



Escola Politécnica da Universidade de São Paulo  
Departamento de Engenharia de Produção



PRO 3534  
Gestão de  
Operações em  
Serviços



**PRO**  
**3534**  
Gestão de Operações  
em Serviços

## *Ap12: Modelo das 5 lacunas*



Prof. Dr. Clovis Alvarenga Netto

1

## *Estrutura da aula*



PRO 3534  
Gestão de  
Operações em  
Serviços

- Avaliação dos Serviços
- Avaliação e diagnóstico de problemas de qualidade em Serviços
- Melhoria da Qualidade em Serviços
- Modelo das 5 lacunas (ou 5 *gaps*)
- Modelo SERVQUAL



Prof. Dr. Clovis Alvarenga Netto

2

## Diagnóstico e melhoria da qualidade em Serviços (Modelo das 5 lacunas)



A. Parasuraman

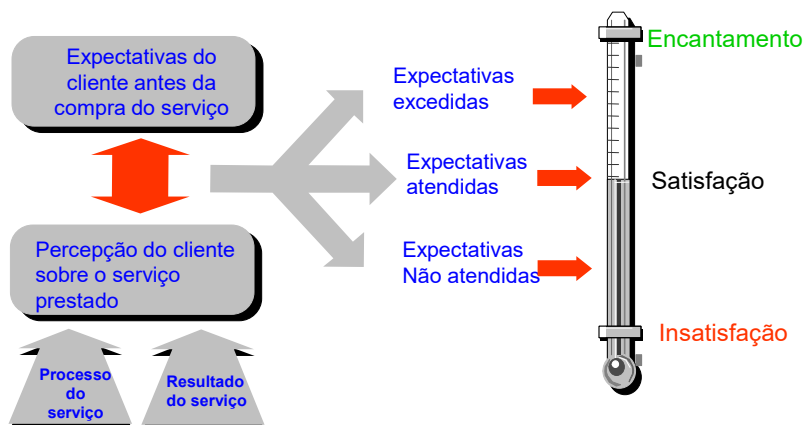
V. Zeithaml

L. Berry

Prof. Dr. Clovis Alvarenga Netto

3

## Avaliação da qualidade do serviço



Prof. Dr. Clovis Alvarenga Netto

4

## Avaliação do serviço pelo cliente: Pós-venda



$$\text{Desempenho} = \frac{\text{Realizado pela Operação}}{\text{Expectativa do Cliente}}$$

} > 1 Cliente "encantado"  
 } = 1 Cliente satisfeito  
 } < 1 Cliente insatisfeito

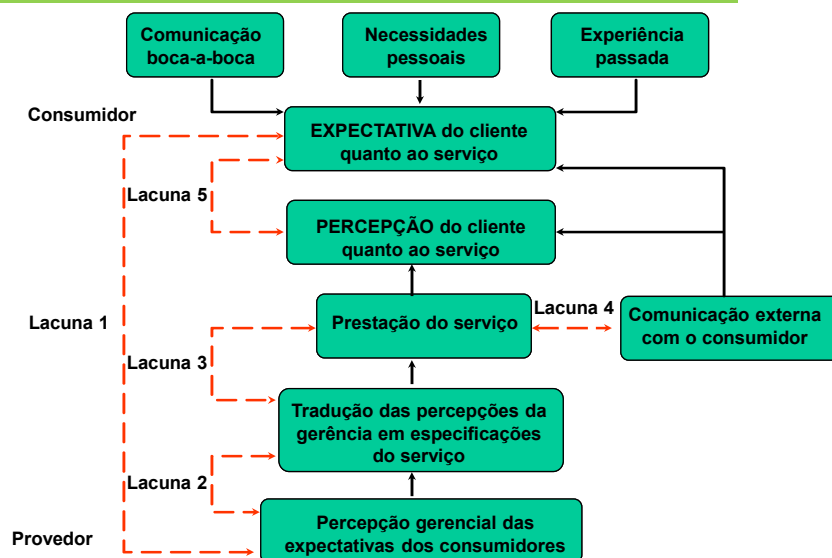
| Etapas                 | Fontes                                  | Exemplos   |
|------------------------|---|--|
| Cliente satisfeito     | Resultado igual ou acima da expectativa | Cliente Frequente                                    |
|                        |   | Cliente não frequente                                |
| Cliente não satisfeito | Toma ação pública                       | Reparação direto com fornecedor                      |
|                        |   | Ação legal para reparação                            |
|                        |   | Reclama para instituições privadas ou governamentais |
|                        | Toma ação privada                       | Para de comprar                                      |
|                        |   | Boicote ao fornecedor                                |
|                        |   | Contra-recomenda o fornecedor                        |
| Nenhuma ação           | Forma imagem ruim                       |  |
|                        | Repetição leva a tomar ação             |  |



