliente de uma empresa também é cliente quando não compra nem consome ou utiliza bens e serviços comercializados por essa empresa.

É importante destacar que nem todos os clientes estão interessados em relacionar-se com seus fornecedores. O que resulta em clientes relacionais e transacionais, sendo que os clientes relacionais ainda podem ser subclassificados como passivos e ativos, conforme pode ser visto no quadro 7.

Quadro 7 – Clientes relacionais e transacionais

Modo do cliente	Reações e expectativas dos clientes
Modo transacional	Os clientes transacionais estão procurando soluções para suas necessidades a um preço aceitável e não apreciam contatos do fornecedor ou do prestador dos serviços no intervalo entre compras.
Modo relacional ativo	Os clientes relacionais ativos estão procurando oportunidades para interagir com o fornecedor ou prestador de serviço, de modo a obter valor agregado. A ausência desses contatos os deixa desapontados, porque está faltando o valor inerente ao relacionamento.
Modo relacional passivo	Os clientes relacionais passivos procuram saber que podem entrar em contato com o fornecedor ou prestador de serviço se quiserem. Nesse sentido, eles também estão buscando contato, mas raramente respondem a convites para interagir.

Fonte: Grönroos, 2009, p. 36.

O relacionamento entre clientes e fornecedores ainda é pouco conhecido, no que diz respeito aos motivos que levam um cliente a manter relacionamento com determinado fornecedor. Nesse sentido, um estudo realizado por Gwinner, Gremler e Bitner (1998) aponta os benefícios que os clientes visualizam para manter um relacionamento com um provedor de serviço ou produto. Esses benefícios podem ser divididos em três tipos:

- **Confiança:** redução da ansiedade, fé no prestador de serviço, sentimento de confiabilidade no provedor do serviço.
- **Benefícios sociais:** reconhecimento personalizado por funcionários, clientes familiarizados com funcionários; desenvolvimento de amizade com funcionários.
- **Tratamento especial:** serviços extras, preços especiais, prioridade mais alta do que para outros clientes.

Para entender melhor o comportamento do cliente interno na relação com os demais departamentos que lhe prestam serviços, serão abordados, ao longo do trabalho, alguns conceitos ligados ao relacionamento entre departamentos internos e seus tomadores de serviços.

2.2.4 Expectativas

As expectativas estão presentes antes, durante e após a aquisição de bens ou serviços. Segundo Kotler e Keller (2006), as expectativas são formadas pelos clientes a partir de várias fontes, como experiências anteriores, *marketing* boca a boca e propaganda. Em linhas gerais, o cliente compara o serviço recebido com o serviço esperado. Se o serviço recebido não atender às expectativas do serviço esperado, perde-se o interesse pelo fornecedor do serviço. Em contrapartida, quando o serviço recebido atende às expectativas, os clientes saem satisfeitos.

Para Las Casas (2000), as expectativas são importantes, e muitos grupos de consumidores possuem expectativas diferentes das que o prestador de serviços supunha que eles tenham. Isso leva concluir que, ao desenvolver os serviços, deve-se pensar não somente naquilo que o cliente quer, mas naquilo que ele espera.

Segundo Lovelock e Wright (2001), os clientes experimentam vários níveis de satisfação ou descontentamento após cada experiência de serviço, à medida que suas expectativas são ou não atendidas, ou ultrapassadas.

Gianesi e Corrêa (1994) definem a expectativa e a necessidade do cliente no momento em que este percebe uma distância entre seu estado atual e o estado desejado.

Segundo Berry e Parasuraman (1992), as expectativas dos clientes são os verdadeiros padrões para se avaliar a qualidade do serviço prestado. No próximo item serão apresentadas essas expectativas.

2.2.5 Expectativas em serviços

As expectativas geradas pelos consumidores de serviços são basicamente semelhantes às dos de produtos. No entanto, o que diverge são os tipos de expectativas em relação ao serviço prestado.

Para Iacobucci (2001), as expectativas em serviços normalmente estão relacionadas às experiências anteriores por que algum cliente passou. Segundo o autor, de forma errônea, pensa-se que as expectativas em serviços são desenvolvidas por intermédio da empresa (por exemplo, anúncios, outros clientes, propaganda boca a boca ou pela própria experiência anterior do cliente com empresas líderes de mercado ou concorrentes). Mas, na verdade, as expectativas se apresentam de forma muito dinâmicas, apresentando um crescimento, muitas vezes, rápido, enquanto o cliente, sempre mais exigente, questiona a empresa sobre o que tem sido feito a seu favor.

Com base na importância da formação das expectativas do cliente será formulada a avaliação da qualidade do serviço que será adquirido. Gianesi e Corrêa (1994) encontraram quatro fatores que podem influenciar de alguma forma as expectativas do cliente, conforme a figura 4.

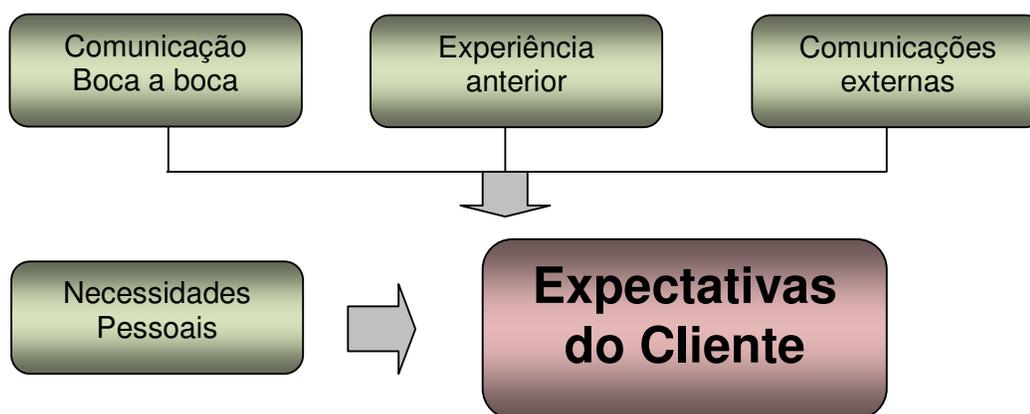


Figura 4 – Fatores que influenciam a formação das expectativas do cliente em relação ao serviço a ser prestado.

Fonte: Giancesi e Corrêa, 1994, p. 82.

Ainda conforme Giancesi e Corrêa (1994), podem-se observar alguns fatores de influência dentro das expectativas em serviços:

- **Comunicação boca a boca:** trata-se de um fator de extrema importância, uma vez que os clientes recebem recomendações de outros clientes que já adquiriram algum serviço do mesmo prestador.
- **Experiência anterior:** pode influenciar diretamente as expectativas que o cliente possui em relação a um determinado serviço.
- **Necessidades pessoais:** são um dos principais fatores de formação das expectativas dos clientes, buscando atender às expectativas que um cliente busca algum serviço.
- **Comunicação externa:** influencia diretamente nas expectativas do cliente, referente ao serviço, elevando, assim, suas expectativas e deixando-os mais exigentes.

2.2.6 Superação das expectativas

Superar as expectativas dos clientes é uma das atitudes que vêm sendo muito buscadas pelas empresas hoje em dia. Para Kotler e Keller (2006), quando um serviço recebido supera as expectativas dos clientes, estes voltam a fazer negócios com essa empresa novamente. Exceder as expectativas com

serviços acaba surpreendendo e encantando os clientes. Dessa forma, superar as expectativas é uma questão de encantar.

Exceder as expectativas dos clientes é, para Desatnick e Detzel (1995), prestar mais e melhores serviços do que esperam os clientes. Essa excelência mantém clientes satisfeitos, propiciando repetitivas vendas aos mesmos clientes e atraindo novos clientes.

Para Giansesi e Corrêa (1994), a tentativa de se estabelecer relacionamento com o cliente não contribui para a criação e o aumento da lealdade. Por si só, esse fator não se sustenta a longo prazo. A superação e o atingimento das expectativas é que levam à lealdade do cliente, resultando em poder e sustentabilidade a longo prazo.

2.2.7 Satisfação

A satisfação com a aquisição de um produto ou a contratação do serviço está ligada às necessidades de quem está contratando ou comprando. Para Tschohl e Franzmeier (1996), a sensação de aprovação é tão real que o aumento da satisfação do usuário pode ser medido em termos de acréscimo nos incrementos dos lucros da empresa.

Para Salomon (2002), as necessidades e desejos a serem satisfeitos vão de fome e sede até amor, *status* ou, ainda, realização espiritual. Na questão satisfação com serviços, o que se tem são diversos exemplos de insatisfação relacionados a experiências envolvendo clientes e prestação de serviço. São abundantes os exemplos de insatisfação com os serviços prestados nos mais diferentes ramos de atividade. Essa insatisfação gerada está relacionada com o não atendimento das expectativas dos clientes em relação ao que estava sendo esperado.

Segundo Desatnick e Detzel (1995), a satisfação do cliente corresponde ao grau de felicidade experimentada por ele. Ela é produzida por toda a organização, departamentos, pessoas e serviços prestados. Trata-se de um fator vital para o sucesso de uma empresa. Os autores ainda contribuem relacionando a satisfação à consultoria empresarial, em que muitos consultores

oferecem a garantia de devolução do dinheiro para os clientes que não ficarem satisfeitos com o serviço prestado ou, ainda, fazem outros desafios aos contratantes, de forma a cobrar pelos honorários com base na satisfação dos serviços.

A satisfação é uma variável de grande importância para o entendimento da retenção e da fidelidade dos clientes (CROSBY, EVANS e COWLES, 1990; PALMER e BEJOU, 1994; HENNIG-THURAU e KLEE, 1997; GARBARINO e JOHNSON, 1999) e ainda é indicada como base para a avaliação do desempenho do serviço ou da empresa feita pelo cliente, baseado em suas expectativas, ou seja, de acordo com o que ele esperava e que normalmente acontece após a compra.

Para Iacobucci (2001), a satisfação é julgada em sentido global, estrutural e analítico, bem como a qualidade do serviço. Assim, quando uma medida de satisfação global fornece um índice não confiável com relação à percepção do cliente, os indicadores de qualidade por atributo são os indicadores que podem apresentar um diagnóstico mais preciso.

A satisfação está ligada às expectativas dos clientes, como descrito no item *Expectativas*. Para Kotler e Keller (2006), a satisfação, de modo geral, é a sensação de prazer ou desapontamento resultante da comparação entre o desempenho (ou resultado) percebido de um produto ou serviço e as expectativas do comprador. Dessa forma, caso o desempenho não alcance as expectativas, o cliente ficará insatisfeito e, se alcançar, ele estará satisfeito. Se o desempenho for além das expectativas, o cliente ficará muito satisfeito e, assim, encantado.

A satisfação pode ser medida por meio da comparação entre o que o cliente recebeu e percebeu do serviço prestado e o que este esperava realmente. As empresas devem medir o nível de satisfação de seus clientes com certa periodicidade, para que possam buscar encará-los e mantê-los.

Para medir os aspectos de qualidade de alguns produtos, não se costuma ter muitos problemas, uma vez que muitos aspectos relacionados à qualidade desses produtos podem ser medidos e avaliados de uma forma um tanto quanto objetiva. No entanto, a qualidade em serviços e a satisfação do cliente são medidas pelos clientes mediante avaliação subjetiva, que, dessa forma, avaliam a experiência que tiveram em relação ao serviço prestado.

2.2.7.1 Fidelidade e satisfação

A fidelidade está em um estágio depois da satisfação, ou seja, para um cliente ser fiel, este esteve um dia satisfeito com algum produto ou serviço. Quando um cliente é fiel a uma marca, produto ou serviço, ele apresenta comportamentos de compra definidos e não aleatórios, e esse comportamento é expresso ao longo do tempo. O cliente fiel possui uma tendência específica em relação àquilo que compra e de quem compra.

O estudo da fidelidade vem ganhando mais espaço entre as empresas hoje em dia, no sentido de cada vez mais estas terem um número de clientes fiéis. Segundo Lovelock e Wright (2001), fidelidade é um termo antiquado, [...] normalmente usada para descrever a lealdade a um país ou para uma pessoa, no entanto, dentro da área empresarial é utilizada para identificar o histórico de um cliente em optar por comprar de uma determinada empresa por um certo período de tempo.

Para Griffin (1998), apesar de a satisfação dos clientes ser primordial para que uma empresa seja bem-sucedida, a satisfação isolada não é suficiente para a conquista de clientes fiéis. Para a autora, a fidelidade é a medida da satisfação dos clientes, e o aumento da fidelidade dos clientes leva a uma maior lucratividade, a uma maior manutenção dos clientes e uma base financeira mais estável.

Nesse sentido, Griffin (1998) classifica a fidelidade em quatro tipos, conforme segue:

- **Nenhuma fidelidade:** por diferentes razões, alguns clientes não desenvolvem fidelidade a determinados produtos ou serviços.
- **Fidelidade indolente:** é gerada por um baixo nível de vínculo, combinado com o alto índice de compras regulares. Trata-se dos clientes que compram por uma questão de hábito, sendo que se trata de uma razão primordial para a compra, independentemente da atitude.
- **Fidelidade circunstancial:** possui um vínculo relativamente forte combinado com poucas compras regulares, o que identifica uma fidelidade circunstancial. Quando a fidelidade do cliente for circunstancial, as compras regulares serão determinadas mais pelas situações que pelas atitudes.

- **Fidelidade especial:** trata-se da mais estimulante entre os quatro tipos e prevalece quando coexiste alto nível de vínculo e preferência regular. É o tipo de fidelidade almejado por todas as empresas. Nesse nível de fidelidade, os clientes sentem orgulho e prazer por descobrir e utilizar o produto ou serviço, partilhando esse conhecimento com pessoas de seu convívio.

Para Kotler e Keller (2006), a relação entre a satisfação e a fidelidade não é proporcional. Suponha que o nível de satisfação seja avaliado em uma escala de um a cinco. No nível um, os clientes normalmente abandonam a empresa e podem falar mal dela. Nos níveis de dois a quatro, os clientes estão apenas satisfeitos e, assim, podem mudar com facilidade de fornecedor quando surgir alguma oferta melhor. No nível mais alto (cinco), são grandes as probabilidades de o cliente voltar a comprar e falar bem da empresa. Os autores concluem que um alto nível de satisfação pode gerar o encantamento com a marca ou empresa, não sendo apenas uma preferencial racional.

2.2.7.2 Satisfação e lealdade

Para que a lealdade aconteça, é necessário que haja um nível elevado de satisfação com a prestação de um serviço ou a aquisição de um produto. A satisfação está ligada ao nível de qualidade percebido pelo cliente. Outro fator que contribui para o caminho da lealdade entre clientes e empresas é o comprometimento dessas partes. O comprometimento é, segundo Crosby, Evans e Cowles (1990), um elemento de extrema importância para a formação da lealdade. E somente se atinge a lealdade através do comprometimento.

Os autores abordam mais um fator determinante para atingir a lealdade dos clientes: a confiança, definida pelos autores como a credibilidade percebida pelo cliente e o interesse percebido pelos clientes por parte da empresa.

2.2.8 Retenção de clientes

O mercado, cada vez mais acirrado, e os clientes, cada vez mais bem informados, vêm aumentando a exigência dos clientes, tornando-os mais exigentes e menos leais. Segundo Shapiro e Sviokla (1994), à medida que produtos, serviços e clientes vão ficando mais sofisticados, produtores e fornecedores passam a competir em serviço e qualidade, bem como em termos de características, preço, condições de pagamento e prazo de entrega.

Para Kotler et al. (2002), a retenção de clientes traz um impacto direto no aumento da lucratividade das empresas. No entanto, Las Casas (2009) comenta que ainda se pode ver um pequeno grupo de empresas que buscam a retenção de seus clientes. De forma geral, as empresas não se atentaram à questão do relacionamento a longo prazo, pois é dele que vem uma maior rentabilidade em relação às demais empresas.

O ambiente das empresas de serviços está muito competitivo e com impacto direto na retenção de clientes desse segmento. No mesmo sentido, o avanço tecnológico vem permitindo que as empresas possam realizar um acompanhamento mais de perto das necessidades de cada cliente e, dessa forma, desenvolver ferramentas mais eficientes, visando a satisfazer essas necessidades.

As empresas, na sua maioria, que investem e focam seus esforços para desenvolver novos produtos e na busca por clientes acabam esquecendo-se da busca pela retenção dos clientes já existentes. Manter o cliente se trata de uma vantagem competitiva em meio às turbulências do mercado e isso não depende do tamanho ou segmento da empresa.

Para Albrecht e Zemke (2002), o gerenciamento a partir da experiência do cliente é muito importante para a satisfação e a retenção de clientes. Os cuidados com o desempenho dos funcionários na hora da prestação do serviço é um fator crucial para gerenciar serviços.

2.2.9 Comportamento do cliente

O comportamento do cliente está ligado a diversos fatores, que vão desde a criação dos pais, na fase de nascimento, até a cultura e o meio em que estão inseridos nos dias atuais. Segundo Salomon (2002), trata-se do estudo dos processos envolvidos quando indivíduos ou grupos selecionam, compram, usam, ou dispõem de produtos, serviços, ideias ou experiências para satisfazer necessidades e desejos.

Na definição de Newman, Mittal e Sheth (2008), o comportamento do cliente trata-se de como as atividades físicas e mentais realizadas por clientes de bens de consumo e industriais que resultam em decisões e ações, como comprar e utilizar produtos e serviços, bem como pagar por eles.

Estudar e entender o comportamento de seus clientes é algo que todas as organizações saudáveis deveriam almejar. Não se pode esquecer que o comportamento dos clientes internos pode refletir diretamente na percepção dos clientes externos. Segundo Pinheiro et al. (2006), o comportamento do consumidor se trata dos processos envolvidos no momento em que selecionam, compram, utilizam ou dispõem de produtos e serviços, a fim de satisfazer suas necessidades e desejos.

[...] o comportamento do consumidor é um processo contínuo, e não só o que acontece no instante em que um consumidor entrega o dinheiro ou apresenta seu cartão de crédito e, em troca, recebe uma mercadoria ou serviço. A troca, uma transação em que duas ou mais organizações ou pessoas dão e recebem algo de valor, é uma parte integrante do *marketing*. Embora a troca continue sendo uma parte importante do comportamento do consumidor, a visão mais abrangente enfatiza todo o processo de consumo, o que inclui as questões que influenciam o consumidor antes, durante e depois da compra. (SALOMON, 2002, p. 24).

Nesse sentido, Pinheiro et al. (2006) destacam que o comportamento do consumidor trata-se de uma área multidisciplinar, envolvendo conceitos e estudos de diferentes áreas, como economia, sociologia, psicologia, história, demografia e antropologia.

O comportamento do cliente é um tema bastante abrangente; no entanto, não será o foco deste trabalho, sendo abordado apenas para se ter o conhecimento da influência do comportamento nos determinantes de satisfação dentro de uma organização.

