

## SYNOPSIS

**(a) Title:** “Evaluation of Service Quality and Customer Satisfaction - The 13 Years Experience in The Brazilian Telecommunications Operating Companies”.

**(b) Authors:** **José Eduardo Benevello de Castro:** economist, Marketing and Quality specialist, MSc in Systems Engineering; more than 20 years Marketing experience (market study); Marketing teacher, FGV, Brasília; Manager of the Performance Evaluation Division - TELEBRAS; consultant of WHO - Consulting and Market Informations and EPI Consulting and Planning. Tel.: 55 61 415-2171; Fax: 55 61 415-2754; E-mail: benevello@telebras.com.br; and **Edmundo Brandão Dantas:** engineer, economist, Marketing and Social Communication specialist; more than 18 years Marketing experience; Marketing Manager of TELEBRASÍLIA; Marketing Consultant of T&Q Business Solutions; Marketing teacher in CEUB, Brasilia; diverse articles published; author of the books "Telemarketing - A Chamada Para o Futuro", Atlas S.A. (São Paulo - 3ª. Edition, 1997) and “Gerência de Marketing”, SENAC, (Rio de Janeiro - 1ª. Edition, 1996). Tel.: 55 61 105-3120; Fax: 55 61 323 9585; e-mail: edmundod@telebrasil.com.br.

**(c) Session Intended:** Customer Satisfaction.

**(d) Specification - Methods and Techniques of Research:** it's used qualitative (focus groups and discussions interviews) and quantitative researches. For the quantitative researches it was designed a (stratified random) sampling plan with proportional share. Reliability: 85% ( $z = 1.44$ ) for each company operations region, what warrants more representativeness to the company as a whole; Error Margin: 7% ( $d = 0.07$ ). It was used specific structured and non-disguised questionnaires.

**(e) Importance:** In our viewpoint, the evaluation of customer satisfaction in the Brazilian Telecommunications Operating Companies was one of their most positive points, while they were state owned companies. Methodologies like the Projects OPUS and REVIND, developed by technicians of the recently privatised TELEBRÁS System, became, along their applications and improvements, important and consistent tools for those companies decision making. They probably will be preserved even with the privatisation. We want to share this experience with the delegates, because of the methodology itself, and because it shows that the preoccupation with customer satisfaction already existed in the state owned telecommunications companies all over Brazil (although the Brazilian press had always tried to show the opposite to the public opinion).

**(f) Presentation:** the presentation will be based in the paper sent with this Synopsis. We'll use Microsoft Power Point and/or transparencies to make the presentation.

**(g) References:** With this synopsis we're sending the paper we'll use as the basis for our presentation, if chosen by ESOMAR, in English and Portuguese.

# **EVALUATION OF SERVICE QUALITY AND CUSTOMER SATISFACTION**

## **THE 13 YEARS EXPERIENCE IN THE BRAZILIAN TELECOMMUNICATIONS OPERATING COMPANIES**

**José Eduardo Benevello de Castro e Edmundo Brandão Dantas**

### **1. INTRODUCTION**

Until 1985, no customer satisfaction evaluation was made in the companies that, under co-ordination of the holding TELEBRAS, formed the TELEBRAS System.

A strong engineering culture prevailed at that time, as prevailed till recently, in which the “technology seduction” asserted, and products and services were almost “pushed” into the market to see what could happen. They’ve imagined that if the telecommunications companies had up-to-date equipments, perfect in the engineering point of view, and offered services to their customers from those equipments, would have satisfied customers.

Until that time, what was measured in terms of indicators were only operational performance indicators: completed call rate, dialling tone receiving time, special services degree of service, etc., that were obtained directly from the equipments performance. Thus, the companies set up their goals and observed their machines performance from these goals. As a result, the operational performance indicators were extremely high and satisfactory to the companies.

But this, not necessarily, reflected the thoughts of the customers about the telecommunications companies: if there was a demand of 1,000 and the company offered only 100, the complaints in the media were unavoidable. The same happened when someone tried to make a call and it wasn’t successful; or when he was in the middle of a conversation and the call has fallen.

When you’re a monopoly, the situation is relatively comfortable. The customer is a kind of “hostage”, as a matter of fact the press decided to call the TELEBRAS System’s subscribers. Once they didn’t have to whom to resort of, submitted themselves (not without complaining) to the discomforts imposed by the telecommunications operating companies: constant interrupted calls, high rate of busy calls, non-availability of services, etc.

Weren’t the state owned companies directors worried in offering high quality services? Were the companies accommodated, supported by its monopoly condition?

The answers to these questions are associated exactly to those questions:

1. The TELEBRAS System companies, although reaching fantastic results, couldn’t reinvest the totality of their profits in improving their services, once a big part of the profit

was submitted to the Government approval. Beyond that, the predominant engineering culture used to carry many of the investments for new equipments and technologies, without the knowledgement of what the market really needed.