Prof. Dr. Clovis Alvarenga Netto

5

## Modelo de análise de falha da qualidade



Prof. Dr. Clovis Alvarenga Netto

6

## LACUNA 1:

### *Não conhecer as expectativas dos clientes*



PRO 3534  
Gestão de  
Operações em  
Serviços

#### *Causas principais*

1. Falta de orientação para pesquisa de mercado
  - Pesquisa de mercado insuficiente
  - Uso inadequado dos dados de pesquisas
  - Falta de interação entre gestores e clientes
2. Comunicação ascendente inadequada
3. Quantidade excessiva de níveis gerenciais



Prof. Dr. Clovis Alvarenga Netto

7

## LACUNA 1



PRO 3534  
Gestão de  
Operações em  
Serviços

**Falha na comparação expectativa do consumidor - percepção gerencial  
ou  
Lacuna entre expectativas dos clientes e interpretação de gestores**

#### *Ações para corrigir ou prevenir falhas do tipo 1:*

1. Foco/seleção de clientes
2. Pesquisa
3. Pré-formação das expectativas dos clientes
4. Desagregação do conceito de qualidade – atributos e critérios
5. Canais formais de comunicação
6. Canais informais de comunicação
7. Redução da distância entre gerência e linha de frente
8. Desenvolvimento de uma cultura de serviços



Prof. Dr. Clovis Alvarenga Netto

8

## LACUNA 2

### Padrão de qualidade em Serviço inadequado



PRO 3534  
Gestão de  
Operações em  
Serviços

#### Causas principais

1. Compromisso inadequado dos gestores com a qualidade do serviço
2. Percepção de inexecutabilidade
3. Inadequação da padronização das tarefas
4. Ausência de metas



Prof. Dr. Clovis Alvarenga Netto

9

## LACUNA 2



PRO 3534  
Gestão de  
Operações em  
Serviços

Falha na comparação percepção gerencial - especificação da qualidade do serviço  
ou  
Lacuna entre interpretação de gestores sobre expectativas dos clientes e especificações  
do Serviço

#### Ações para corrigir ou prevenir falhas do tipo 2:

1. Análise do pacote de serviços
2. Análise do ciclo de serviços
3. Análise dos momentos da verdade



Prof. Dr. Clovis Alvarenga Netto

10

## LACUNA 3

### Desempenho de Serviço



#### Causas principais

1. Ambiguidade nas atribuições
2. Conflito entre atribuições
3. Problemas de adequação trabalhador-tarefa
4. Problemas de adequação tecnológica
5. Sistemas de supervisão e controle inadequados
6. Percepção de controle inadequado – ações
7. Falta de trabalho em equipe



Prof. Dr. Clovis Alvarenga Netto

11

## LACUNA 3



**Falha na comparação especificação do serviço - prestação do serviço  
ou**

**Lacuna entre interpretação de gestores sobre expectativas dos clientes  
e especificações do Serviço**

#### *Ações para corrigir ou prevenir falhas do tipo 3:*

- Adequação do processo às expectativas dos clientes
- Adequação da tecnologia ao trabalho
- Adequação dos funcionários ao trabalho
- Estabelecimento de padrões
- Definição de medidas de avaliação de desempenho
- Utilização de ferramentas de análise da qualidade
- Utilização de dispositivos e ferramentas à prova de falhas