2.3 Qualidade em serviços e modelos utilizados

2.3.1 Qualidade

A qualidade é um elemento muito discutido nos dias atuais no meio acadêmico e dentro das empresas. Diz respeito a elementos que, muitas vezes, são facilmente visíveis e que, em outras situações, nem tanto. Segundo Pires (1995), o conceito de qualidade de um produto foi, por um longo período, definido exclusivamente sob a ótica interna nos processos de uma empresa. Dentro dessa visão, qualidade trata-se de produzir em conformidade com o que havia sido planejado para determinado produto.

A intensificação do termo qualidade ocorreu por volta da década de 1950, após a guerra, no sentido de recuperar o parque industrial japonês. Desde então, a qualidade vem evoluindo de forma rápida, e, assim, são encontradas nas bibliografias muitas definições para o assunto. As primeiras definições para o termo estavam ligadas às especificações do produto ou serviço, sendo que alguns atendem às normas técnicas de qualidade. No entanto, hoje a qualidade está muito além dessa definição.

Já para Grönroos (2009), o interesse sobre a qualidade dos serviços surgiu no final da década de 1970 e, desde então, não parou de atrair a atenção dos pesquisadores e praticantes. Mas, segundo Eleutério e Souza (2002), à qualidade dos serviços, mesmo representando um item estratégico em termos de competitividade das empresas, nem sempre são dados a devida atenção e o cuidado necessário pelas organizações.

Muitas das organizações deixam de se preocupar com a qualidade dos serviços prestados. Conforme Eleutério e Souza (2002), essa preocupação é ainda menor quando se trata da qualidade dos serviços prestados internamente, entre departamentos, em que um se comporta como cliente e outro, por sua vez, como fornecedor.

Dentro do enfoque da evolução da qualidade, Garvin (1987) apresentou contribuições importantes sobre o tema, apontando a qualidade como uma

prioridade competitiva. Dessa forma, o autor apresenta a prioridade competitiva dentro da qualidade ao definir e exemplificar oito dimensões, conforme segue:

- **Desempenho:** trata-se de uma característica operacional primária de qualquer produto, em que são envolvidos valores quantitativos. Um exemplo dessa característica é quando jornais ou revistas publicam comparativos de desempenho de um produto, como automóveis ou motocicletas.
- **Característica:** está ligada às características que diferenciam um produto qualquer de seus concorrentes e à dimensão do desempenho.
- **Confiabilidade:** diz respeito à probabilidade de um produto funcionar mal ou quebrar quando é projetado em um horizonte de tempo. A importância dessa variável aumenta na medida em que crescem os custos de manutenção do produto.
- **Conformidade:** reflete a visão tradicional da qualidade e é medida por meio de quanto um produto é produzido de acordo com os padrões preestabelecidos por um projeto.
- **Durabilidade:** trata-se de uma medida que está ligada ao ciclo de vida do produto, podendo ser analisada pelos aspectos técnicos e econômicos.
- **Estética:** essa é uma dimensão muito subjetiva, refletindo o quanto um produto pode provocar uma reação inicial positiva ou negativa dentro do mercado ou público a que esse se destina.
- **Imagem do produto:** a imagem do produto é a que possui a subjetividade ainda mais acentuada em relação às dimensões apresentadas. Ela reflete a imagem que o produto tem no mercado, construída mediante propagandas e dados históricos de desempenho daquele produto.

Segundo Pires (1995), a grande maioria dos relatos de qualidade, como sendo uma prioridade competitiva, associa o grau de satisfação dos clientes aos produtos adquiridos. Dessa forma, um produto ou serviço terá maior qualidade quanto melhor atender às necessidades e aos desejos do consumidor.

Hoje, os clientes utilizam a expressão *qualidade*, de uma forma geral, no sentido de definir o grau de satisfação em relação à sua experiência com o consumo de produtos ou serviços.

A prestação de um serviço está diretamente ligada à qualidade com que este é fornecido. Portanto, a qualidade dos serviços prestados é um fator muito relevante na execução e no fornecimento de destes. A qualidade, quando relacionada a bens, está ligada diretamente às especificações e às características de um produto. No entanto, existe uma série de processos, em que, por exemplo, se a produção e o consumo forem separados, as percepções de qualidade serão mais complexas de ser avaliadas.

Para Cobra (2003), a qualidade em serviços varia com uma intensidade muito grande. Ao longo do trabalho foi visto que existe uma dificuldade de padronização de serviços. O mesmo acontece com a qualidade, que varia de acordo com o desempenho do prestador do serviço. Assim, qualquer alteração de humor por parte do prestador de serviços poderá comprometer a percepção da qualidade que o cliente possui em relação a determinado serviço.

Nesse sentido, o serviço normalmente é avaliado pelo cliente da forma como ele o recebe. A análise e o resultado desse processo podem ser observados na figura 5, na qual a qualidade é chamada de qualidade de processos.

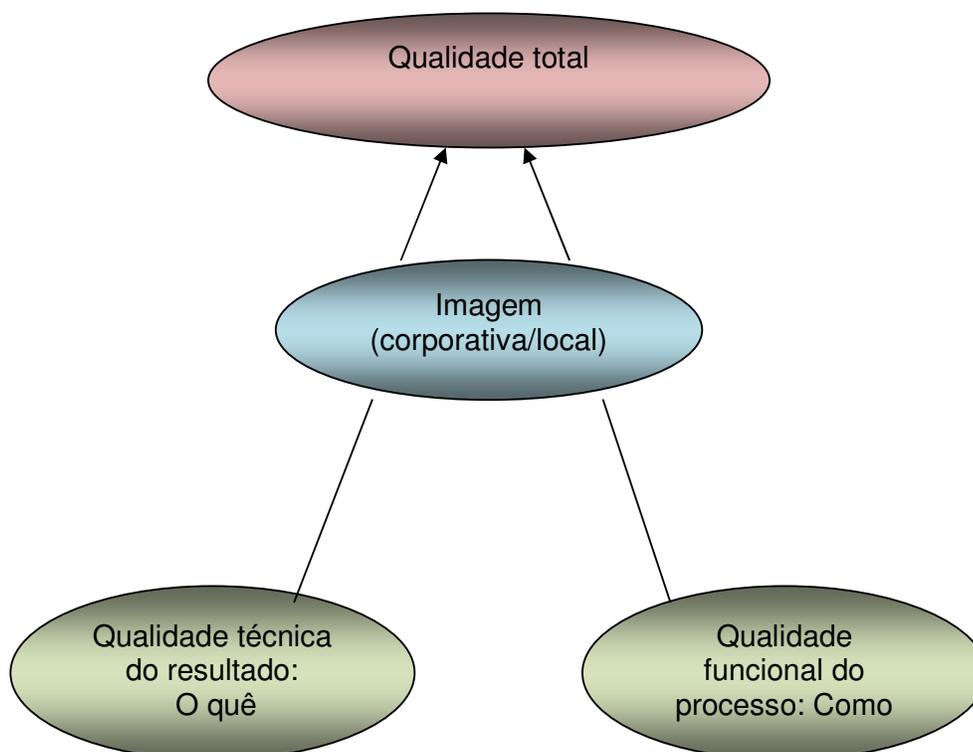


Figura 5 – Duas dimensões da qualidade de serviço
Fonte: Grönroos, 2009, p. 66.

A análise das duas dimensões da qualidade acontece apenas em serviços. Assim, a imagem e a percepção da qualidade do que e como o cliente recebe e a imagem que este faz da empresa ou local onde está sendo atendido constituem a qualidade de processos.

Para Shapiro e Sviokla (1994), um serviço de qualidade permite que as empresas possam explorar as questões inerentes à criação ou ao gerenciamento de um serviço. Os autores elaboraram um processo de planejamento para que um serviço possa ser executado com qualidade, conforme segue:

- **Identificar processos:** o primeiro passo para a criação desse processo é a elaboração de um fluxograma dos processos que constituem o serviço. Por meio desse fluxograma fica fácil identificar os pontos fracos dentro do processo da prestação de serviço e melhorar a qualidade.
- **Isolar pontos de erro:** nesse ponto devem-se isolar os pontos do sistema em que os problemas de qualidade poderão ocorrer ou já ocorrem.
- **Estabelecer um cronograma:** nessa fase já foi montado um fluxograma com o perfil do serviço, identificando-se processos e pontos vulneráveis. Após adotar medidas visando à ausência de erros, é preciso refletir sobre a execução de toda a análise. Na maioria dos casos, todos os serviços dependem do fator tempo, o qual determina, muitas vezes, o custo do serviço, deve-se estabelecer um tempo padrão para a execução dos serviços dentro do cronograma.
- **Analisar a lucratividade:** atendendo aos processos anteriores, ficam determinadas as fases do processo de qualidade em serviços e, assim, é só analisar os processos dentro da produtividade e da lucratividade

A qualidade é um item muito substancial que difere sua concepção de cliente para cliente, ou seja, cada tomador de um serviço possui uma definição de qualidade. Um exemplo é um cliente que vai cortar seu cabelo. Para alguns a qualidade está no produto final, ou seja, no resultado do corte; para outros a qualidade está na limpeza do ambiente ou no bom humor do profissional; e para outros, ainda, a qualidade pode estar no jornal que leu no salão, se o mesmo era do dia ou não. Nota-se, então, que a qualidade pode ser analisada em diversos aspectos, e que cada um possui uma percepção diferenciada sobre o termo.

De forma geral, os autores aqui apresentados entram num consenso, afirmando que a qualidade de serviços é aquilo que o cliente percebe e atribui ao que lhe foi prestado. Em outras palavras, a qualidade em serviços é tudo aquilo que cada cliente imagina que seja importante em termos de qualidade para ele.

Conforme Lovelock e Wright (2001), a qualidade em serviços se dá ao grau em que o serviço satisfaz os clientes, ao atender suas necessidades, desejos e expectativas.

Para Las Casas (2000), para se ter uma melhor qualidade em serviços, é necessário investir em programas de treinamento e especialização, uma vez que se lida com pessoas.

Para medir a qualidade dos serviços, Garvin (1987) utiliza o termo administração de serviços com uma conotação organizacional, que faz com que a qualidade do serviço percebida pelo cliente seja uma das principais forças de funcionamento da empresa.

Nesse sentido, Kotler e Keller (2005) colocam que a qualidade em serviços é a totalidade dos atributos e características do serviço que afetam sua capacidade de satisfazer as necessidades declaradas ou implícitas, e, ainda, que a qualidade é o segredo para criar valor e satisfazer o cliente.

2.4.1 Qualidade percebida em serviços

A qualidade percebida em serviços se dá mediante a avaliação dos clientes, pelo desempenho do serviço recebido em alguma experiência recente de consumo.

Na figura 6 pode-se observar a forma pela qual os clientes fazem a comparação entre a percepção e a sua expectativa, definindo, dessa forma, o grau da qualidade percebida após a execução de um serviço.

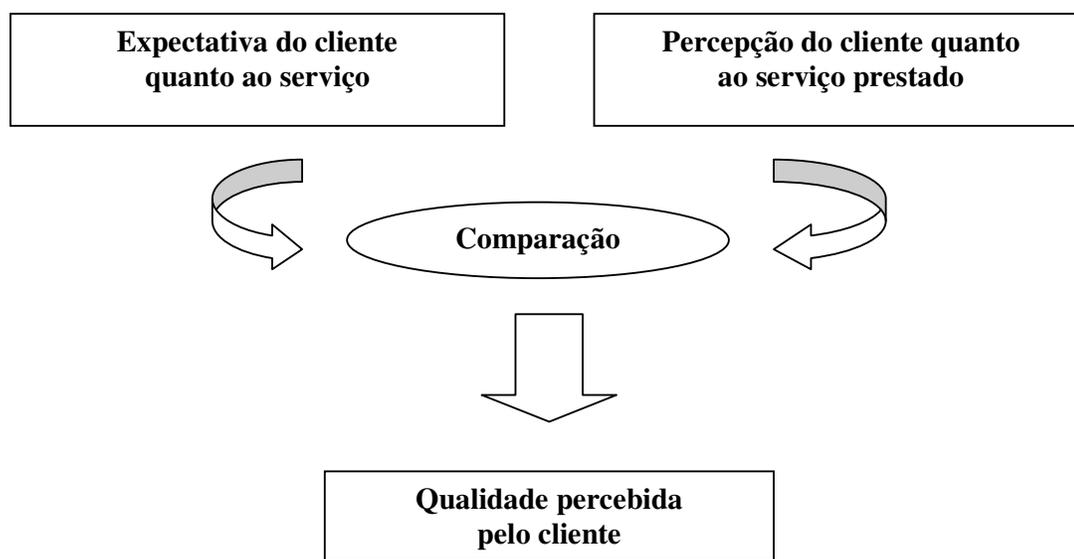


Figura 6 – Qualidade em serviços
Fonte: Adaptado de Gianesi e Corrêa, 1994, p.196.

As pessoas e os clientes costumam usar a expressão qualidade em serviços para definir, de uma forma geral, o nível de satisfação com base na experiência do serviço que lhe foi prestado. Segundo Gianesi e Corrêa (1994), qualidade em serviços é igual a defeito zero, devendo fazer certo desde a primeira vez.

Segundo Cobra (2003), a qualidade percebida em serviços acontece no momento em que é chamada de “hora da verdade”. A “hora da verdade” nada mais é que o momento em que o cliente se encontra com o prestador do serviço e em que, geralmente, o pessoal da linha de frente do serviço se encontra com mais frequência com os clientes.

A qualidade em serviços compreende de que maneira o serviço é prestado, avaliando, assim, como ocorre a interação entre prestadores de serviço e seus clientes. Assim, Grönroos (2009) aborda que a qualidade esperada acontece em função de alguns fatores, conforme segue na figura 7. A figura revela que a qualidade esperada apresenta-se numa escala de valores: comunicação de *marketing*, boca a boca, imagem da empresa/local, preços, necessidade e valores do cliente.

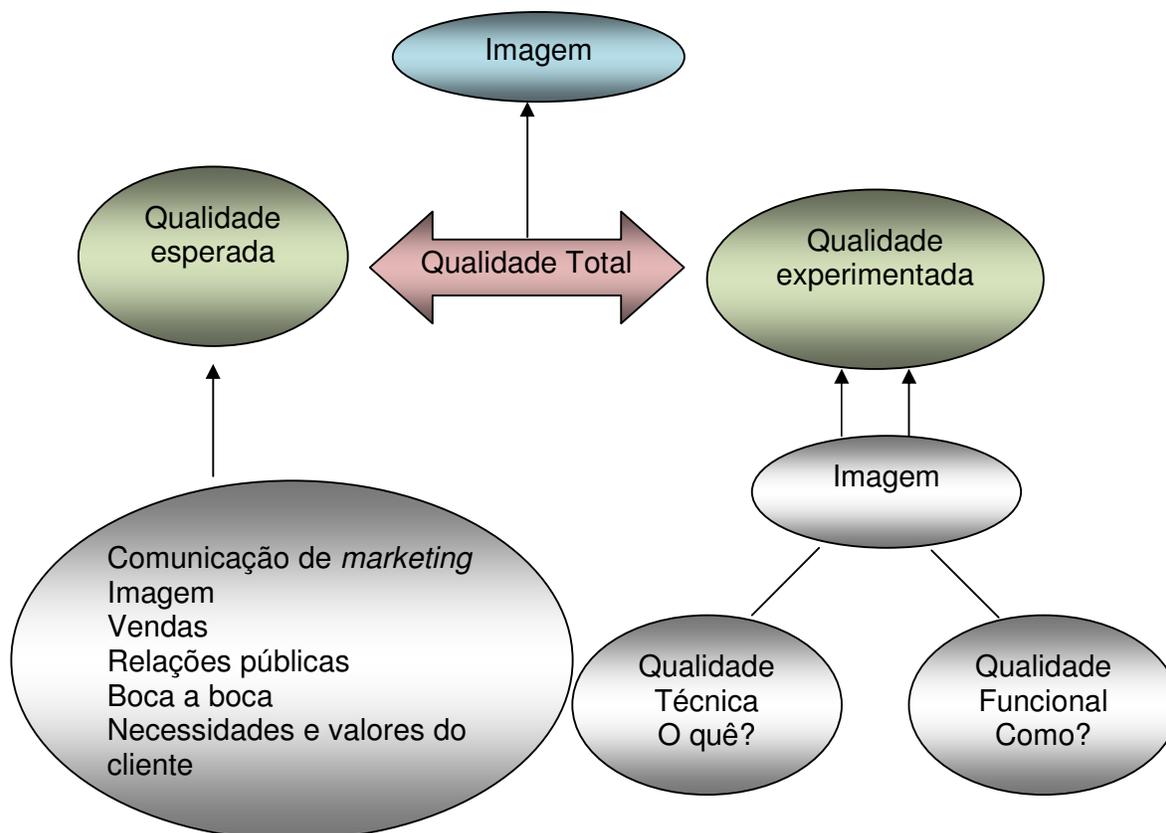


Figura 7 – Qualidade total percebida
 Fonte: Grönroos, 2009, p. 69.

Segundo Grönroos (2009), o nível da qualidade percebida é determinado pela diferença entre a qualidade esperada e a qualidade experimentada. Pode-se observar na figura 7 que as experiências da qualidade estão ligadas às atividades tradicionais de *marketing* e que, como resultado, chegam à qualidade percebida do serviço. O autor ainda destaca que a boa qualidade percebida é atingida quando a qualidade experimentada atende às expectativas do cliente, isto é, a qualidade esperada.

A imagem possui uma função central na percepção do cliente, quando medimos a qualidade dos serviços, sendo que essa constatação não serve apenas para empresas de serviços, mas também para outros modelos de empresa.

Pode-se observar, com as abordagens dos autores aqui inseridas, que a qualidade em serviços é percebida frente a uma comparação entre expectativas e experiências, dentro de uma série de atributos de qualidade.

Grönroos (2009) apresenta alguns critérios da boa qualidade percebida em serviços, com base em estudos e trabalhos conceituais. São sete os critérios de boa qualidade percebida enumerados pelo autor, que podem ser vistos como diretrizes baseadas em um sólido conjunto de pesquisas empíricas e conceituais, bem como na experiência prática.

O quadro 8 apresenta a lista dos sete critérios. O autor salienta que não se trata de uma lista exaustiva, que para alguns setores e para alguns clientes certos critérios apresentados são mais importantes que outros e que ainda podem existir outros determinantes de boa qualidade percebida em serviços que podem não estar cobertos por esses critérios.