2. The companies were worried in offering services with quality, but the formation of their directors, essentially technical, in addition to the inexperience of acting in a competitive scenario, didn't give them tools or even sufficient vision to realise, primarily, that the quality checking cannot happen without the participation of the one who is its best thermometer: the customer, restricting the quality concept to the service inner quality.

3. The monopoly condition contributed to that many of the telecommunications companies have accommodated themselves in relation to the full customer services quality checking and adopted a simple checking of the equipments performance as sufficient to warrant certain satisfaction levels to the customers. In this approach, the performance indicators, measured just based in the equipments technical performance, should reflect the services quality and, consequently, the customers satisfaction. The real truth is that, during many years, they didn't think about their customers with the dedication they deserved.

In 1984, still in a monopolist environment, fed, however, by the marketing philosophy that was up to be implanted at that time, it was started the development of a project that allowed creating a methodology that could really check this satisfaction, **from the customers**. Thus, the evaluation of the services quality started to be done according to the internal viewpoint, of the Operational Performance Indicators, and to an external viewpoint offered by the Project OPUS — User's Opinion About the Telephone Service.

This paper has the objective of presenting a synthesis about the Project OPUS, implanted in 1985, that, since then, became one of the most interesting tools used to evaluate the customers satisfaction of the Brazilian telecommunications operating companies. It's a methodology totally developed by Brazilian specialists and adequate to the Brazilian people.

## **2. THE WAY: FROM THE INITIAL PROPOSAL TO A MORE AMBITIOUS APPROACH**

The Project OPUS was developed in TELEMIG and TELEPAR (respectively the telecommunications operating companies of the states of Minas Gerais and Paraná), and all of the TELEBRAS System companies started to apply the researches, which were grouped by region and, after, sent to TELEBRAS, condensed nationally, breeding national satisfaction indicators. The researches were applied yearly by telephone, and referred to the basic telephone service.

In this first step of the Project OPUS, three kinds of researches were applied: a Basic one, which treated of the calls quality, the customer service in the directory auxiliary service and telephone bill; Repair Service and Service Solicitation, which treated customer service, technical visits to customers houses and the quality of the executed service.

To treat the results, TELEBRAS specialists have developed a software called SELAP, extremely simple and friendly, that bred the reports to be analysed by the companies.

Since then, many professionals of the TELEBRAS System companies were trained, in order to specialise themselves in the application of marketing researches. This training consisted in the way to approach the customers, strategies to take from them the desired informations and the necessary teachings to make a critical analysis of the obtained informations, in order to check its consistence or not.

The curious can ask: in engineering driven companies, how the customer satisfaction evaluation researches were seen?

It would be hypocrisy to answer that they were well accepted and seriously seen from the beginning. Such many times, they were even ignored.

By the way, the biggest difficulty faced in the first years of the OPUS researches implantation, was “to sell” the idea. The companies marketing team almost got tired of doing researches for nothing, but didn’t give up. The reason was that the managers used to receive the reports and simply left them in the cold. They didn’t even do their best to correct the negative points showed by the customers. It was like they didn’t exist.

In addition to this difficulty, the companies directors and managers didn’t believe in the OPUS results, when they were much different of the operational results. The tough reality was that little or no importance was attributed to OPUS by directors and managers. Nevertheless, they use to emphasise the results when they were well done and convenient to their management.

The accumulated experience within six years, associated to the obstacles and resistances that were transformed in supporting and more and more intensive use, bred the first big change in the Project OPUS, which took place in 1991.

In this OPUS second step, it has occurred a deep enlargement in the researched basis, in which the non-residential segment started to be also researched, besides the coverage of the researches that began to be applied all over the operational regions of the TELEBRAS System companies. It happened then a valuation of customer service, that became object of specific research, and it started to research, beyond the satisfaction, also the importance attributed by the customers to the diverse attributes.

Many TELEBRAS System companies, such as TELESP, TELEPAR, TELEMIG, TELERJ, TELEGOIÁS, TELPE, TELPA and TELEPARÁ, participated in the OPUS reformulation. The structure was changed. The researches which were in charge of repair and service solicitation were put together in a unique Technical Assistance. On the other hand, the Basic Research was shared in order to treat singly the aspects related to the service daily use and to customer service.

Although the changes incorporated to the Project OPUS, the quality of the rendered services kept being evaluated through processes that check, in an independent way, the behaviour of the operational performance and customer satisfaction indicators.

The changes that have occurred in the TELEBRAS System environment, resulting from the introduction of new technologies, implantation of operations supporting systems and other improvements, became this process unsuitable to the demand of informations for the dynamic management required by this environment.