Prof. Dr. Clovis Alvarenga Netto

12

## LACUNA 4

*Falta de correspondência entre as promessas e o Serviço prestado*



PRO 3534  
Gestão de  
Operações em  
Serviços

### *Causas principais*

1. Comunicação horizontal inadequada
  - Entre a área de *marketing* e operações
  - Entre o pessoal de vendas e operações
  - Entre recursos humanos, marketing e operações
  - Diferenças entre as políticas e procedimentos nos diferentes setores e departamentos
2. Propensão para promessas inexecutáveis



Prof. Dr. Clovis Alvarenga Netto

13

## LACUNA 4



PRO 3534  
Gestão de  
Operações em  
Serviços

**Falha na comparação prestação do serviço - comunicação externa com cliente**

**ou**

**Lacuna entre o Serviço prestado e a comunicação externa com os clientes**

*Ações para corrigir ou prevenir falhas do tipo 4:*

- Coordenação entre marketing e operações
- Formação de expectativas coerentes
- Comunicação durante o processo



Prof. Dr. Clovis Alvarenga Netto

14

## LACUNA 5



PRO 3534  
Gestão de  
Operações em  
Serviços

Falha na comparação expectativa do cliente - percepção do cliente  
ou  
Resultante das Lacunas anteriores

- **Atenção:** mais do que um tipo de falha pode estar ocorrendo simultaneamente, e podem estar se anulando mutuamente!!!



Prof. Dr. Clovis Alvarenga Netto

15



PRO 3534  
Gestão de  
Operações em  
Serviços

## Exercício: Modelo das 5 lacunas



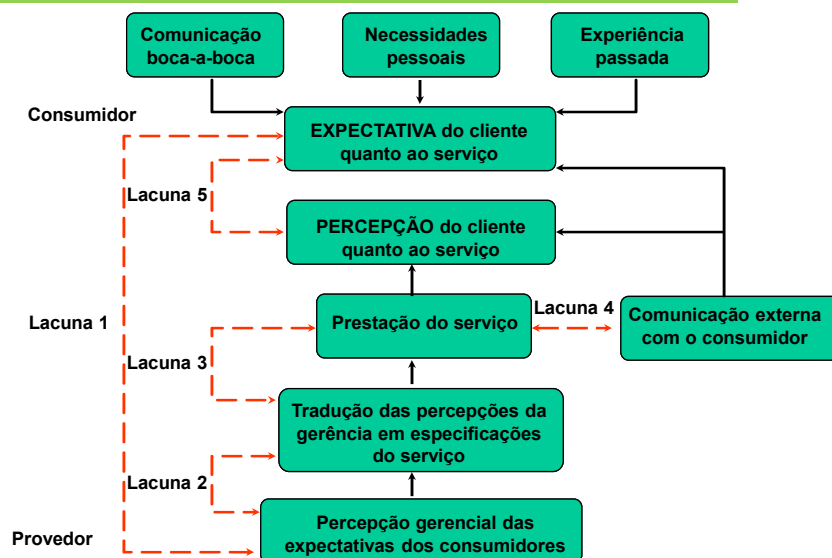
Prof. Dr. Clovis Alvarenga Netto

16



Cada uma das situações abaixo pode ser evidência de falha na gestão da qualidade dos serviços. Escreva, para cada cenário, qual a lacuna que não foi preenchida (de acordo com o modelo das cinco lacunas) e indique ações que possam ser tomadas para corrigir as falhas. Eventualmente pode haver mais de um item correto.

### Modelo de análise de falha da qualidade



1) Devido a reclamações dos clientes de que não tinham onde deixar o veículo quando iam a um espetáculo, a direção de um teatro de uma grande cidade, para eventos especiais como a apresentação de uma famosa ópera, estabeleceu convênio com um estacionamento. O estacionamento conveniado ficava a dois quarteirões da entrada do teatro.