Quadro 8 – Os sete critérios de boa qualidade percebida em serviço

1. Profissionalismo e habilidades	e	Os clientes percebem que o provedor de serviços, seus empregados, sistemas operacionais e recursos físicos têm o conhecimento e as habilidades necessárias para resolver seus problemas de modo profissional (critério relacionado ao resultado).
2. Atitude e comportamento	e	Os clientes sentem que os empregados de serviço (pessoas de contato) se preocupam com eles e se interessam em resolver seus problemas de modo amigável e espontâneo (critério relacionado a processos).
3. Acessibilidade e flexibilidade	e	Os clientes sentem que o provedor de serviço, sua localização, horário de funcionamento, empregados e sistemas operacionais são projetados e funcionam de modo a facilitar o acesso ao serviço e estão preparados para se ajustar às demandas e aos desejos dos clientes de modo flexível (critério relacionado a processos).
4. Confiabilidade e integridade	e	Os clientes sabem que, qualquer coisa que aconteça ou com a qual concordem, podem confiar no provedor de serviço, seus empregados e sistemas para manter as promessas e ter um desempenho de acordo com o melhor interesse dos clientes (critério relacionado a processos).
5. Recuperação de serviços	de	Os clientes percebem que, quando algo dá errado ou acontece algo imprevisível, o provedor de serviço entra em ação imediatamente e de modo ativo para mantê-los no controle da situação e encontrar uma solução nova e aceitável (critério relacionado a processos).
6. Panorama de serviço		Os clientes sentem que o ambiente físico e outros aspectos do ambiente de encontro de serviço apoiam uma experiência positiva no processo de serviço (critério relacionado a processos).
7. Reputação e credibilidade	e	Os clientes acreditam que o negócio do provedor de serviço é confiável e dá valor adequado ao dinheiro, além de defender o bom desempenho e valores que podem ser compartilhados entre os clientes e o provedor de serviço (critério relacionado à imagem).

Fonte: Grönroos, 2009, p. 81.

Os estudos realizados por Gianesi e Corrêa (1994) identificaram que a aprovação dos serviços prestados bem como seu desempenho podem ser medidos pelos clientes com base na atribuição de cinco fatores:

- **Confiabilidade:** refere-se à habilidade de poder entregar o serviço que ora foi prometido dentro dos padrões prometidos.
- **Segurança:** corresponde à credibilidade e à confiança passada pela empresa e por seus funcionários aos clientes.
- **Tangível:** está ligado às instalações prediais, à conservação dos equipamentos, à apresentação das pessoas, dos equipamentos e dos materiais de comunicação.
- **Empatia:** está relacionada às formas de atendimento e atenção dispensadas aos clientes.
- **Suscetibilidade ou responsividade:** encontra-se diretamente ligada à disposição dos funcionários em ajudar os clientes, fornecendo serviços com motivação e podendo reagir com base nas necessidades dos clientes.

Com base em estudos de diferentes autores, Gianesi e Corrêa (1994) concluíram que existe um conjunto que envolve alguns critérios de avaliação do serviço em termos da qualidade, conforme a figura 8:



Figura 8 – Critérios de avaliação da qualidade no serviço
Fonte: Gianesi e Corrêa, 1994, p. 91.

Gianesi e Corrêa (1994) descrevem as características dos critérios de avaliação, conforme segue:

- **Acesso:** serve para avaliar a facilidade que o cliente tem para entrar em contato com o prestador do serviço.
- **Atendimento/Atmosfera:** avalia a agradabilidade da experiência que o cliente tem durante a prestação do serviço.
- **Competência:** está relacionada às habilidades técnicas do prestador de serviço para com as necessidades do cliente.
- **Consistência:** é usada para medir a conformidade de alguma experiência anterior, no intuito de não haver variabilidade no processo ou no resultado.
- **Credibilidade/Segurança:** é a percepção do risco ao adquirir um serviço sem poder avaliá-lo antes da aquisição, podendo variar com a complexidade das necessidades de cada cliente e com o conhecimento que este possui em relação à prestação do serviço.
- **Custo:** trata-se do critério de avaliação que determina quanto o cliente irá pagar pelo serviço prestado.
- **Flexibilidade:** refere-se à capacidade de mudança e de rápida adaptação ao processo, no sentido de atender as mudanças das necessidades dos clientes no processo.
- **Tangível:** é a busca da qualidade em alguma evidência física dentro do processo de prestação de serviço.
- **Velocidade de atendimento:** está ligada à maneira com que a empresa e seus funcionários prestam o serviço. O tempo de espera nas etapas do processo de prestação do serviço atua nas dimensões reais e percebidas.

A qualidade em serviços é um tema bastante subjetivo. O que pode ser considerado qualidade para determinada pessoa, para outra não possui tanta importância.

Gianesi e Corrêa (1994), Garvin (1987), Grönroos (2009), Cobra (2003), Kotler e Keller (2005), Silva et al. (2005) entram em consenso no sentido de que a qualidade percebida em serviços está diretamente relacionada às expectativas que o cliente possui em relação ao serviço que está adquirindo. E, ainda, que um fator importante para medir a qualidade é a discrepância entre a

expectativa gerada antes da compra do produto ou de um serviço e após este ser adquirido propriamente.

A qualidade percebida em serviços trata-se de um atributo de satisfação do cliente. A percepção da qualidade está relacionada ao valor entregue ao cliente, ou seja, que valores determinado cliente possui em relação à prestação de um serviço.

É preciso garantir que a qualidade percebida e o nível de serviço entregue em cada atividade desenvolvida devem, segundo Silva et al. (2005), seguir alguns processos, como:

- os níveis de serviços desenvolvidos para a oferta de um serviço devem ser sempre definidos no sentido de proporcionar uma entrega maior de valor ao cliente;
- os níveis de serviço de todos os processos internos devem estar alinhados com os padrões desenvolvidos e estabelecidos ao se definir a prestação de um serviço;
- os níveis de serviço das atividades que compõem um processo de prestação de serviço devem estar alinhados com o padrão requerido para o processo a ser executado.

Já para Iacobucci (2001), o valor é definido como uma equiparação entre a qualidade ou a satisfação e o preço, incluindo-se preços econômicos e psicológicos, tais como esforços de busca e de compra. Segundo o autor, os clientes esperam uma prestação de serviço de qualidade superior, quando pagam preços elevados por eles. Assim, quando pagam menos, toleram um serviço de menor qualidade. O autor conclui, dessa forma, que os clientes dão grande importância com o valor entregue, tendo-o como parte do processo da qualidade percebida.

2.4.3 Os modelos utilizados

2.4.3.1 O modelo SERVQUAL

Dentro da importância atual do setor de serviços, seja ele interno ou externo, dentro do mercado, nasce a necessidade de se poder medir a qualidade dos serviços da maneira como é percebida pelos consumidores ou usuários do serviço. Assim, com a finalidade de auxiliar a aferição da qualidade surgiu e será apresentado o modelo SERVQUAL.

Mas, antes disso, outros estudos foram sugeridos para avaliação da qualidade em serviços. Oliver (1981) desenvolveu uma escala de pontos entre “melhor que esperado” e “pior que esperado”, a fim de medir a qualidade dos serviços prestados. Já Barsky e Labagh (1992) apresentaram uma matriz de satisfação do consumidor como forma de avaliação de suas atitudes e informações, permitindo, assim, identificar pontos fortes e fracos.

Depois disso, Parasuraman et al. (1985) apresentaram o modelo SERVQUAL. Esse modelo é um instrumento utilizado para medir a qualidade dentro dos serviços prestados. Esses autores propuseram um dos trabalhos pioneiros nessa área, o qual se baseou inicialmente no modelo de satisfação proposto por Oliver (1980), que afirma que a satisfação do cliente trata-se da diferença entre a expectativa e o desempenho no processo do serviço prestado. Assim, segundo Parasuraman et al. (1985), a avaliação de um serviço por um cliente é medida por meio da diferença entre a expectativa e o julgamento pelo serviço recebido. Dessa forma, a diferença entre a expectativa e o desempenho é a medida da qualidade dentro dos serviços prestados.

Nesse sentido, Abackerli, Miguel e Salomi (2005) enfatizam que o julgamento sobre a qualidade dos serviços depende de como os clientes percebem o real desempenho do serviço, a partir de suas próprias expectativas.

Outra contribuição de Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985), obtida por meio de pesquisa, é que os clientes utilizam os mesmos critérios para chegar a um julgamento avaliativo sobre a qualidade do serviço prestado, e isso

independentemente do tipo do serviço considerado. Depois disso, esses critérios foram generalizados em categorias denominadas dimensões da qualidade. Assim, essas dimensões representam os fatores mais críticos da prestação de serviço, podendo causar a discrepância entre a expectativa, o desempenho e a satisfação.

Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988) tomaram como base as dimensões da qualidade de serviços e desenvolveram um questionário que chamaram de escala SERVQUAL, utilizando diversos acontecimentos entre expectativas e satisfação em prestações de serviço. A escala SERVQUAL é muito utilizada no meio acadêmico e possui em sua essência uma escala de avaliação para ser utilizada na aplicação de questionários ou entrevistas. Essa escala vai de um a sete, sendo que um se refere a discordar fortemente e sete a concordar fortemente. No quadro 9 são apresentadas as 10 dimensões originais da qualidade de serviço.

Quadro 9 – As dez dimensões da qualidade em serviço

As dez dimensões originais
Confiança
Sensibilidade
Comunicação
Credibilidade
Segurança
Competência
Cortesia
Compreensão/Conhecimento do cliente
Acesso
Tangibilidade

Fonte: Parasuraman; Zeithaml; Berry, 1985.

Logo depois, tendo como base o instrumento SERVQUAL, Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988) efetuaram um refinamento do instrumento e chegaram a um resultado de cinco dimensões da qualidade, conforme segue:

- Confiabilidade: habilidade de prestar o serviço com exatidão.

- Presteza: disposição em ajudar clientes, fornecendo o serviço com mais presteza e prontidão.
- Garantia: conhecimento e habilidade dos funcionários em demonstrar confiança no ato da prestação do serviço.
- Empatia: grau de cuidado e atenção pessoal dispensado aos clientes.
- Aspectos tangíveis: instalações, equipamentos, pessoal envolvido no processo e material de comunicação visual.

O modelo SERVQUAL é constituído por três partes. A primeira delas possui 21 questões relacionadas às expectativas; a segunda parte possui mais 21 questões para medição das percepções; e a terceira parte consiste em uma questão relacionada ao desempenho da empresa. Para qualquer que seja o serviço a ser avaliado, as questões são distribuídas entre as cinco dimensões de avaliação apresentadas anteriormente (confiabilidade, empatia, confiança, fiabilidade e capacidade de resposta). Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988) alertam que, em alguns casos, devem ser inseridas adaptações, a fim de o modelo ser ajustado ao caso a ser analisado.

Conforme Parasuraman et al. (1988; 1990), a escala SERVQUAL é utilizada para medir as expectativas (E) e as percepções (P) dos clientes com base no serviço prestado. Assim, a qualidade (Q) é o resultado da diferença entre (P) e (E), ou seja ($P - E = Q$).

A utilização do modelo SERVQUAL em clientes internos foi proposta, inicialmente, por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1990), pois, antes disso, o modelo era utilizado somente em clientes externos. Porém, como os estudos desses autores envolviam apenas a avaliação da qualidade em serviços externos, a afirmativa feita por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1990) necessitava de um maior embasamento empírico para suportá-la.

Dessa forma, Reynoso e Moores (1995) deram sequência aos estudos de Parasuraman, Zeithaml e Berry (1990), mas com pesquisas voltadas exclusivamente aos clientes internos, considerando os critérios a partir dos quais os clientes internos avaliam a qualidade dos serviços recebidos. Uma importante contribuição de Reynoso e Moores (1995) foi a constatação de que os funcionários, na posição de clientes internos, são capazes de avaliar não somente os serviços recebidos em sua área ou departamento, mas de julgar os

serviços recebidos também de outros setores da empresa. Esses autores ainda confirmaram a utilização do modelo SERVQUAL em clientes internos como forma aplicada e funcional, devido a similaridades encontradas em suas pesquisas ao se comparadas à aplicação de clientes externos.

Assim, para Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988), o modelo SERVQUAL, em seu modelo conceitual, apresenta que a qualidade é avaliada pelo consumidor ou tomador de serviço de forma a comparar suas expectativas e a percepção que este teve em relação a *performance* do serviço prestado.

Parasuraman et al. (1988; 1990) afirmam, também, que a escala SERVQUAL serve apenas como parâmetro de medição da qualidade do serviço, não sendo eficaz para a medição de desempenho e satisfação dos clientes.

Alguns problemas foram apontados por Buttle (1996). Segundo esse autor, o modelo SERVQUAL possui sua base dentro do paradigma da desconformação, mas deveria possuir sua base dentro do paradigma da atitude.

Carman (1990) e Salazar (2000) criticam as dimensões do modelo SERVQUAL. Eles comparam o modelo a uma espinha dorsal, ao referir que esse modelo pode ser utilizado em largo conjunto de serviços. No entanto, esses autores deixam explícito que, mesmo adaptando esse modelo a diferentes tipos de serviços dentro de diferentes contextos, ele não se mostra eficaz para medir o desempenho em relação à qualidade do serviço.

Nesse sentido, Carman (1990), Cronin e Taylor (1992, 1994) e Teas (1993, 1994) vêm apontando limitações e problemas da metodologia SERVQUAL e mostrando alternativas para as limitações da escala. Cronin e Taylor (1992) citam outro modelo de escala para avaliar o desempenho e a qualidade em relação ao serviço prestado, o modelo SERVPERF.

Segundo Cronin e Taylor (1992), Buttle (1996), o modelo SERVQUAL é uma forma pouco eficaz na busca pela avaliação da qualidade do serviço prestado, uma vez que não é capaz de incorporar a dinâmica constante das expectativas. Segundo esses autores, o modelo SERVQUAL trata as expectativas como se fossem estáticas ou imutáveis ao longo do tempo.

Buttle (1996) ainda critica o modelo SERVQUAL no sentido de que os consumidores utilizam outros padrões como base para avaliar a qualidade do serviço, indo muito além das expectativas, como é referido pelos autores

Parasuraman et al. (1988; 1990). Buttle (1996) ainda critica outra questão relacionada à composição do modelo SERVQUAL e aponta que a utilização de quatro a cinco itens para medir a variabilidade dentro de cada dimensão da qualidade do serviço não é suficiente, muito menos, eficaz.

Adiante será abordado o modelo SERVPERF de medida, relacionado à qualidade em serviços, que, segundo alguns pesquisadores, é mais apropriado para a medição do desempenho e da qualidade em serviços prestados internamente.

2.4.3.2 O Modelo SERVPERF

Antes de introduzir no modelo SERVPERF, é necessário entender os motivos que levaram a desenvolver um novo modelo depois da ferramenta de qualidade SERVQUAL.

A forma de medir a qualidade dos serviços investigada por Cronin e Taylor (1992) defende que a qualidade dos serviços é um construto abstrato e ilusório, sendo, dessa forma, de difícil mensuração. Segundo esses autores, existe uma mistura entre a satisfação e a atitude na definição da qualidade de serviço proposta por PARASURAMAN *et al.* (1985).

Nesse sentido, para Cronin e Taylor (1992) e Carman (1990), a escala SERVQUAL é uma escala inadequada para a medição do desempenho de qualidade, uma vez que existe pouca ou nenhuma evidência teórica ou empírica que sustente a premissa do espaço expectativa/percepção como forma de medida. Assim, Cronin e Taylor (1992) encontram evidências de que a satisfação é um antecedente da qualidade do serviço prestado, e, após essa descoberta, esses autores testam:

- um método alternativo de operacionalização da qualidade percebida de serviço, que se baseia unicamente na *performance* do serviço;
- a significância das relações entre qualidade de serviço, satisfação do consumidor e intenções de compra; neste caso, o objetivo foi testar a ordem da relação causal entre qualidade de serviço e satisfação do consumidor, além

do impacto da qualidade de serviço e a satisfação do consumidor nas intenções de compra.

Depois de efetuados os testes, Cronin e Taylor (1992) apontam que:

- a ferramenta SERVPERF pode ser melhor para medir a qualidade em serviço baseada na *performance* e no desempenho;
- a qualidade do serviço trata-se de um antecedente da satisfação do consumidor, conforme proposto inicialmente por Parasuraman et al. (1985, 1988). Utilizando a escala SERVPERF Cronin e Taylor (1992) puderam verificar que a qualidade do serviço possui um efeito significativo na satisfação do consumidor em todas as amostras pesquisadas;
- a satisfação do consumidor possui efeito significativo nas intenções de compra também dentro da escala SERVPERF;
- e, por fim, a qualidade do serviço possui menor efeito que a satisfação do consumidor nas intenções de compra. Na verdade, a qualidade do serviço não possui um impacto significativo nas intenções de compra em nenhuma das amostras que pesquisaram.

Cronin e Taylor (1992) ainda afirmam que a escala SERVQUAL é falha por estar baseada num paradigma de satisfação (o da desconfirmação: pior que o esperado, melhor que o esperado) e não num modelo atitudinal. Ainda segundo esses autores, a qualidade do serviço deve ser medida numa escala atitudinal, partindo-se da medida de *performance* do serviço, com a vantagem adicional de reduzir o tamanho do universo e o instrumento de pesquisa.

Assim, o instrumento SERVPERF foi desenvolvido por Cronin e Taylor (1992), que se basearam somente na percepção do desempenho dos serviços prestados. Segundo, Abackerli, Miguel e Salomi (2005), a distinção entre os modelos SERVQUAL e SERVPERF possui grande importância, uma vez que as empresas fornecedoras de serviços possuem a necessidade de saber qual é seu objetivo essencial: se ter clientes que estão satisfeitos com seu desempenho ou fornecer serviços com um nível máximo de qualidade percebida.

Salazar (2000) e Salazar, Costa e Gomes (2003) efetuaram estudos comparando o modelo SERVQUAL e o SERVPERF e constataram que o modelo SERVPERF é mais apropriado para avaliação da *performance* da qualidade do serviço prestado. Dentro das pesquisas realizadas em diferentes

setores e tipos de atividades, os autores acabaram optando pelo modelo SERVPERF com o argumento de que essa ferramenta se mostra mais adequada para a avaliação do desempenho em serviços.

Em um de seus estudos, Salazar (2000), comparando o modelo SERVQUAL e o SERVPERF, ressalta que a avaliação do serviço a partir da avaliação do desempenho da empresa é o método mais adequado para avaliar e medir a qualidade do serviço prestado. Assim, essa relação trata-se da percepção do cliente em relação ao desempenho do serviço prestado e pode ser identificada de forma mais eficiente pelo modelo SERVPERF, dando, assim, sustentação aos estudos realizados por Cronin e Taylor (1992). Salazar, Costa e Gomes (2003) apontam a ferramenta SERVQUAL como sendo menos eficaz para medir o desempenho em alguns setores.

A fim de justificar o modelo criado, Cronin e Taylor (1992) enfatizam que a qualidade deve ser conceituada mais como uma atitude do cliente em relação às dimensões da qualidade e que não deve ser medida por meio do modelo de satisfação proposto por Oliver (1980), que mensurava a qualidade mediante as diferenças entre expectativas e desempenho.

Conforme Cronin e Taylor (1992), a qualidade percebida dos serviços é um antecedente da satisfação do cliente, e essa satisfação possui efeito significativo dentro das intenções de compra. Ainda conforme os autores, a qualidade dos serviços possui uma menor influência nas intenções de compra que a própria satisfação do cliente. Em outras palavras, o resultado obtido pelo desempenho representado pela satisfação é o que realmente importa.

Dessa forma, Cronin e Taylor (1992) propõem a escala SERVPERF como uma alternativa ao instrumento SERVQUAL e apontam que o modelo SERVPERF se trata de um instrumento mais apropriado para a medição da qualidade em serviços, ao ser comparado com o modelo SERVQUAL. Os autores ainda concluem que o instrumento SERVPERF é uma ferramenta mais sensível, quando se vão medir as variações de qualidade em relação às outras escalas testadas.

Nessa linha, Abackerli, Miguel e Salomi (2005) realizaram diversos testes entre os modelos SERVQUAL e SERVPERF e constataram que, na maioria das comparações, o modelo SERVPERF se destacava em relação ao modelo SERVQUAL. Uma das vantagens do modelo SERVPERF para a

utilização como avaliação de desempenho em clientes internos é em relação ao menor número de questões, se comparado ao modelo SERVQUAL, em que o entrevistado leva menos tempo para responder às questões, o que contribui para a não desmotivação dos respondentes, como quando se deparam com questionários mais extensos.

Diante do exposto, entre os modelos SERVPERF e SERVQUAL, o presente trabalho se utilizará do modelo SERVPERF para a realização da pesquisa, uma vez que se pretende buscar e medir o desempenho e a *performance* em relação aos serviços prestados pelo departamento de suprimentos da Energia Limpa Ltda. Segundo pesquisas anteriores aqui citadas, o modelo SERVPERF apresenta melhores atributos em relação às medidas de desempenho e *performance* para com a prestação de serviços e a qualidade com que este é prestado.

Após dar enfoque à qualidade dos serviços prestados dentro e fora de uma organização, passa-se ao capítulo três. Inicialmente, será apresentado um breve histórico da empresa pesquisada, que despertou o interesse de estudar a fundo os determinantes da satisfação na prestação de serviços para com o departamento de suprimentos.

3. EMPRESA PESQUISADA

3.1 A Energia Limpa Ltda.

A Energia Limpa Ltda. produz pás para geradores eólicos gigantes, que mais parecem asas de avião. A produção ocorre no distrito industrial de Sorocaba, interior de São Paulo. Segunda maior fabricante de pás eólicas do mundo, a brasileira Energia Limpa Ltda. produziu quatro mil unidades dessas peças em 2011 e deve produzir 6,5 mil em 2012. Pela primeira vez, parte delas ficará no país.

A empresa foi fundada por três sócios há mais de 15 anos. Porém, no final do mês de maio de 2011, seus sócios fecharam a venda de cerca de 80% da Energia Limpa Ltda. para um consórcio de investidores liderado por um grupo de fusões e aquisições, Beta.

Segundo Cançado (2011), a companhia recebeu dos novos sócios um aporte de US\$ 460 milhões, dinheiro que foi usado para financiar o crescimento acelerado esperado para os próximos anos e novos projetos.

A Energia Limpa Ltda. possui oito plantas estratégicas, todas elas localizadas nas proximidades da central. Essa planta centraliza as operações administrativas, como importação, exportação, suprimentos, logística, financeiro, recursos humanos, jurídico, qualidade, entre outros departamentos. Em 2011 possuía cerca de cinco mil funcionários, distribuídos em suas plantas de operação.

Os produtos comercializados pela Energia Limpa Ltda. estão distribuídos em dois grandes grupos: pás para geradores eólicos e ventiladores industriais. Até o início de 2011, todos os produtos fabricados pela empresa eram para exportação. No entanto, a partir do segundo trimestre de 2011, iniciou-se a fabricação de pás para ser instaladas no Brasil, mais precisamente na região Nordeste do país.

Criada em 1995, quando os primeiros parques geradores estavam sendo erguidos na Europa, a Energia Limpa Ltda. tirou vantagens desse cenário. Ela

fornece 80% das pás usadas nas turbinas de grandes clientes nacionais e internacionais.

De suas fábricas já saíram mais de 30 mil pás, capazes de gerar energia equivalente à da usina hidrelétrica de Itaipu. Ao contrário da líder mundial do setor, a dinamarquesa Gama, a Energia Limpa Ltda. só faz pás sob medida e encomenda para o cliente.

3.1.1 Principais clientes e fornecedores

Por questão de segurança relacionada à tecnologia envolvida em cada equipamento, o nome de seus clientes e de seus fornecedores não pôde ser divulgado neste trabalho.

Todo o processo de fabricação é cercado de muito sigilo. Na linha de montagem, que é praticamente toda artesanal, é proibido fotografar ou filmar. Os funcionários de alto escalão têm de obedecer a uma quarentena de dois anos, caso queiram trabalhar para um concorrente. O maior segredo está no processo em si – em quantas camadas de tecido de fibra de vidro são aplicadas, nos materiais usados na aerodinâmica de cada produto.

Segundo Cançado (2011), são cenas que lembram a construção da Arca de Noé do nosso imaginário, por causa do tamanho dos equipamentos e da quantidade de gente envolvida no trabalho. Quando prontas, as pás viram verdadeiras obras de arte.

3.1.2 Tendências para o mercado de energia eólica

Para Cançado (2011), o Brasil, mesmo que com grande atraso, também começa a se destacar e mostra que possui potencial. A política energética brasileira está começando a priorizar a energia eólica. O presidente da EPE (Empresa de Pesquisa Energética), do Ministério de Minas e Energia, já afirmou que haverá leilão todo ano, o que é um bom sinal para a indústria.

O governo promoveu dois leilões desde 2009. Cançado (2011) comenta que o Brasil tem um dos melhores perfis de vento do mundo. Seu potencial eólico é de 300 gigawatts. É quase o triplo da capacidade instalada no país, considerando todas as fontes de energia.

Após uma breve explanação acerca da empresa pesquisa, bem como de alguns pontos sobre o mercado em que atua, serão apresentados nos próximos subitens alguns dos procedimentos utilizados pelo departamento de suprimentos da empresa. As políticas e os procedimentos desse departamento que serão apresentados abordam a maneira com que este presta serviços aos demais departamentos envolvidos dentro do processo, bem como as regras e normas para quem tem a necessidade de algum material indireto na empresa como um todo. O procedimento em questão se trata de uma elaboração do departamento de suprimentos da empresa Energia Limpa Ltda.

3.2 Procedimentos de suprimentos da Energia Limpa Ltda.

Os procedimentos da Energia Limpa Ltda. têm como objetivo estabelecer diretrizes para a execução do processo de aquisição de materiais indiretos e a contratação de serviços.

3.2.1 Processos de suprimentos

De modo geral, o fluxo de atividade de suprimentos (compras) ocorre da seguinte forma:



Figura 9 – Fluxo das atividades de suprimentos

Fonte: Adaptada da empresa Energia Limpa Ltda.

3.2.2 Cadastro de fornecedores

Segue abaixo a relação de documentos necessários para a realização de cadastro de fornecedores:

- Certidão Negativa de Tributos Federais.
- Certidão Negativa de Tributos Estaduais.
- Certidão Negativa de Tributos Municipais.
- Certidão Negativa Previdência Social.
- Certidão Negativa FGTS (Fundo de Garantia por Tempo de Serviço).
- Contrato Social.
- Cartão CNPJ (Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica).
- Recolhimento FGTS/INSS (Instituto Nacional de Seguridade Social).
- Balanço Patrimonial e Demonstração de Resultado de Exercício – último ano.

- Sintegra.
- Serasa.

Devem ser solicitadas para análise, ainda, pela área de suprimentos, as seguintes informações:

- Tempo de atuação no mercado;
- Número de funcionários;
- Principais clientes (ao menos três com contato para referência comercial);
- Cópia de certificação ISO9000, quando houver;
- Relação dos funcionários que atuarão no contrato.

Devem ser enviadas cópias autenticadas de todos os documentos solicitados. O fornecedor passará por avaliação e, após a aprovação, estará apto a atender a Energia Limpa Ltda. Outros documentos específicos poderão ser solicitados, caso haja necessidade.

Durante o processo de avaliação de fornecedor, deve ser observado se existiu ou existe algum vínculo entre a empresa consultada, seus funcionários e a Energia Limpa Ltda., devendo ser verificado o histórico dessa relação sempre que for existente. E a empresa consultada fica sujeita a avaliação e aprovação do comitê interno de suprimentos antes do início do processo de cotação. Além da avaliação dos documentos, de acordo com o material, o fornecedor deverá ser submetido também ao processo de homologação.

3.3 Solicitações de orçamento para aquisição de material indireto

Identificada a necessidade de aquisição de um material, a área solicitante poderá verificar no mercado o material que atenda às necessidades, para, depois, fazer a primeira identificação de fornecedores tecnicamente aptos e o levantamento de todas as especificações necessárias para a compra. Deve-se verificar se as informações necessárias para realizar a cotação são confidenciais e, caso afirmativo, enviar ao fornecedor o acordo de confidencialidade. A área de suprimentos deverá ser comunicada para que realize o processo de cotação.

Caso seja um item de consumo repetitivo ou matéria-prima, e a área solicitante já possua orçamento desse item analisado anteriormente por suprimentos, não haverá a necessidade de solicitar novamente cotação a suprimentos antes da emissão de solicitação de compra. Poderá ser realizada, inicialmente, uma cotação para orientar o solicitante em relação ao valor para emissão de solicitação de compra, concluindo o processo de cotação após a aprovação da solicitação de compra.

Deverá ser verificado com a área de SSMA (saúde, segurança e meio ambiente) se o material solicitado deve atender a algum requisito específico.

3.4 Solicitações de orçamento para contratação de serviço

Identificada a necessidade de contratação de um serviço, deverá ser elaborado o escopo, com todas as informações relevantes e especificações necessárias para a contratação. O solicitante poderá verificar no mercado empresas aptas para realizar o atendimento a sua necessidade, porém a realização de cotação deverá ser conduzida pela área de suprimentos. Essa área poderá complementar a análise de potenciais fornecedores no mercado, contando com o apoio do solicitante para esclarecer dúvidas e avaliar a capacidade de atendimento do fornecedor. As áreas solicitantes deverão trabalhar com planejamento, acionando a área de suprimentos para a realização de cotações com tempo apto para a realização do processo.

3.5 Solicitações de contratação de serviço (esporádico)

Deverá ser elaborado contrato, junto ao departamento jurídico, relativo ao serviço que será prestado, de forma a garantir a qualidade dos serviços que serão prestados. No caso de fornecedores novos, deverá ser realizado o processo de cadastramento de fornecedor.

3.6 Casos emergenciais

Caso seja comprovada a necessidade de um material (emergencial) em horário diferente do administrativo, a área de manutenção poderá solicitar o material, mesmo não havendo pedido de compra aprovado. Deverá ser enviado, todavia, um *e-mail* com a descrição do fato que levou à necessidade, para o comprador responsável pelo atendimento a esse material, com cópia para o gerente de suprimentos, o diretor de suprimentos e o executivo de sua área. No primeiro dia útil após a ocorrência da emergência, deverá ser criada uma solicitação de compra para regularizar o pedido do material emergencial. Apenas as pessoas nomeadas pelos executivos, cujos nomes deverão ser informados à área de suprimentos previamente, poderão realizar esse procedimento emergencial.

3.7 Concorrências

A Energia Limpa Ltda. realiza periodicamente concorrências para seleção dos fornecedores de seus materiais e serviços. Todas as concorrências terão suas regras definidas e descritas formalmente em um documento denominado “regras para concorrência”. Cada família de itens possui uma regra específica. Existem algumas regras gerais para o processo de compra, quais sejam:

- para a compra de materiais com valor inferior a R\$ 2.500,00 e com frequência esporádica, poderá ser realizada apenas uma cotação, havendo a necessidade de se registrar a proposta comercial;
- para a compra de materiais com valor entre R\$ 2.501,00 e R\$ 10.000,00, deverão ser realizadas ao menos duas cotações, as quais precisam ser documentadas por meio de ata de processo, que deverá ser assinada pelo comprador e pelo gerente de suprimentos;
- para a compra de materiais com valor superior a R\$ 10.000,00, deverão ser realizadas ao menos três cotações, que precisam ser

documentadas por meio de ata de processo, que deverá ser assinada pelo comprador, pelo gerente de suprimentos e pelo diretor de suprimentos.

Em caso de processos referentes a serviços contratados por período superior a um mês, aquisição de materiais indiretos negociados em volumes para fornecimento superior a um mês e matéria-prima, deverá ser realizada a concorrência e estabelecido contrato junto ao departamento jurídico pelo período de 12 meses, buscando-se, assim, a negociação sobre um volume significativo e a fixação dos preços pelo período contratado.

Em todos os processos de concorrência deverá ocorrer a participação de um novo fornecedor entre as empresas consultadas, almejando-se, assim, ampliar o conhecimento do mercado fornecedor e obter constantemente um melhor resultado nas negociações.

A avaliação de um processo de concorrência inclui não apenas os aspectos comerciais, mas também os aspectos técnicos, podendo ser definido como fornecedor uma empresa que não seja a que apresentou a melhor proposta. Nesses casos, deverão ser descritas na ata as considerações que levaram à escolha do fornecedor.

Deverá ser elaborada uma ata de processo à qual deverão ser anexados todos os documentos apresentados para aquele processo. Caso seja iniciado um processo de cotação e este seja suspenso antes do término do processo, deverá ser elaborada uma ata documentando a forma como o processo foi conduzido e justificando o seu cancelamento.

Nos processos em que não for possível realizar o número de cotações estabelecido, devido a restrições técnicas, deverá ser mencionado esse dado na ata, e o responsável por essa área deverá assiná-la.

Nos casos em que a empresa aprovada para o fornecimento não corresponder à empresa que apresentou a melhor proposta, deverá ser descrito o embasamento para a decisão, e o responsável pela área solicitante deverá assinar a ata juntamente com o comitê de aprovação de suprimentos.

Além das situações acima descritas, o responsável pela área solicitante deverá participar do processo decisório e assinar a ata de processo, quando os valores forem superiores a R\$ 10.000,00.

Tais regras serão enviadas pelo comprador responsável no momento dos pedidos de cotação, garantindo que os fornecedores participantes tenham total conhecimento de como o processo de licitação será conduzido.

3.8 Elaboração de contratos

Para a contratação de serviços, é necessário que seja elaborado um contrato entre as partes antes da realização do mesmo. Dentro desse processo, existem as responsabilidades de cada departamento da empresa.

3.9 Contratação de serviços permanentes ou esporádicos

Existem algumas responsabilidades divididas por departamento, para a elaboração e o fechamento do contrato, quais sejam:

- **área solicitante do serviço:** cabe à área solicitante do serviço a elaboração completa do escopo e o suporte para dúvidas que possam surgir durante o processo de cotação. A partir da conclusão do processo de cotação, da elaboração do contrato e do início das atividades, a área solicitante passa a ser responsável pelo contrato, realizando a gestão operacional, acompanhando o atendimento dos serviços contratados e avaliando o desempenho do fornecedor. Havendo a necessidade de mudança de escopo ou detectada a deficiência do atendimento, a área de suprimentos poderá ser acionada para auxiliar na resolução de deficiência, negociação de novos escopos ou reabertura de processo de cotação, caso haja necessidade. Os contratos são elaborados em conjunto entre as áreas solicitante, suprimentos e jurídico, com o objetivo de elaborar um contrato que atenda aos aspectos técnico, comercial e jurídico. O contrato deve conter SLA (*service level agreement*) com parâmetros de avaliação que serão utilizados pelo solicitante para a avaliação do desempenho do fornecedor. O prazo dos contratos deve ser de um ano, podendo ser prorrogado por meio de aditivo contratual e, ainda, ser

estabelecido por maior período, se julgado necessário pelas áreas, devido a investimentos que serão realizados entre outros aspectos. No período de conclusão de cada contrato, deverá haver um alinhamento entre as áreas, para definição quanto a sua renovação, e a abertura de processo de cotação, para avaliação do mercado e possível substituição;

- **suprimentos:** a área de suprimentos é responsável pela realização do processo de cotação, pela solicitação dos documentos necessários, pelo encaminhamento dos documentos às áreas responsáveis por sua avaliação, pela consolidação das informações, em conjunto com as demais áreas, para análise de aprovação do fornecedor, e pelo auxílio na elaboração do contrato junto ao departamento jurídico;

- **recursos humanos:** verificação da regularidade de registros de funcionários, recolhimento de FGTS e INSS;

- **financeiro:** verificação de regularidade junto ao Serasa;

- **fiscal:** verificação de regularidade da Certidão Negativa de Tributos Federais, da Certidão Negativa de Tributos Estaduais, da Certidão Negativa de Tributos Municipais, da Certidão Negativa Previdência Social, da Certidão Negativa FGTS e Sintegra. Essas certidões poderão ser solicitadas ao fornecedor com a frequência que a empresa julgar necessária;

- **contabilidade:** verificação da regularidade do Contrato Social, do Cartão CNPJ, do Recolhimento FGTS/INSS (juntamente com o Departamento de Recursos Humanos), do Balanço Patrimonial e do Demonstrativo de Resultados de Exercício (último ano ou semestre);

- **SSMA:** verificação do Atestado de Saúde Ocupacional e do PPRA (Programa de Prevenção de Riscos Ambientais), do licenciamento ambiental e de outros requisitos aplicáveis a cada segmento. Os documentos referente às pessoas que trabalharão na empresa deverão ficar arquivados no departamento de SSMA, juntamente com o comprovante de realização de integração;

- **jurídico:** elaboração de acordos de confidencialidade durante o processo de cotação, elaboração do contrato em conjunto com a área solicitante e a de suprimentos. Todos os documentos apresentados e analisados pelas áreas responsáveis, assim como o formulário de avaliação de

documentos para credenciamento de fornecedor, deverão ficar arquivados no departamento jurídico juntamente com o contrato.

Os serviços a serem realizados de forma esporádica deverão ser submetidos a avaliação pela área solicitante, pelo jurídico e pelo departamento de suprimentos, para definição quanto à necessidade de realização de contrato ou não, considerando-se para essa decisão a possibilidade de repetição de determinado serviço, bem como o nível crítico que este possa representar do serviço que será prestado.

O departamento de suprimentos da Energia Limpa Ltda. compartilha com seus colaboradores uma visão estratégica para a realização do trabalho.