2) No teatro do caso anterior, situado em rua de mão única de direção, como as reclamações continuaram, foi feito um outro convênio com um estacionamento no quarteirão imediatamente anterior à entrada do teatro.

3) Numa fina agência bancária, no andar térreo, os caixas somente atendiam os clientes do banco. Para os clientes que pretendessem fazer pagamentos com cheques de outros bancos era necessário subir as escadas até o mezanino

4) Ao estruturar uma Central de Atendimento ao Cidadão, a prefeitura de uma cidade providenciou um local para três atendentes trabalhando no horário das 9:00 às 17:00 h.



5) Uma sala de espetáculos trouxe uma grande banda para apresentações em curta temporada. Na divulgação nos jornais avisaram claramente que os ingressos somente seriam vendidos na bilheteria do teatro a partir das 9:30 h. Ingressos para grupos de mais de 10 pessoas tinham desconto de 10%. Não aceitavam pagamento em cartão de crédito, nem boletos. Somente “dinheiro vivo”



Avaliação e diagnóstico de problemas da  
qualidade:  
*Conformidade à especificação*



## O planejamento e o controle de qualidade podem ser divididos em seis passos seqüenciais:



- Passo 1: Definir as características de qualidade do serviço
- Passo 2: Definir como medir cada característica de qualidade
- Passo 3: Estabelecer padrões de qualidade para cada característica de qualidade
- Passo 4: Controlar qualidade em relação a esses padrões
- Passo 5: Encontrar e corrigir causas de má qualidade
- Passo 6: Continuar a fazer melhoramentos



Prof. Dr. Clovis Alvarenga Netto

25

## Passo 1: Definir as características de qualidade



### □ Características da qualidade do produto ou serviço:

- Funcionalidade
- Aparência
- Confiabilidade
- Durabilidade
- Recuperação
- Contato
- Desempenho
- Características adicionais
- Confiabilidade
- Conformidade
- Durabilidade
- Atendimento
- Estética
- Qualidade percebida



Prof. Dr. Clovis Alvarenga Netto

26

## *Passo 2: Definir como medir cada característica de qualidade*



PRO 3534  
Gestão de  
Operações em  
Serviços

### Variáveis e atributos

- Variáveis são aquelas que podem ser medidas numa escala continuamente variável
- Ex: duração, tempo até atendimento, espera
- Atributos são aquelas que são avaliadas pelo julgamento e são dicotômicas, isto é, têm dois estágios
- Ex: certo ou errado, trabalhar ou não trabalhar, atender ou não



Prof. Dr. Clovis Alvarenga Netto

27

## *Passo 3: Estabelecer padrões de qualidade*



PRO 3534  
Gestão de  
Operações em  
Serviços

- Padrões aceitáveis
- Perfeição
- Mensuráveis



Prof. Dr. Clovis Alvarenga Netto

28

## Passo 4: Controlar a qualidade contra padrões



PRO 3534  
Gestão de  
Operações em  
Serviços

Três decisões:

1. Onde as operações deveriam ser verificadas contra os padrões?
2. Eles devem verificar cada serviço, ou usar uma amostra?
3. Como as verificações devem ser feitas?



Prof. Dr. Clovis Alvarenga Netto

29



PRO 3534  
Gestão de  
Operações em  
Serviços

✓ Critérios de avaliação dos serviços

Dimensões da qualidade em serviços

Dimensões suplementares da qualidade



Prof. Dr. Clovis Alvarenga Netto

30



## Bibliografia

- CORRÊA, H. L.; CAON, M. **Gestão de serviços**. São Paulo, Atlas, 2008.
- ALVARENGA-NETTO, C. A. Proposta de modelo de mapeamento e gestão por macroprocessos. São Paulo, Escola Politécnica da USP, tese, 2004.
- JOHNSTON, R.; CLARK, G. **Administração de operações de serviço**. São Paulo, Atlas, 2002.