3.10 Visão estratégica

Dentro da visão estratégica, são apresentados um breve relato dos direcionamentos de cada departamento envolvido e seus respectivos processos:

- **Gestão de suprimentos:** entendimento da área como agente de resultado para a empresa, com visão sistêmica do negócio e que estabelece redes para identificação de soluções e oportunidades. É uma área que agrega valor, superando os limites de ser apenas fase de um processo, para assumir a posição de fonte geradora de ganhos para a empresa.
- **Ciclo logístico:** manter uma visão detalhada da cadeia de suprimentos, permitindo a identificação de oportunidades de redução de custos da mesma, seja pela otimização de processos ou pela promoção de maior competitividade entre os seus agentes.
- **Mercado:** realizar o mapeamento e o contínuo monitoramento dos mercados nacional e internacional, visando à antecipação de ameaças e à identificação de oportunidades.
- **Fornecedor:** selecionar, desenvolver, administrar e manter uma base de fornecedores compatível com as necessidades de materiais e serviços da empresa, para garantir a continuidade dos processos empresariais pelo menor custo.

- **Cliente interno:** Atender às necessidades da empresa por meio do cumprimento das solicitações recebidas, obedecendo às especificações corretas de materiais e serviços ou buscando alternativas compatíveis e de menor custo, identificadas junto ao mercado e aprovadas pelo solicitante.

- **Pessoal:** selecionar e desenvolver nossos colaboradores de acordo com os procedimentos definidos pelo departamento de RH.

- **Plano estratégico de suprimentos:** para cada grupo de materiais e serviços, o departamento de suprimentos deverá elaborar uma estratégia de suprimento. Nessa estratégia deverão estar consideradas as características de preços futuros, as demandas projetadas, as perspectivas de manutenção e desenvolvimento da base de fornecedores e também um plano de contingência.

Depois de ser apresentado um pouco da empresa pesquisada, bem como os procedimentos de compras adotados por ela, serão abordadas, no próximo capítulo, a metodologia utilizada na presente dissertação e a análise dos resultados obtidos com a pesquisa.

4. METODOLOGIA E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo tem como objetivo apontar e discorrer sobre a metodologia utilizada para a confecção da presente dissertação. Também se vai descrever de que forma foi realizada a investigação, a fim de identificar os fatores determinantes de satisfação dos clientes e fornecedores internos com relação ao atendimento das necessidades da área de suprimentos da Energia Limpa Ltda., bem como os demais processos realizados no levantamento das informações e na realização da pesquisa.

Silva e Menezes (2005) advogam que todo projeto de pesquisa, do desenvolvimento às conclusões, necessita estar sempre bem amparado por um planejamento, no qual devem existir sólidas reflexões conceituais alicerçadas em conhecimento já existente no âmbito do campo a ser estudado, para que, dessa forma, os resultados possam ser satisfatórios.

No decorrer da realização do presente trabalho, a empresa pesquisada passou por uma reestruturação, na qual abriu seu capital para o mercado e, assim, realizou a venda de 80% de suas ações para investidores, uma empresa do grupo Beta. Dessa forma, o nome da empresa precisou ser ocultado, para que seus processos internos não se tornassem públicos.

Assim, é importante salientar que a pesquisa foi realizada e desenvolvida na empresa de fato; no entanto, nesta dissertação, leva o nome de Energia Limpa Ltda.

4.1 Metodologia da pesquisa científica

A pesquisa científica é um instrumento racional no qual se pressupõe a ação qualificada de um trabalho, que, por outro lado, é um elemento indispensável dentro da área acadêmica.

Conforme Lakatos e Marconi (2010), é por meio da pesquisa científica que se obtém uma maior produção em qualidade e quantidade, assim como

melhores informações para o entendimento do homem, da sociedade e da natureza. E assim se chegou ao método quantitativo a ser utilizado na presente dissertação.

A pesquisa é uma atividade das ciências, cujo propósito é a indagação e a descoberta da realidade nos mais variados campos de atuação. Uma pesquisa, na visão de Silva e Menezes (2005), busca gerar conhecimentos para a aplicação prática de teorias, quando direcionados para a solução de problemas específicos.

Quanto à forma de conduzir a pesquisa e a abordagem do problema, uma pesquisa pode ser classificada como quantitativa, em que considera que todas as variáveis podem ser quantificáveis, podendo projetar em números as opiniões e informações obtidas com a pesquisa, com a intenção de classificar e cruzar os dados obtidos, a fim de analisá-los.

Lakatos e Marconi (2010) comentam que a pesquisa quantitativa pressupõe o uso de técnicas e recursos estatísticos para apoiar as análises e as conclusões a serem tomadas.

Inicialmente foi adotada a pesquisa qualitativa e, logo depois, o modelo de pesquisa não estruturada e em grupo, pois, segundo Lakatos e Marconi (2010), é o modelo ideal para entrevistas realizadas de forma isolada, em momentos e situações diferentes, como aconteceu com a presente pesquisa.

A pesquisa quantitativa, segundo Malhotra (2005), é utilizada para descrever as características de grupos relevantes, como consumidores, vendedores, organizações ou áreas de mercado; estimar porcentagens de unidades numa população específica que exhibe um determinado comportamento; determinar as percepções de características de produtos; determinar o grau ao qual as variáveis estão associadas e até fazer previsões específicas.

Assim, a presente pesquisa teve sua abordagem descritiva de caráter quantitativo, uma vez que se buscou traduzir e mensurar as informações obtidas em números no sentido de quantificar os resultados, para que estes possam ajudar na solução dos problemas da pesquisa e atender aos objetivos propostos. Após essa etapa, os dados coletados receberam um tratamento estatístico, para que pudessem ser analisados os resultados.

Para alcançar os objetivos da pesquisa, optou-se pela pesquisa exploratória, no sentido de tornar o tema mais explícito, com utilização de bibliografias de apoio e mediante análises de exemplos, em busca dos fatores que direcionam a ocorrência do problema.

No que diz respeito aos procedimentos técnicos desta dissertação, foi adotada a pesquisa bibliográfica, partindo-se de materiais já publicados em livros e artigos de periódicos que norteiam o tema pesquisado.

Quanto ao método utilizado na pesquisa, foi utilizado o dedutivo, em que se partiu de premissas já existentes para se chegar a conclusões voltadas ao tema e ao objetivo da dissertação. De acordo com Lakatos e Marconi (2010), esse procedimento caracteriza o método dedutivo.

Para a mensuração dos determinantes de desempenho e de qualidade nos serviços prestados, foi utilizado o modelo de pesquisa SERVPERF. Esse modelo comparado com o modelo SERVQUAL, apresentou um desempenho superior, no que diz respeito à aplicabilidade em serviços internos. Abackerli, Miguel e Salomi (2005) compararam os dois modelos de pesquisa e comprovaram que o modelo SERVPERF apresenta características mais apropriadas para aplicação em serviços internos. Dessa forma, o questionário foi elaborado com base no modelo SERVPERF, e os resultados coletados foram submetidos a um tratamento estatístico, a fim de os resultados serem analisados.

4.2 Amostra e população

O universo da presente pesquisa foi composto por 59 funcionários de diferentes áreas, e foi analisado o nível de atendimento do departamento de materiais indiretos da empresa Energia Limpa Ltda.

Todas as áreas da empresa pesquisada possuem contato direto com o departamento de suprimentos (vendas, engenharia, qualidade, manutenção, infraestrutura, produção, logística, financeiro, jurídico, contabilidade, movimentação, materiais, recursos humanos, entre outras), assim, foi preciso

mapear de quem são os clientes e fornecedores internos. Na figura 10 pode-se observar o modelo adotado para identificar os clientes internos.

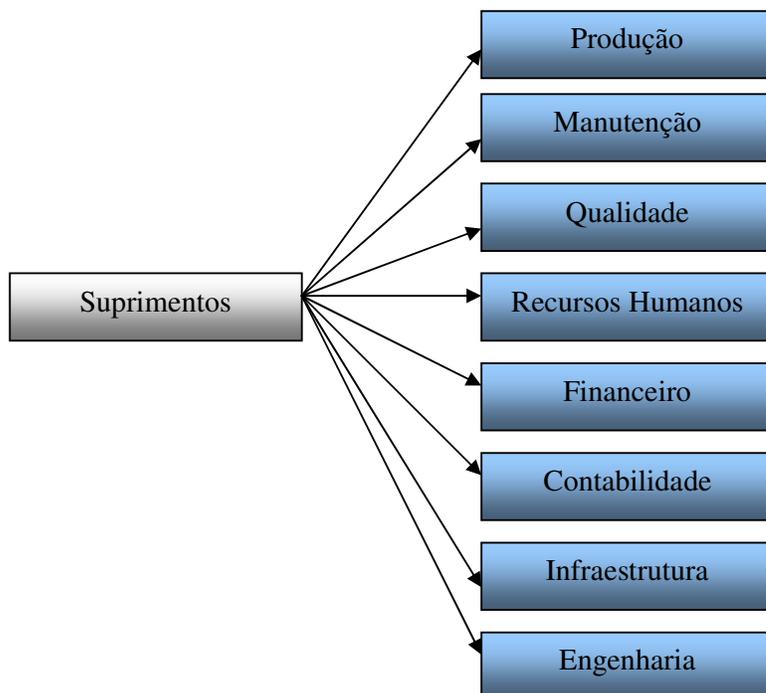


Figura 10 – Clientes internos do departamento de suprimentos

Fonte: Elaborado pelo autor, com base na pesquisa

Na figura 10 nota-se um simples construto de quem são os clientes internos atendidos pelo departamento de suprimentos da empresa pesquisada. Logo, foi importante discutir e apresentar que o departamento de suprimentos também é um cliente interno de outros departamentos, ou seja, ele possui seus fornecedores internos.

Os fornecedores internos possuem um papel de extrema relevância dentro dos determinantes de satisfação para com o departamento de suprimentos, uma vez que a eficiência dele dependerá desses fornecedores, o que, muitas vezes, pode se tornar um aspecto negativo na questão do nível de atendimento prestado. Logo, na figura 11, são ilustrados os fornecedores e clientes internos como um todo.

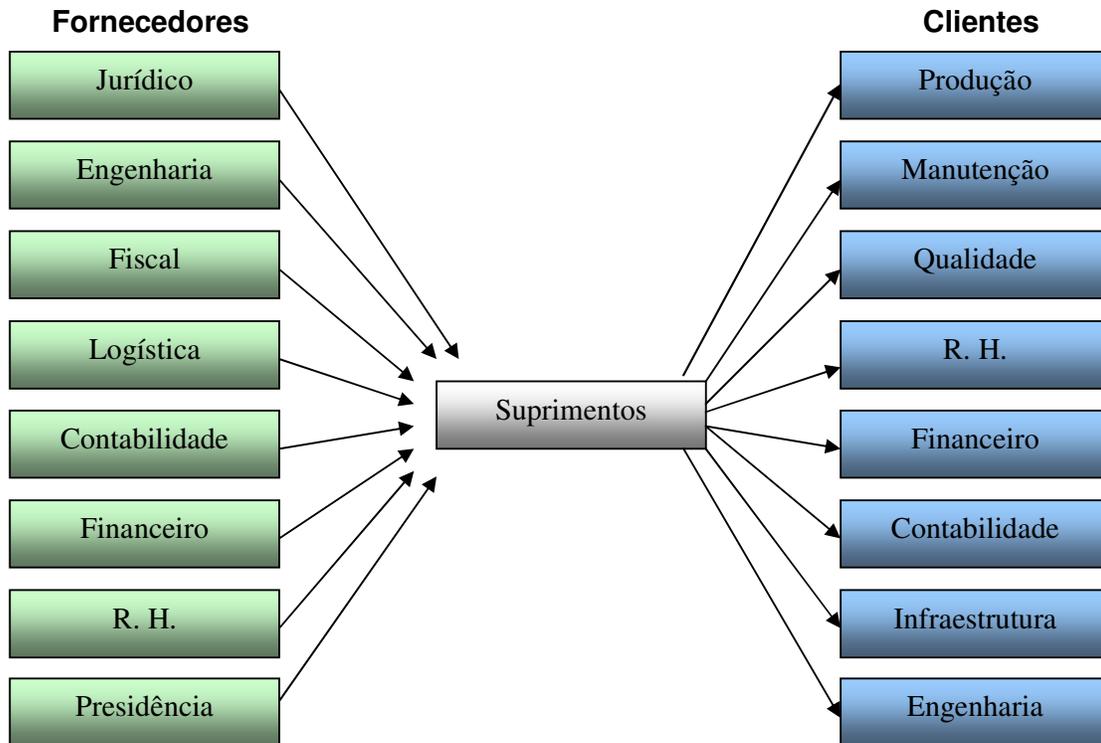


Figura 11 – Clientes e fornecedores internos

Fonte: Elaborado pelo autor, com base na pesquisa

Pode-se notar na figura 11 que existem alguns departamentos que se comportam como fornecedores e clientes internos em determinadas situações. Dessa forma, fica notável a questão de que o departamento de suprimentos possui seus fornecedores internos dentro da organização, mas que, em muitos casos, esses fornecedores não são notados por seus clientes.

A empresa pesquisada possui uma planta (fábrica) central, denominada planta sete, onde estão localizados seus departamentos com todas as funções centrais. Possui mais oito plantas que são atendidas pelo departamento de suprimentos, que fica localizado na planta central. No entanto, as demais plantas necessitam fazer parte da pesquisa, uma vez que possuem departamentos totalmente ligados aos suprimentos. Na figura 12 pode-se observar a distribuição das plantas atendidas pelo departamento de suprimentos.

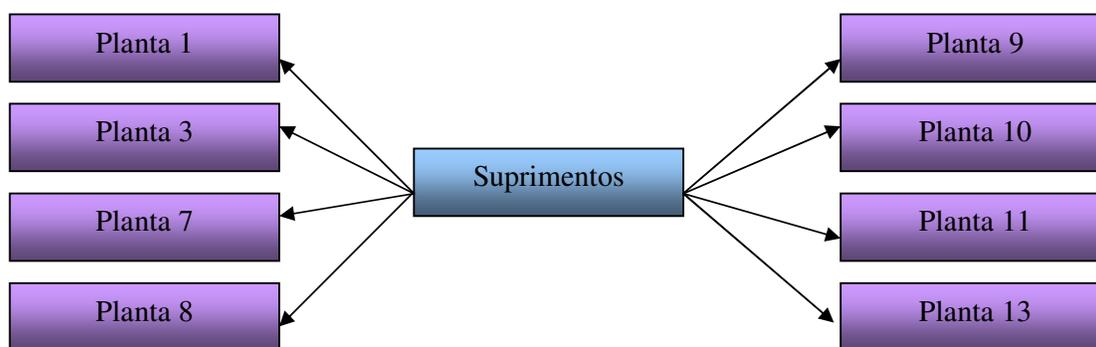


Figura 12 – Distribuição das plantas atendidas

Fonte: Elaborada pelo autor

O departamento de suprimentos fica localizado dentro da planta sete e presta serviços para os clientes localizados nas demais plantas, conforme figura 12, inclusive para a própria planta sete. Para cada planta existem determinados clientes e fornecedores, ou seja, para atender a manutenção da planta um, existe somente um cliente que possui contato com o setor de suprimentos; para atender a produção da planta em questão, existe apenas um cliente com contato direto, e assim sucessivamente. Na tabela 1, fica bastante evidenciado quantos são os clientes que possuem atendimento.

Tabela 1 – Números de departamentos e clientes atendidos

Planta	Departamentos	Clientes
1	2	3
3	2	2
7	15	38
8	2	2
9	4	5
10	3	3
11	2	2
13	3	4
Total		59

Fonte: Elabora pelo autor, com base na pesquisa.

Conforme a tabela 1, a amostra analisada foi de 59 clientes e fornecedores internos, aos quais foram aplicados questionários com base no modelo SERVPERF.

4.3 Procedimentos metodológicos

Serão apresentados nessa seção os procedimentos metodológicos utilizados para a realização desta dissertação, os quais estão subdivididos em algumas fases e etapas.

A primeira fase foi desenvolvida para dar sustentação teórica ao trabalho. Realizou-se uma pesquisa bibliográfica de dados secundários, analisando-se com aprofundamento os temas gestão da qualidade e processos internos, lições de *marketing* e qualidade de serviços e modelos utilizados.

A próxima etapa, de caráter exploratório, buscou identificar quais são os clientes e fornecedores internos da Energia Limpa Ltda. Os dados foram levantados com base no histórico de atendimento aos demais departamentos, analisando-se o sistema integrado da empresa, e também por meio do conhecimento do autor, que possui ligação direta com o trabalho de atendimento aos clientes e fornecedores internos. Chegou-se ao número de 59 clientes internos, que passaram pela entrevista não estruturada em grupo e responderam aos questionários da pesquisa.

Na sequência, fez-se a aplicação de questionários baseados na ferramenta SERVPERF, que acompanha o apêndice desta dissertação. Com isso, pretendeu-se poder avaliar o desempenho da qualidade dos serviços prestados pelo departamento de suprimentos. Após a aplicação dos questionários, passou-se para a próxima etapa da pesquisa, a mensuração e o cruzamento dos resultados obtidos.

Depois foi realizada a tabulação dos resultados obtidos com a aplicação dos questionários, para, então, iniciar-se a verificação dos resultados colhidos e a mensuração e cruzamento dos resultados obtidos com os objetivos gerais e específicos do presente trabalho.

Na figura 13, segue, de forma mais detalhada, o fluxograma completo de todas as etapas da presente dissertação, no sentido de facilitar o entendimento dos processos utilizados.

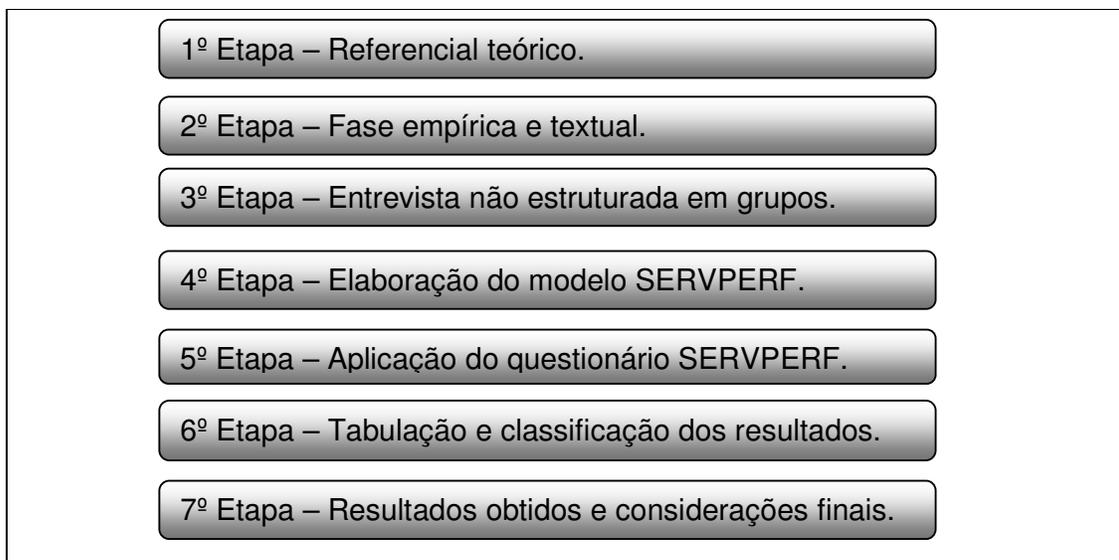


Figura 13 – Números de departamentos e clientes atendidos
Fonte: Elaborada pelo autor

Depois de realizado todo o levantamento de dados, considerando-se a facilidade de acesso aos entrevistados, optou-se pela entrega dos questionários pessoalmente. Assim, foram entregues a todos os funcionários entrevistados os questionários baseados no modelo SERVPERF. Eles tiveram uma semana para responder às perguntas.

Depois de realizada a entrega, muitos dos entrevistados começaram a retornar com os questionários respondidos e, conforme informado a todos na entrega dos questionários, na sexta-feira da mesma semana foi realizada a coleta dos questionários pelo próprio autor da pesquisa.

Optou-se pela entrega dos questionários em mãos não apenas pela facilidade de distribuição, mas também para fazer com que o entrevistado, além de receber o questionário, também pudesse ser esclarecido sobre os propósitos da pesquisa.

Conforme já mencionado em diversos itens deste trabalho, foi aplicado como instrumento de coleta de dados o modelo SERVPERF, que foi adaptado para utilização e aplicabilidade no departamento de suprimentos da empresa pesquisada.

Dos 59 questionários entregues aos entrevistados, 55 deles retornaram, o que representa uma amostra significativa dentro do universo pesquisado. Assim, na sequência, será apresentado como foi elaborada a análise estatística dos dados.

4.4 Análise estatística dos dados coletados

É preciso comparar e analisar, segundo Mattar (1996), os dados coletados frente à estatística. Assim, para o presente trabalho, foram utilizados métodos descritivos para a análise dos dados coletados, que, por sua vez, foram submetidos a cálculos estatísticos de média, moda e desvio padrão.

Para cada um dos módulos e suas questões, foi realizado o cálculo de correlação linear (r)², buscando-se assegurar a consistência dos dados coletados. Sendo que o coeficiente de correlação varia de -1 a +1, onde -1 aponta que existe uma relação muito negativa entre as variáveis e +1 aponta que existe uma relação perfeitamente positiva entre as variáveis. Por sua vez, o 0 (zero) aponta a inexistência de qualquer correlação.

Para Hayes (1996), o critério do nível de corte para o coeficiente de correlação varia conforme o objetivo que se espera da medição que está sendo desenvolvida.

A fim de validar as afirmativas, Schmidt (1975) sugere que um valor de r abaixo de 0,30 é considerado um grau de correlação desprezível, assim, o presente trabalho está considerando os valores de $r \geq 0,30$ na validação das afirmativas.

Para calcular o coeficiente de correção linear (r) foi utilizada a seguinte fórmula:

$$r = \frac{\sum xy - \frac{(\sum x)(\sum y)}{N}}{\sqrt{[\sum x^2 - ((\sum x)^2/N)][\sum y^2 - ((\sum y)^2/N]}}$$

Onde:

X – corresponde à pontuação na afirmativa, por respondente;

Y – corresponde ao total de pontos no instrumento, por respondente;

N – número de respondentes.

Foi utilizado também o teste estatístico Qui Quadrado, a fim de se poder medir se as médias possuem significância estatística dentro da tabulação dos questionários.

O teste de qui-quadrado ou chi-quadrado (χ^2) para avaliar se há divergência de proporções, a partir de todas as seis alternativas de respostas. Essa avaliação será complementar.

O teste de qui-quadrado é utilizado para avaliar a associação entre variáveis qualitativas. O princípio básico deste método não paramétrico é comparar as divergências entre as frequências observadas (O) e as esperadas (E). As frequências observadas são obtidas diretamente dos dados das amostras, enquanto as frequências esperadas são calculadas a partir destas. Sua apuração é feita a partir da equação exposta a seguir:

$$\chi^2 = \sum \frac{(O-E)^2}{E}$$

O resultado encontrado irá confirmar ou igualar a hipótese de igualdade entre os grupos analisados. Onde:

H0: não há associação entre os grupos

H1: há associação entre os grupos

Com a aplicação do teste Qui Quadrado, pode-se dizer que, os resultados possuem correlação entre as médias encontradas.

Em seguida serão apresentadas a tabulação e análise dos resultados obtidos.

4.5 Tabulação e análise dos resultados

É preciso destacar que o modelo SERVPERF aplicado foi adaptado para o modelo de negócios em que foi aplicado. Na verdade, das 22 questões originais do modelo SERVPERF, foram aplicadas 18 questões referentes aos módulos de confiabilidade, presteza, segurança, dando uma ênfase maior ao módulo empatia.

As questões referentes ao módulo aspectos tangíveis não foram abordadas no questionário aplicado, uma vez que raramente há uma relação direta e pessoal entre o departamento de suprimentos e seus clientes e fornecedores internos. Assim, o módulo referente aos aspectos tangíveis não foi abordado, pois essas respostas poderiam distorcer o resultado da pesquisa, uma vez que não se trata de uma realidade nesse caso. O modelo utilizado segue como apêndice no presente trabalho.

Os dados obtidos foram submetidos ao teste de confiabilidade de resultado, segundo o modelo Alfa de Cronbach. Os dados de um questionário devem ser validados quanto a sua confiabilidade. A confiabilidade é o grau com que as medições estão isentas de erros aleatórios e refletem quanto os valores observados estão relacionados com os valores verdadeiros.

Um dos instrumentos utilizados para avaliar esta confiabilidade é o Alfa de Cronbach que demonstra o grau em que os itens de um questionário estão inter-relacionados. O Alfa de Cronbach gera um resultado variando de 0 a 1, e existe aceitação dos resultados quando o valor do alfa for superior a 0,70.

Na tabela 2, pode-se observar o resultado da aplicação do teste Alfa de Cronbach:

Tabela 2: Alfa de Cronbach

Alfa de Cronbach	Resultado
1 a 4 – Confiança	0,6458
5 a 9 – Presteza	0,7270
10 a 13 - Segurança	0,5702
14 a 18 – Empatia	0,6753
Todas as questões	0,8152

Fonte: Elaborado pelo autor com base no teste Alfa de Cronbach.

Com a aplicação do teste Alfa de Cronbach e analisando os resultados obtidos apresentados na tabela 2, pode-se dizer que entre todos os módulos existe uma correlação dos resultados, indicando que os dados são confiáveis. No entanto, quando se comparado o resultado dentro de cada módulo, três deles apresentaram resultado inferior a 0,70, proposto pelo modelo de Alfa de Cronbach.

Porém essa rejeição não inviabiliza os resultados obtidos, apenas aponta que houve uma tendência central nas respostas o que leva a uma similiaridade dos dados coletados.

Com base na proximidades das médias coletadas, foi aplicado o teste de Kruskal-Wallis afim de testar as amostras com médias próximas. O teste de Kruskal-Wallis, que é um teste de hipóteses não paramétricas. O teste de Kruskal-Wallis é usado para testar se amostras independentes foram retiradas de populações com médias iguais.

A tabela 3 pode-se observar o resultados da aplicação do teste Kruskal-Wallis:

Tabela 3: Teste Kruskal-Wallis.

TEMPO DE EMP	CHI-SQUARE	KRUSKAL-W	FREQUENCIA	CHI-SQUARE	KRUSKAL-W	INSTRUÇÃO	CHI-SQUARE	KRUSKAL-W
P1	0,005	0	P1	0,78	0,924	P1	0,06	0,219
P2	0,447	0,136	P2	0,294	0,695	P2	0,736	0,906
P3	0,912	0,474	P3	0,355	0,065	P3	0,263	0,503
P4	0,694	0,275	P4	0,049	0,278	P4	0,933	0,779
P5	0,351	0,221	P5	0,703	0,538	P5	0,481	0,296
P6	0,447	0,473	P6	0,885	0,824	P6	0,002	0,278
P7	0,135	0,427	P7	0,139	0,122	P7	0,264	0,737
P8	0,88	0,858	P8	0,162	0,507	P8	0,253	0,507
P9	0,168	0,124	P9	0,688	0,668	P9	0,769	0,913
P10	0,203	0,688	P10	0,196	0,713	P10	0,534	0,615
P11	0,572	0,978	P11	0,739	0,553	P11	0,672	0,477
P12	0,691	0,474	P12	0,224	0,908	P12	0,375	0,417
P13	0,312	0,588	P13	0,079	0,091	P13	0,899	0,953
P14	0,516	0,272	P14	0,717	0,507	P14	0,651	0,493
P15	0,395	0,595	P15	0,301	0,37	P15	0,336	0,183
P16	0,779	0,699	P16	0,137	0,032	P16	0,319	0,148
P17	0,655	0,662	P17	0,648	0,499	P17	0,249	0,027
P18	0,032	0,17	P18	0,835	0,719	P18	0,739	0,892

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos resultados do teste Kruskal-Wallis.

Analisando os grupos, percebeu-se que a maioria dos respondentes possui como instrução o ensino médio e graduação. Segue tabela 4 com todos os percentuais.

Tabela 4: Nível de instrução.

Nível de instrução	Respostas	Percentual
1º grau completo	4	8%
2º grau incompleto	8	15%
2º grau completo	16	32%
Graduação	20	38%
Pós-graduação	5	7%

Fonte: Elaborada pelo autor, com base na pesquisa.

Outra variável levantada por meio da aplicação do questionário foi em relação à frequência com que cada respondente se relaciona com o departamento de suprimentos de material indireto. Entre as opções disponíveis, a opção “frequentemente” foi a que obteve um maior percentual, conforme tabela 5.

Tabela 5: Frequência de relacionamento.

Frequencia	Respostas	Percentual
Raramente	8	14%
Semanalmente	12	23%
Frequentemente	22	46%
Todos os dias	11	17%

Fonte: Elaborada pelo autor, com base na pesquisa.

Por fim, foi questionado sobre o tempo que cada respondente tinha dentro da empresa pesquisada, conforme pode ser observado na tabela 6.

Tabela 6: Tempo de empresa.

Tempo de empresa	Respostas	Percentual
Menos de 1 ano	9	19%
Entre 1 e 2 anos	14	26%
Mais de 4 anos	21	38%
Mais de 4 anos	9	17%

Fonte: Elaborada pelo autor, com base na pesquisa.

Nota-se na tabela 6 que a maior parte dos respondentes está entre a faixa de 2 a 4 anos de empresa, o que permite dizer que possuem certa experiência na função que exercem e conhecem a política da empresa.

Antes de ser apresentado os resultados separados em cada um dos módulos do modelo SERVPERF, a tabela 7 apresenta o fechamento dos resultados levantados com a aplicação dos questionários em termos de média, moda e desvio padrão.

Tabela 7: Tabulação dos questionários.

QUESTÕES																		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
MÉDIA	5,07	5,02	4,91	4,80	4,96	4,98	3,89	4,85	4,67	4,95	5,07	4,96	5,15	5,36	5,38	5,22	5,31	6,02
MODA	6	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	6	6	5	5	6
DESVIO PADRÃO	1,03	1,26	1,16	1,03	1,06	0,97	1,22	1,27	1,12	1,10	1,13	1,11	0,97	0,81	1,04	0,85	0,87	0,84

Fonte: Elaborada pelo autor, com base na pesquisa.

Em seguida, serão apresentados os resultados obtidos com a aplicação do modelo SERVPERF.

4.5.1 Módulo confiabilidade

As questões de número 1 a 4 correspondem ao módulo confiabilidade do modelo aplicado SERVPERF. Os valores médios para a confiabilidade variaram entre 4,80 a 5,07. A concentração das respostas entre os níveis 4 e 5

apontam que os clientes internos apresentam níveis médios em relação à confiabilidade para com o setor de suprimentos da empresa pesquisada.

Considerando-se como níveis mais elevados de confiabilidade aqueles com média entre 6 e 7, pode-se dizer que os clientes internos tomadores de serviços possuem um nível médio de confiabilidade em relação ao setor de suprimentos de materiais indiretos.

Dentro desse módulo destaca-se a questão de menor e maior média, conforme segue:

- o setor de suprimentos da empresa entrega o trabalho na data prometida;
- quando o setor de suprimentos da empresa promete fazer um serviço em certo tempo, ele o faz.

Outro cálculo utilizado para análise dos dados foi a moda, na busca de identificar a nota dada com maior frequência dentro do módulo confiabilidade. Assim, a moda, dentro desse módulo, foi 5 como mais frequente.

Analisando-se os resultados obtidos com o desvio padrão, nota-se uma baixa variabilidade entre as respostas. Os índices estão entre 1,16 e 1,26, o que indica um desvio pequeno entre os respondentes dentro das questões do módulo confiabilidade.

Para que se possa ter uma visão mais abrangente, serão apresentadas todas as questões aplicadas, os resultados obtidos, bem como a análise e o cruzamento das informações levantadas.

A questão de número 1 é para saber se a prestação de serviço é realizada em determinado período de tempo ou não. Sua maior média é 5,07 e a moda 6, dentro do módulo confiabilidade que corresponde às quatro primeiras questões do modelo SERVPERF aplicado.

Já para a questão de número 4, que está dentro da mesma linha de raciocínio, questiona-se de forma mais fechada se o departamento em questão entrega o trabalho na data prometida. O resultado foi o de menor média e moda do módulo, se comparado ao da questão de número 1, resultando na média 4,80 e moda 5.

Isso leva a entender, na questão de número 1, que o departamento de suprimentos inicia a prestação do serviço na data solicitada. Já a questão de

número 4 revela que o departamento de suprimentos inicia o trabalho na data solicitada, mas não o finaliza no prazo predeterminado.

Uma medida para evitar esse descontentamento por parte dos clientes internos é fazer com que o departamento de suprimentos avalie melhor seu *lead time* em relação à entrega e à finalização do serviço prestado, passando, assim, uma previsão mais consistente em relação ao prazo final dos serviços prestados.

A questão de número 2 trata da demonstração de interesse, por parte dos funcionários do departamento de suprimentos, em relação aos seus clientes e fornecedores, quando encontram problemas com os equipamentos de trabalho. Essa questão apresentou a segunda melhor média dentro do módulo confiabilidade (5,02), o que coloca o interesse demonstrado dentro de um nível considerado médio, tendo-se em conta a nota máxima como 7.

Nota-se que essa média, apesar de estar em um nível médio, poderia ter alcançado patamares maiores, uma vez que se acredita que os pontos negativos detectados nessa questão estão relacionados à parte em que o setor de suprimentos necessita da colaboração de terceiros para a entrega do serviço em sua plenitude. Dessa forma, por mais que esse setor seja o responsável por designar quem serão os fornecedores que prestarão os serviços, o controle da qualidade acaba se perdendo por não estar totalmente em poder do setor de suprimentos.

Dentro da questão de número 3, o assunto abordado foi a prestação do serviço de forma correta da primeira vez. Em outras palavras, que o serviço prestado não gere retrabalhos e morosidade nos processos. Foi a segunda menor média dentro do módulo confiabilidade, com moda 5. Entende-se que os serviços prestados pelo departamento de suprimentos costumam gerar retrabalhos, e, por isso, apresentou uma classificação média baixa, comparando-se à nota máxima para essa questão.

Uma ação que pode ser tomada para diminuir os retrabalhos que acabam gerando morosidade na prestação do serviço e acarretando o descontentamento por parte dos clientes internos é exigir dos solicitantes um nível maior de detalhamento das solicitações. Com mais informações em mãos, como, por exemplo, especificações técnicas, voltagem dos equipamentos,

potência, capacidade, utilidade, marca, entre outros, a questão do retrabalho tende a diminuir de forma bastante rápida e consistente.

4.5.2 Módulo prestação

Os valores médios para a prestação dentro do modelo SERVPERF aplicado variam entre 3,89 e 4,98. A concentração das repostas entre 3 e 4 reflete que os respondentes um nível médio baixo com relação ao módulo prestação para com o setor de suprimentos da empresa pesquisada.

Considerando-se como níveis mais elevados de prestação aqueles com média entre 6 e 7, pode-se dizer que os clientes internos tomadores de serviços possuem um nível médio baixo de prestação em relação ao setor de suprimentos de materiais indiretos da empresa pesquisada.

Dentro desse módulo destaca-se a questão de menor e maior média, quais sejam:

- Funcionários do setor de suprimentos da empresa onde trabalha fornecem um serviço imediato a você?
- Funcionários do setor de suprimentos da empresa onde trabalha dizem exatamente quando o serviço será executado?

Vale destacar, ainda, que o módulo prestação foi o que apresentou as notas menores entre aos demais módulos e suas questões. A questão que apresentou menor pontuação, não recebendo nenhuma nota máxima, foi a de número 7. Sendo a questão que também apresentou a menor e única nota 1.

Outro cálculo utilizado para a análise dos dados foi a moda, na busca de se identificar a nota dada com maior frequência dentro do módulo prestação. A moda desse módulo foi 5, como mais frequente.

Analisando-se os resultados obtidos com o desvio padrão, nota-se uma baixa variabilidade entre as respostas. Os índices estão entre 0,97 e 1,27 e correspondem a um desvio padrão pequeno entre os respondentes, dentro das questões do módulo prestação.

Para que se possa ter uma visão mais abrangente serão apresentadas todas as questões aplicadas, os resultados colhidos, a análise e o cruzamento das informações obtidas.

As questões de número 5 a 9 fazem parte do módulo prestação. A questão de número 5 se refere à realização dos registros sem incidência de erros, obtendo a segunda melhor média dentro do módulo, 4,96 e com a moda 5. Assim, pode-se dizer que, em relação aos erros cometidos nos registros realizados pelo departamento de suprimentos, a classificação ficou na média, se comparado à nota máxima dessa questão, que é 7.

Essa questão revela que a existência de erros nos serviços prestados pelo departamento de suprimentos é considerável. Esse fato pode levar a pensar o que pode estar por trás desses erros. Uma possível causa pode ser a falta de atenção por parte dos funcionários de suprimentos ou, ainda, o não entendimento e cumprimento das normas e procedimentos do setor, citados no presente trabalho.

A melhor média dentro do módulo prestação ficou com a questão de número 6, que atingiu a média 4,98 e moda 5. Resultados bons dentro do módulo para essa questão, mas baixo em relação à nota máxima e entre as demais questões do modelo SERVPERF aplicado. Assim, quanto à exatidão informada pelo departamento de suprimentos na execução do serviço a ser realizado, o resultado detectado ficou um pouco abaixo da média, se comparado à nota máxima do questionário.

Assim, pode-se notar que existe uma lacuna entre a informação, o prazo informado pelo departamento de suprimentos e o prazo em que realmente o serviço é executado. Dessa forma, é necessário que os funcionários desse setor sejam mais cautelosos no momento em que informarem os prazos de execução dos serviços ou a chegada dos pedidos. E, para que isso ocorra, estes devem se inteirar mais dos procedimentos internos do departamento e conhecer melhor a particularidade de cada solicitação e, assim, de cada fornecedor ou prestador.

Apresentando o resultado mais baixo dentro do módulo prestação e também se comparada aos demais módulos e suas questões, a questão de número 7 apresentou média de 3,89 e moda 4. Essa questão refere-se à prestação do serviço de modo imediato. O resultado obtido é considerado

baixo, pois nenhum dos respondentes atribuiu nota máxima a essa questão, sendo a única que não obteve nenhuma nota máxima (7). Todas as outras questões tiveram ao menos algumas notas máximas.

Com a menor média entre todas as questões, a questão de número 7 constata que, quando se trata da prestação de serviço imediato, este não ocorre. No entanto, é necessário analisar esse resultado por meio de alguns pontos: o primeiro pode ser analisado a partir do pressuposto de que os funcionários do departamento de suprimentos não estão entregando o serviço imediato conforme o esperado. Esse problema pode ser acarretado pela falta de tempo dos funcionários, e a solução aparente para essa situação seria a contratação de mais profissionais para integrar o quadro.

O segundo ponto pode estar relacionado à falta de informação dos clientes e fornecedores internos sobre as normas de procedimentos do setor de suprimentos, apresentadas no presente trabalho. O procedimento concede prazos aos funcionários desse setor e permite algumas exigências do solicitante, a fim de garantir o fluxo correto do trabalho.

Assim, nota-se que o descontentamento detectado nessa questão pode não ser realmente uma falha somente dos funcionários do departamento de suprimentos, mas uma falta de informação por parte dos clientes internos.

É importante frisar que o procedimento e as diretrizes do setor aqui apresentado ficam à disposição de qualquer funcionário da empresa em questão, estando localizados na intranet da empresa.

A questão de número 8 apresentou a terceira melhor média dentro do módulo prestação, 4,85 e moda 5. Referindo-se à disposição dos funcionários do departamento de suprimentos em prestar ajuda a seus clientes internos, a média obtida com as respostas é considerada um pouco abaixo da média, se comparada à nota máxima (7).

Essa suposta falta de disposição, detectada mediante a aplicação do modelo SERVPERF, pode estar ligada à falta de tempo dos funcionários do departamento de suprimentos ou, por outro lado, estes estão, de alguma forma, negligenciando ajuda aos solicitantes. Por outro lado, essa questão pode ser analisada levando-se em consideração que os funcionários não estão realmente dispostos a atender as solicitações, quando realizadas, ou estas não

estão respeitando o tempo previsto dentro do procedimento para que o departamento possa realizar esse atendimento.

A segunda média mais baixa dentro do módulo prestação refere-se à questão de número 9. Apresentando média 4,67 e moda 5, a questão diz respeito à disponibilidade dos funcionários do departamento de suprimentos para atender os pedidos de serviço. A média captada traduz uma insatisfação média em relação à pergunta aplicada, por parte dos clientes internos. Assim, pode-se ler que os funcionários do departamento de suprimentos da empresa analisada estão ocupados na maioria das vezes em que são solicitados.

O resultado da questão de número 9 reflete mais uma vez o que pode ser observado na maioria das questões, só que agora de forma mais focada. Essa questão trata diretamente do fato de os funcionários estarem ou não ocupados quando solicitados e, como resultado, aponta que estes estão, na maioria das vezes, ocupados. Em outras palavras, supostamente, a falta de tempo detectada na maioria das respostas pode estar causando um desconforto nos clientes internos. A contratação de mais funcionários ou uma readequação das tarefas entre os integrantes da equipe pode ser uma solução para o problema apontado.

4.5.3 Módulo segurança

Os valores médios para a segurança dentro do modelo SERVPERF aplicado variam entre 4,95 e 5,15. A concentração das repostas entre 4 e 5 revela que os respondentes atribuem nível médio ao módulo segurança, no que diz respeito ao setor de suprimentos da empresa pesquisada.

Considerando-se como níveis mais elevados de segurança aqueles com média entre 6 e 7, pode-se dizer que os clientes internos tomadores de serviços conferem nível médio de segurança ao setor de suprimentos de materiais indiretos da empresa pesquisada.

Dentro desse módulo destaca-se a questão de menor e maior média, conforme segue:

- O comportamento dos funcionários do setor de suprimentos da empresa onde trabalha gera confiança em relação ao serviço realizado?
- Os funcionários do setor de suprimentos da empresa onde trabalha têm conhecimento para responder às suas dúvidas, a respeito dos serviços e das solicitações?

Outro cálculo utilizado para a análise dos dados foi a moda, na busca de se identificar a nota dada com maior frequência dentro do módulo segurança. Assim, a moda dentro desse módulo foi 5, como mais frequente.

Por fim, analisando-se os resultados obtidos com o desvio padrão, nota-se uma baixa variabilidade entre as respostas, com índices entre 0,97 e 1,23, que correspondem a um desvio padrão pequeno entre os respondentes, dentro das questões do módulo segurança.

Para que se possa ter uma visão mais abrangente, serão apresentadas todas as questões aplicadas, os resultados obtidos, bem como a análise e o cruzamento das informações levantadas.

As questões de 10 a 13 referem-se ao módulo segurança dentro do modelo SERVPERF aplicado. Um fato interessante das respostas obtidas nesse módulo foi a proximidade dos resultados. A moda foi 5 para todas as questões.

A questão de número 10 aborda a confiança gerada pelos funcionários do departamento de suprimentos em relação ao serviço prestado. Apresentando média 4,95, a questão traduz que a confiança passada aos clientes internos está abaixo da média, se comparada à nota máxima do questionário aplicado.

Essa questão inicia perguntando sobre o comportamento dos funcionários do setor de suprimentos e, em seguida, relacionava a geração de confiança que esse comportamento proporciona. Assim, pode-se entender que o comportamento dos funcionários de suprimentos não condiz com uma postura capaz de gerar um nível elevado de confiança nos solicitantes. Dessa forma, é preciso que o gestor de suprimentos tome algumas medidas, a fim de melhorar o comportamento da equipe para que se possa elevar o nível de confiança dos clientes e fornecedores internos.

Das questões 11 a 13 foram obtidos resultados muito semelhantes em relação à média e à moda, e também são as que apresentaram o menor desvio padrão de todo o modelo.

A questão de número 11 diz respeito à segurança que o cliente interno sente em solicitar um serviço ao departamento de suprimentos, apresentando uma média de 5,13. Pode-se considerar esse resultado médio, em relação à segurança dos solicitantes em seus pedidos.

Apesar de apresentar um resultado médio, entende-se que o nível de segurança transmitido, pelos funcionários do departamento de suprimentos, aos solicitantes pode ser aperfeiçoado para que se possa elevar a variável de segurança.

A questão de número 12 refere-se à educação por parte dos funcionários do departamento de suprimentos para com seus clientes internos e obteve uma média de 5,02. É considerado um resultado médio para a educação dos funcionários desse departamento.

Seguindo a linha da questão de número 11, na de número 12, apesar de atingir um resultado satisfatório, pode ser melhorado o índice referente à educação. Uma proposta, no sentido de aprimorar a educação entre os funcionários, pode ser a participação destes em cursos internos ou externos, relacionados ao atendimento aos clientes.

Com a maior média dentro do módulo segurança, a questão de número 13 apresentou uma média de 5,15. Referindo-se ao conhecimento que os funcionários do departamento de suprimentos têm sobre as solicitações de produtos e contratações de serviços, a questão apresentou um nível de conhecimento médio por parte dos funcionários de suprimentos da empresa pesquisada.

Para que esse índice possa ser alavancado, é preciso que os funcionários desse setor tenham maior conhecimento técnico em relação aos produtos e serviços que adquirem. Assim, poderão oferecer um nível de conhecimento mais técnico para cada solicitação.

4.5.4 Módulo empatia

Os valores médios para a empatia, dentro do modelo SERVPERF aplicado, variam entre 5,22 e 6,02. A concentração das repostas entre 5 e 6 mostram que os respondentes possuem um nível alto de empatia para com o setor de suprimentos da empresa pesquisada.

Considerando-se como níveis mais elevados de empatia aqueles com média entre 6 e 7, pode-se dizer que os clientes internos tomadores de serviços possuem um nível alto quanto à empatia relacionada ao setor de suprimentos de materiais indiretos da empresa pesquisada.

Dentro desse módulo destaca-se a questão de menor e maior média, quais sejam:

- O setor de suprimentos da empresa onde você trabalha possui funcionários que prestam serviços de forma personalizada a sua necessidade?
- Os funcionários do setor de suprimentos da empresa onde você trabalha compreendem as suas necessidades específicas de serviço?

E cabe destacar, ainda, que o módulo empatia foi o que apresentou as maiores notas entre aos demais módulos do modelo SERVPERF e suas questões. Foi o módulo que mais apresentou a incidência de notas máximas.

Outro cálculo utilizado para a análise dos dados foi a moda, na busca de se identificar a nota dada com maior frequência dentro do módulo empatia. Assim, a moda mais frequente foi 6, sendo o maior resultado de moda entre todos os módulos do modelo SERVPERF.

Por fim, analisando-se os resultados obtidos com o desvio padrão, nota-se uma baixa variabilidade entre as respostas, com índices entre 0,81 e 1,04, o que corresponde a um desvio padrão pequeno entre os respondentes dentro das questões do módulo empatia.

Para que se possa ter uma visão mais abrangente, serão apresentadas todas as questões aplicadas, os resultados obtidos, bem como a análise e o cruzamento das informações levantadas.

As questões 14 a 18 correspondem ao módulo empatia. Em geral, as questões desse módulo foram as que obtiveram a maior média e também a maior moda.

Para a questão de número 14 a média ficou em 5,36, e a moda, em 6. Referindo-se à atenção individual dispensada pelos funcionários do departamento de suprimentos, aos seus clientes internos, pode-se observar que a questão obteve um índice médio. Com o resultado da moda 6, observa-se que a maioria dos respondes atribuíram uma nota alta em relação à atenção individual dispensada a eles.

Dessa forma, nota-se que existe uma atenção especial prestada pelos funcionários de suprimentos. E essa tendência de notas mais altas, próxima a nota máxima, pode ser observada nas demais questões do módulo empatia.

A questão de número 15 apresentou a segunda maior média dentro do módulo empatia. Com média 5,38 e moda 6, a questão refere-se à flexibilidade de horários para prestar atendimento aos demais setores da empresa. Assim, com moda 6, nota-se que a maioria dos respondentes acredita que existe uma flexibilidade em relação ao horário de atendimento do departamento de suprimentos aos demais setores.

Pode-se, assim, dizer que o horário atual atende à expectativa e à necessidade dos clientes e fornecedores internos. O que pode ser melhorado, no sentido de se elevar ainda mais esse resultado, seria a implementação de um plantão nos finais de semana, para atendimentos emergenciais da produção, uma vez que as plantas trabalham todos os dias, em sistema de turnos.

Já a questão de número 16 apresentou a média mais baixa dentro de seu módulo. Com média 5,22 e moda 5, a questão se refere à prestação de serviços de forma personalizada a cada necessidade. Percebe-se, com esses resultados, que existe um nível médio de atendimento personalizado a cada tipo de necessidade.

Esse resultado aponta que algo mais precisa ser feito em relação à prestação de serviços personalizados. Uma hipótese é a divisão do departamento de suprimentos em algumas áreas, em que cada funcionário seria o responsável por determinada área ou assunto.

Apresentando média 5,31 e moda 5, a questão de número 17 trata da questão dos objetivos dos funcionários do departamento de suprimentos em relação ao objetivo de seus clientes internos. Pode-se observar um resultado

médio em relação à sintonia da objetividade entre os departamentos envolvidos.

Esse resultado pode ser explicado devido à diferença de metas de cada setor. Uma vez que cada setor possui suas metas isoladamente, a sintonia com a objetividade de todo o grupo tende a se dispersar, e foi o que pôde ser observado com o resultado dessa questão.

Com a maior média do módulo empatia e também a maior média entre todas as questões, a de número 18 apresentou média 6,02 e moda 6. Essa questão refere-se à compreensão das necessidades específicas de serviços prestados pelos funcionários do setor de suprimentos da empresa em questão.

Nota-se, com o resultado, que a compreensão das necessidades específicas dos clientes possui um resultado elevado, o que demonstra que os funcionários do setor de suprimentos possuem um grau elevado de compreensão em relação às necessidades específicas do serviço prestado.

Outro ponto observado entre os resultados apresentados pelas questões é que ocorreu uma tendência central das respostas. Malhotra (2005) chama esse acontecimento de tendência central de escalas, o que significa um resultado com médias muito próximas entre as questões. Para o autor, esse erro estatístico que ocorre em questionários não desmerece os resultados obtidos com a pesquisa. Vale ressaltar que esse fenômeno ocorreu a partir do modelo SERVPERF, que já foi aplicado e utilizado inúmeras vezes.

Na tabela 8 pode-se observar de forma mais clara os resultados e as tabulações de cada questão dentro de seu respectivo módulo.

Tabela 8: Tabulações e resultados consolidados.

PERGUNTA	Média	Desv. P	Mediana	Moda	Média	Desv. P	Mediana	Moda
P1	4,87	1,04	5	6	4,93	1,13	5	5
P2	4,82	1,27	5	5				
P3	4,71	1,18	5	5				
P4	4,6	1,04	5	5				
P5	4,78	1,08	5	5	4,66	1,21	5	5
P6	4,8	0,99	5	6				
P7	3,71	1,22	4	4				
P8	4,67	1,3	5	5				
P9	4,47	1,13	5	5				
P10	4,75	1,11	5	5	5,01	1,08	5	5
P11	4,87	1,15	5	5				
P12	4,76	1,12	5	5				
P13	4,95	0,98	5	5				
P14	5,18	0,82	5	6	5,48	0,94	6	6
P15	5,2	1,05	6	6				
P16	5,04	0,87	5	6				
P17	5,13	0,89	5	5				
P18	5,84	0,84	6	6				

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos resultados obtidos.

Após a análise estatística e as tabulações dos resultados obtidos, serão apresentadas as considerações finais do presente trabalho.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente capítulo possui o objetivo de finalizar esta dissertação. Dentro dele serão sintetizados os resultados da pesquisa realizada, juntamente com os cruzamentos do referencial teórico utilizado. Em seguida, serão apresentadas as considerações sobre os resultados obtidos com a pesquisa e, por fim, as limitações do presente trabalho, bem como as sugestões para novos trabalhos.

5.1 Resultados obtidos

Com base no levantamento teórico e mediante a condução da pesquisa de campo, há o entendimento de que os objetivos descritos neste trabalho foram alcançados. Foram levantados quais os determinantes de satisfação dos clientes internos em relação ao departamento de suprimentos, chegou-se àquele que possui maior ou menor importância para os entrevistados e, depois disso, classificou-se a qualidade do atendimento recebido desse departamento.

5.2 Considerações sobre os resultados

Conforme determinado pelo modelo de pesquisa SERVPERF, proposto por Cronin e Taylor (1992), a qualidade dos serviços não deve ser medida pela diferença P-E (Percepções - Expectativas), que utiliza as pontuações atribuídas a cada afirmativa dos módulos, mas sim pela percepção de desempenho representada por $Q_j = D_j$.

Onde:

Q_j = avaliação da qualidade do serviço em relação à característica j ; e

D_j = valores de percepção de desempenho para a característica j de serviço.

Assim, este trabalho teve como objetivo abordar a importância da qualidade na prestação de serviços internos, avaliada com base no desempenho dos serviços prestados pelo departamento de suprimentos da empresa pesquisada.

O ponto de partida foi o pressuposto de que existe a necessidade de as empresas compreenderem que não podem continuar a considerar cliente apenas aquele que compra os serviços ou produtos externamente. E, sim, todos aqueles com quem se relacionam, inclusive seus clientes internos (seus funcionários), sendo que a satisfação destes é de extrema importância para o desenvolvimento e o crescimento da organização.

Foi realizada a aplicação da escala SERVPERF com o objetivo de se avaliar a qualidade do serviço prestado, o nível de desempenho e o atendimento prestado pelo departamento de suprimentos. O questionário foi aplicado a um grupo de 59 colaboradores da empresa Energia Limpa Ltda.

Cabe ressaltar que, das cinco dimensões utilizadas pelo modelo SERVPERF, foram utilizadas apenas quatro: a confiabilidade, a presteza, a segurança e a empatia. Foi descartada, neste trabalho, a utilização do módulo referente aos aspectos tangíveis do modelo SERVPERF, proposto inicialmente por Oliver (1980) e, logo depois, explorado por Cronin e Taylor (1992), uma vez que os respondentes não possuem contato físico com o departamento de suprimentos, sendo que a aplicação desse modelo poderia levar os respondentes a uma distorção das demais questões.

Assim, a qualidade e o desempenho do serviço percebido pelos colaboradores entre os módulos do modelo SERVPERF foram mensurados, e os escores, tabulados, permitindo um reporte dos pontos críticos do departamento à empresa, os quais necessitam ser mais bem analisados.

Os resultados apresentam como pontos de maior prioridade a serem tomados:

- a realização dos registros sem erros;
- o provisionamento da execução do serviço em tempo confiável;
- a disposição em oferecer auxílio aos clientes internos;
- a prestação do atendimento de forma imediata;

- a melhor utilização e distribuição do tempo dos integrantes do departamento de suprimentos.

Relativamente à questão que apresentou menor resultado entre todas no modelo aplicado, referindo-se a prestação de serviço imediato ao clientes internos, deve-se buscar tomar uma decisão em curto prazo. A fim de suprir essa deficiência, sugere-se fornecer serviços de forma imediata quando solicitado.

A baixa pontuação dessa questão leva à premissa de que as solicitações de serviços são executadas de forma morosa. Nesse ponto, por fazer parte da equipe de suprimentos pesquisada, aponta-se que deve haver uma melhor distribuição dos afazeres internamente. Dessa forma será evitada a sobrecarga da equipe de materiais indiretos, impedindo-se a morosidade devido ao grande volume de trabalho e a insatisfação dos clientes internos.

Por outro lado, dentro do modelo SERVPERF, o módulo relacionado à empatia apresentou os melhores resultados entre os demais módulos e suas questões. Esse fato enfatiza que não há problemas de relacionamento entre o departamento de suprimentos e seus clientes e fornecedores internos.

De forma geral, os resultados apresentados apontam um nível de qualidade e desempenho positivo referente aos serviços prestados pelo departamento de suprimentos de materiais indiretos da empresa pesquisada. Com exceção de alguns pontos, a maioria das questões aplicadas no modelo SERVPERF apresentaram notas na média e acima da média, o que sustenta um nível de satisfação positivo em relação ao atendimento prestado.

Finalmente, cabe salientar que o modelo de pesquisa SERVPERF proposto por Cronin e Taylor (1992) baseia-se no desempenho percebido pelo cliente e que os resultados obtidos na realização dessa pesquisa tratam da satisfação percebida em relação ao desempenho e à qualidade pelos usuários do departamento de suprimentos em determinado período de tempo.

Assim, as percepções e expectativas traduzem características dinâmicas, e os resultados aqui expressos possuem validade temporária, ou seja, devem ser considerados importantes para o período da aplicação do questionário.

5.3 Sugestões para trabalhos futuros e limitações

Esse trabalho possui algumas limitações, o que evidencia que não se tem a pretensão de esgotar o assunto aqui abordado. O objetivo é incorporar mais conhecimento ao tema e permitir a exploração de alguns fatores encontrados dentro da teoria, bem como instigar o desenvolvimento de novas pesquisas e trabalhos futuros.

Apesar de os resultados apresentados no presente trabalho, referentes à análise da qualidade e do desempenho dos serviços prestados a clientes internos pelo departamento de suprimentos da empresa pesquisada, terem contribuído para a identificação dos pontos fortes e também os que necessitam ser melhorados, as possibilidades de análises e medidas para essas características não se esgotam aqui.

Cabem, ainda, estudos subsequentes para generalizar mais o assunto, podendo ser aplicado entre os mais diferentes departamentos da empresa e também nos mais variados segmentos de mercado.

Além disso, novas pesquisas se fazem necessárias para que se possam comparar seus resultados e a eficiência do modelo SERVPERF com os demais modelos existentes.

Recomenda-se, ainda, que o modelo SERVPERF aqui adotado seja aplicado em amostras maiores e em diferentes segmentos de empresas, com suas devidas adaptações, de tal forma que seja possível testar os módulos do modelo SERVPERF como instrumentos de análise da qualidade e do desempenho entre clientes internos.

Outro ponto de relevância é a condução de pesquisas similares no futuro, utilizando como ferramenta de medida outros modelos, além do SERVPERF.

O fato desse trabalho ter sido aplicado em apenas uma organização não permite a generalização dos resultados e discussões abrangentes sobre o assunto, sendo uma das limitações deste trabalho. Ainda assim os resultados aqui obtidos podem ser utilizados em outras empresas como instrumento de análise da qualidade e do desempenho dos serviços prestados internamente e de balizador na busca pela melhoria da qualidade.

REFERÊNCIAS

ABACKERLI, A. J.; MIGUEL, P. A. C.; SALOMI, G. G. E. SERVQUAL X SERVPERF: comparação entre instrumentos para avaliação da qualidade de serviços internos. *Revista de Gestão e Produção da UFSCAR*, v. 12, n. 2, p. 279-293, 2005.

AGRAVAL, S. P.; MEHRA, S. *Total quality as a new global competitive strategy. **Internacional Journal of Quality & Reliability Management***, v. 2, n. 9, 2003.

ALBRECHT, K.; ZEMKE, R. **Serviço ao cliente: a reinvenção da gestão do atendimento ao cliente**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

BARSKY, J. D.; LABAGH, R. *A strategy for customer satisfaction. **Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly***. v. 33, 155, 4, abr. 1992, p. 32-37.

BERRY, L. **Emerging perspectives on services marketing**. Chicago: American Marketing Association, 1983.

_____. *Big ideas in services marketing. **The Journal Consumer Marketing***, v. 3, n. 2, Spring, 1986.

_____; PARASURAMAN, A. **Serviços de marketing: competindo através da qualidade**. Trad.de Beatriz Sidou. São Paulo: Matese-Norma, 1992.

_____ et al. *A Framework for conducting a services marketing audit. **Journal of the Academy Science***: v. 19, n. 3, 1991.

BUTTLE, F. SERVQUAL: Review, critique and research. **European Journal of Marketing**, 30(1), p. 8-32, 2006.

CANÇADO, P. **Os novos rumos da energia eólica**. Disponível em: <http://www.estadao.com.br/estadaodehoje/20110530/not_imp725548,0.php>. Acesso em: 31 maio 2011.

CARMAN, J. M. *Consumer perceptions of service quality: na assessment of the SERVQUAL dimensions. **Journal of Marketing***, New York: American Marketing Association, v. 66(1), p. 33-35, 1990.

CHRISTOPHER, M.; JUTTNER, U. *Developing strategic partnerships in the supply chain: a practitioner perspective. **European Journal of Purchasing & Supply Management***, v. 6, p. 117-127, 2000.

COBRA, M. **Administração de marketing no Brasil**. São Paulo: Cobra editora e marketing, 2003.

CORRÊA, H. L.; CAON, M. **Gestão de serviços: lucratividade por meio de operações e satisfação do cliente**. São Paulo: Atlas, 2002.

CRONIN, J.; TAYLOR, S. *Measuring service quality: A reexamination and extension*. **Journal of Marketing**, v. 56, n. 3, p. 55-68, 1992.

_____; _____. *SERVPERF versus SERVQUAL: reconciling Performance-based and perceptions-minus-expectations measurement of service quality*. **Journal of Marketing**, New York: American Marketing Association, v. 58(1), p. 125-131, jan. 1994.

CROSBY, L. A; EVANS, K. R; OWLES, D. *Relationship quality in services selling: an interpersonal influence perspective*. **Journal of Marketing**, v. 54, n. 3, 1990.

DAVENPORT, T. H. *Process Innovation: Reengineering work through information technology*. **Havard Business School Press**, Boston, 1993.

DAYTON, N. A. *The demise of total quality management (TQM)*. **The TQM Magazine**, v. 15, n. 6, p.391-396, 2003.

DESATNICK, R. L.; DETZEL, D. H. **Gerenciar bem é manter o cliente: como atingir e manter um atendimento superior ao cliente em toda a sua organização**. Trad. de Nivaldo Montingelli. São Paulo: Pioneira, 1995.

DONK, D. P. V.; VAART, T. V. D. *Business conditions, shared resources and integrative practices in the supply chain*. **Journal of Purchasing & Suplly management**, n. 10, p. 107-116, 2004.

ELEUTÉRIO, S. A. V.; SOUZA, M. C. A. F. **Qualidade na prestação de services: uma avaliação com clientes internos**. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 9, n. 3, 2002.

ENOKI, C. **Gestão de processos de negócio: uma contribuição para a avaliação de soluções de BPM (Business Process Management) sob a ótica da estratégia de operações**. 2006. Dissertação (mestrado) – USP.

FOREMAN, S. K.; MONEY, A. H. *Internal marketing: concepts, measurement and application*. **Journal of Marketing Management**, v. 11, n. 8, 1995.

GARBARINO, E; JOHNSON, M. S. *The different roles of satisfaction, trust, and commitment in customer relationships*. **Journal of Marketing**, v. 63, n. 2, 1999.

GARVIN, D. A. *Competing on the eight dimensions of quality*. **Havard Business Review**, november/december, 1987.

GIANESI, I. G. N.; CORRÊA, H. L. **Administração estratégica de serviços**. São Paulo: Atlas, 1994.

GIMENEZ, C.; VENTURA, V. *Logistics-production, logistics-marketing and external integration*. **International Journal of Operations & Productions Management**, v. 25, n. 2, p. 20-38, 2005.

GORDON, I. **Marketing de relacionamento: estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre**. São Paulo: Futura, 1998.

GRIFFIN, J. **Como conquistar e manter o cliente fiel**. Trad. de Eduardo Lasserre. São Paulo: Futura, 1998.

GRÖNROOS, C. **Marketing: gerenciamento e serviços**. 3. ed. Trad. de Arlete Simille Marques e Claudia Mello Belhassof. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

GUMMESSON, E. *Internal marketing in the light of relationship marketing and virtual organizations*. **Internal Marketing**. Londres: Routledge, 2000.

GWINNER, K. P.; GREMLER, D. D.; BITNER, M. J. *Relational benefits in service industries: The customer's perspective*. **Journal of the Academy of Marketing Science**, p. 101-114, 1998.

HAYES, B. E. **Medindo a satisfação do cliente: desenvolvimento e uso de questionários**. Trad. de Luiz Liske. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

HENNIG-THURAU, T; KLEE, A. *The impact of customer satisfaction and relationship quality on customer retention: a critical reassessment and model development*. **Psychology & Marketing**, v. 14, n. 8, p. 737-764, 1997.

HESKETT et al. Putting a service profit chain to work. **Harvard Business Review**, v. 72, n. 2, p. 164-174, 1994.

IACOBUCCI, D. (org.) **Os desafios do marketing: aprendendo com os mestres da Kellogg Graduate School of Management**. Trad. de Bázan Tecnologia e Linguística. São Paulo: Futura, 2001.

KOHLBACHER, M.; GRUENWALD, S. *Process orientation: conceptualization and measurement*. **Business Process Management Journal**, v. 17, Iss: 2, p. 267-283, 2003.

KOTLER, P. et al. **Marketing de serviços profissionais**. 2. ed. São Paulo: Manole, 2002.

_____; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. São Paulo: Pearson Prentic, 2006.

_____; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. **Marketing 3.0: As forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano**. Trad. de Ana Beatriz Rodrigues. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

KRAFZIG, D.; BANKE, K.; SLAMA, D. **Enterprise SOA**. Prentice Hall – PTR, NJ. USA, 2005.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos da metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LAS CASAS, A. L. **Marketing de serviços**. 2. ed. São Paulo. Atlas, 2000.

_____. **Técnicas de vendas: como vender e obter bons resultados**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. **Serviços: marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2001.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

MATOS, C. A.; VEIGA, R. T. Avaliação da qualidade percebida de serviços: um estudo em uma organização não-governamental. **Caderno de pesquisas em administração**. São Paulo, v. 7, n. 3, jul./set. 2000.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 1996.

NEWMAN, B. J.; MITTAL, B.; SHETH, J. N. **Comportamento do cliente**. São Paulo: Atlas, 2008.

NWANKWO, S. *Developing a customer orientation*. **The Journal of Consumer Marketing**. Santa Bárbara, v. 12, 1995.

OLIVER, R. L. *A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions*. **Journal of Marketing, Research**. v. 17, n. 4, pp. 460-69, 1980.

_____. *Measurement and evaluation of satisfaction process in retail settings*. **Journal of Retailing**, v. 57, n. 1, 1981, p. 25-48.

PAGELL, M. *Understanding the factors that enable and inhibit the integration of operations, purchasing and logistics*. **Journal of Operation Management**, v. 22, p. 459-487, 2004.

PALMER, A; BEJOU, D. *Buyer-seller relationships: a conceptual model and empirical investigation*. **Journal of Marketing Management**, v. 10, n. 6, pp. 495-512, 1994.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L. *A conceptual model of services quality and its implication for future research*. **Journal of Marketing**, v. 49, n. 4, p. 41-50, 1985.

_____. *SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality*. **Journal of Retailing**, v. 64, n. 1, pp. 12-40, 1988.

_____. ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L. ***Delivering quality service. Balancing customer perceptions and expectations.*** New York: The Free Press, 1990.

PINHEIRO, R. M. et al. **Comportamento do consumidor e pesquisa de mercado.** Rio de Janeiro: FGV, 2006.

PIRES, S. R. I. **Gestão Estratégica da produção.** Prefácio de Oswaldo Luiz Agostinho. Piracicaba: Unimep, 1995.

_____; VIVALDINI, M. **Operadores logísticos: integrando operações em cadeias de suprimento.** São Paulo: Atlas, 2010.

_____. **O poder da estratégia contínua para as empresas.** Fórum HSM Estratégia em São Paulo. 02/09/2010. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/informe-se/administracao-e-negocios/michael-porter-o-poder-da-estrategia-continua-para-as-empresas/37507/>. Acesso em: 03 set. 2010.

POWER, D. *Supply chain management integration and implementation: a literature review.* **Supply Chain Management. Na International Journal**, v.10, n. 4, p. 252-263, 2005.

RAFIQ, M.; AHMED, K. P. *Advances in the internal marketing concept: definition, sunthesis and extension.* **The Journal of Services Marketing**, v. 14, n. 6, 2000.

REYNOSO, J.; MOORES, B. *Towards the measurement of internal service quality.* **International Journal of Service**, v.6, n. 3, p. 64-83, 1995.

ROSENZWEIG, E. D.; ROTH, A. V.; DEAN JUNIOR, J. W. *The influence of na integration strategy on competitive capabilities and performance.* **Journal of Operations Management**, v. 21, p. 437-456, 2003.

SALAZAR, A. A avaliação da qualidade dos serviços: o caso de uma seguradora. **Revista Portuguesa de Gestão**, p. 59-64, 2000.

_____.; COSTA, J.; GOMES, J. **Service quality evolution: a study on the Portuguese Hosptality Sector.** *Proceedings of the Council for Hospitality Management (CHME) 12^o Annual Research Conference, Sheffield, U.K., 23 – 23 april 2003.*

SALOMON, Michael R. **O comportamento do consumidor.** 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

SAMARANAYAKE, P. *A conceptual framework for supply chain management: a structural integration.* **Supply Chain Management: Na International Journal**, 10/1, p. 47-59, 2005.

SCHIAR, L. B. H. P.; DOMINGUES, J. Organizações voltadas para processos: um paralelo com as organizações funcionais. **Anais do XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção**. Curitiba: Enegep, 2002.

SCHMIDT, M. J. ***Understanding and using statistics basic concepts***. Lexington, Massachusetts: D.C. Heath and Company, 1975. Cap. 4, *Variability: How much do group members differ from each other*. P. 85-107; Cap. 6 *Correlation: Measuring relations*. P. 131-157.

SHAELLER, R. V. ***Software engineering methods, models and tools to support business process reengineering***. Thesis submitted to the University of Houston Clear Lake, 1997.

SILVA et al. A importância dos SLAs e da SLM na relação de empresas de serviço com seus fornecedores visando à entrega de valor superior para o cliente. **Anais do VIII SEMEAD**. São Paulo FEA USP, 11 e 12 de agosto de 2005.

SILVA, E. L. da; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4. ed. Florianópolis: UFSC, 2005 138p. Disponível em: <<http://www.portaldoconhecimentos.org.br/index.php/por/content/view/full/10232>>. Acesso em: 15 ago. 2011.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da produção**. 2. ed. 10 reimp. São Paulo: Atlas, 2009.

SMITH, H.; FINGAR, P. **Business process management: third wave**, Meghan Kiffer, 2003.

SOUKI, G. Q.; et al. O. R. & A. **Revista de Administração da UFLA**, v. 5, n. 2, jul./dez. 2003.

TANSUHAJ, P.; RANDALL, D.; MCCULLOUGH, J. *Applying the internal marketing concept within large organizations: as applied to a credit union*. **Journal of Professional Services Marketing**, v. 6, n. 2, 1991.

_____; WONG, J.; _____. *Internal and external marketing: effects on consumer satisfaction*. **The International Journal of Marketing**, v. 5, n. 3, 1987.

TEAS, R. K. *Expectations, performance evaluations and consumer's perceptions of quality*. **Journal of Marketing**. New York: American Marketing Association, v. 57, p. 18-34, oct. 1993.

_____. *Expectations as a comparison standard in measuring service quality: na assessment of a reassessment*. **Journal of Marketing**. New York: American Marketing Association, v. 58(1), p.132-139, 1994.

TINNILA, M. Strategic perspectives to business process redesign. **Business Process Reengineering & Management Journal**, v. 1, n. 1, p. 44-50, 1995.

TORRES, J. B. **Um modelo dinâmico de apoio à gestão organizacional baseado na modelagem de processos utilizando componentes de *software***. 2002. Tese (doutorado) – UFSC.

TSCHOHL, John; FRANZMEIER, Steve. **A satisfação do cliente**. São Paulo: Makron Books, 1996.

ZEITHAML, V. A.; PARASURAMAN, A.; BERRY, L. L. ***Delivering quality service: balancing customer perceptions and expectations***. New York: The Free Press, 1990.

APÊNDICE A – Questionário aplicado conforme o modelo SERVPERF

Nome: _____

Tempo de empresa: _____

Nível de instrução:

() 1º grau completo () 1º grau incompleto () 2º grau completo () 2º grau incompleto

() Graduação () Pós graduação

Frequência com que se relaciona com o departamento de suprimentos:

() Raramente () Semanalmente () Frequentemente () Todos os dias

A seguir, responda as questões de avaliação de desempenho e qualidade dos serviços prestados pelo departamento de suprimentos da empresa em que trabalha, sendo 1 (um) para discordo fortemente e 7 (sete) para concordo fortemente.

1	2	3	4	5	6	7
Discordo Fortemente			Concordo Fortemente			

Item	Desempenho (D)	Nota
1	Quando o setor de suprimentos da empresa onde trabalha promete fazer um serviço em certo tempo, ele o faz.	
2	Quando você tem algum problema com os equipamentos de que necessita, o setor de suprimentos da empresa onde trabalha demonstra o sincero interesse em resolvê-lo.	
3	O setor de suprimentos da empresa onde trabalha faz o serviço certo da primeira vez.	
4	O setor de suprimentos da empresa onde trabalha entrega o trabalho na data prometida.	
5	O setor de suprimentos da empresa onde trabalha realiza os registros sem erros.	
6	Funcionários do setor de suprimentos da empresa onde trabalha dizem exatamente quando o serviço será executado.	
7	Funcionários do setor de suprimentos da empresa onde trabalha fornecem um serviço imediato a você.	
8	Os funcionários do setor de suprimentos da empresa onde trabalha estão sempre dispostos a ajudá-lo.	
9	Empregados do setor de suprimentos da empresa onde trabalha nunca estão muito ocupados para atender aos seus pedidos de serviços	
10	O comportamento dos funcionários do setor de suprimentos da empresa onde trabalha geram confiança em você, em relação ao serviço realizado.	
11	Você se sente seguro em solicitar serviços do setor de suprimentos da empresa onde trabalha.	
12	Funcionários do setor de suprimentos da empresa onde trabalha são sempre educados com você.	
13	Os funcionários do setor de suprimentos da empresa onde trabalha têm o conhecimento para responder às suas dúvidas, a respeito dos serviços e das solicitações existentes.	
14	Funcionários do setor de suprimentos da empresa onde trabalha dão atenção individual a você.	
15	O setor de suprimentos da empresa onde você trabalha tem horário conveniente a todos os setores que atende.	
16	O setor de suprimentos da empresa onde trabalha possuem funcionários que prestam serviços de forma personalizada a sua necessidade.	
17	Os funcionários do setor de suprimentos da empresa onde você trabalha têm o mesmo objetivo que você.	
18	Os funcionários do setor de suprimentos da empresa onde você trabalha compreendem as suas necessidades específicas do serviço.	