It was necessary its adequation to attend those demands and make it adherent to the total quality management principles, in order to associate the operational performance checking parameters with the one related to customers satisfaction.

### **3. THE NEW CONTEXT: SERVICES EVOLUTION AND FOCUS IN THE CUSTOMER**

A services driven society is very different of the one that is product driven. Although the services are emerging as the sector that grows more in the world-wide economy, just now the companies are realising that, to survive in a global economy, they have to worry about the quality of the rendered services — the 90's great matter.

Until the end of the 80's, when someone thought about quality, a big differentiation between products quality and services quality was done. Once the important was the physical product, a big part of the quality theories worried about improving the manufacture processes. The competition obliged the entrepreneurs to manufacture and sell their products. The new economical paradigm, that allowed the appearance of a services structure, has surprised even quality theoreticals, professors and authors as well as entrepreneurs. They weren't prepared to discuss quality observing the customers subjective experience.

As soon as we are closer to the 21st century, its clear that the distinction up to that time made between products and services, became obsolete. "What exists is total value to the customer — the combination of tangibles and intangibles experimented by the customers, in the various truth moments that form their perception of transacting with an organisation". (Albrecht, 1993:49-50)

As the customer power is now valued, its indispensable that a service quality system, focusing the customer, include both objective and subjective value. Nowadays, the customer do not accept passively a kind of service and product imposed by the company. He demands what he's willing to pay for.

It's important to emphasise that the service, by dealing directly or indirectly with the human being, making him participate of the process steps, becomes too much unforeseeable, difficulting the establishment of managerial rules. Its different of goods production process, carried out by a routine that, even with man's participation, can be planned, controlled, supervised and evaluated.

This evidence can explain some of the difficulties faced and the delay in establishing methodologies for the implantation of a total quality service.

According to Albrecht (1993:67 to 71), the current service uses a clear and strong philosophy, from outside to inside, and has special characteristics, such as:

- the customer is considered a reference to quality standards and measurements;
- the importance given to quality is realised subjectively;
- the focus in customers values is used internally and externally;
- the customers experience is heard to decide what to change or improve;
- the planning and total quality service processes aren't divided.

Other authors establish different principles as a basis for a quality service. Denton (1990:194 to 216) considers 12 principles:

- having managerial vision;
- establishing a strategical niche;
- counting on the high administration support;
- understanding the business;
- applying the operational fundamentals;
- understanding, respecting and monitorating the customer;
- using appropriated technology;
- innovating always;
- taking on right people;
- providing a profile based training;
- defining standards, measuring development and acting;
- establishing incentives.

These 12 principles can be synthesised in three concepts: necessity of managerial action, necessity of approaching services in a systematic way and the necessity of counting on right people in key positions.

We conclude, then, that in the 90's decade services have a very different focus, in comparison with what we knew before. A new trend, that demands of the companies the use of a customer focused quality system, was introduced, allowing better service to their needs and expectations. It still demands new methodologies inherent to the sector, because their features do not allow the simple adaptation of techniques and tools used in the plant anymore.

A peculiar feature of the customer driven organisations, is that they “provide a high product or service quality, not in accordance with the definitions developed by them themselves, but like customers define” (Whiteley, 1992: INT). This means that **he who knows what he wants is who wants, not who offers**. This is a very radical change of principles, or, why not to say, of paradigm, fundamented in the changes that had occurred

in the marketplace. From a buyer market, characterised by a repressed demand, we went to a supplier market, characterised by a selective demand. In this situation, the competitive aspect becomes more important than the monopolist or oligopolist one, and the organisations must be agile to answer to the market needs, richer and more informed.

In such evolving process of market behaviour, the quality of the bought product or service became more and more important and got commercial approach to attract the customer. The technological evolution became fundamental in the productive process, as it warranted the inner quality of the product or service, at the same time that allowed increasing the winnings margin with the scale economy, that is, it's warranted more productiveness in the goods and services production process.

The technological domain, however, tends towards equate the competitors, who, literally, can offer products and services with the same inner quality. The competitive aspect, then, happens much more as a brand contest than a products and services contest. It's in this context that service rendering becomes a differential, that can reinforce the brand image. Thus, the customer focused quality presupposes that the development of products and services adherent to the customers needs, desires and expectations take into account the product or service itself, that is "what" is bought (called product inner quality or, simply, product quality) and the service associated to what is bought, that is "how" is bought (called service quality).

While the product quality is tangible, the service one is intangible, and transcends, a lot, the repair service concept, that is offered when something stops working. This is an typically reactive attitude: it acts after customers complaints. This, itself, does not make invalid its relevance. What cannot occur is customer service restraint to repair, the better structured it is.

The post-sales concept already exceeds these limitations of the repair service, as it try to establish a communication channel between customer and provider, in order to strengthen this relationship and to control the product or service adequation, as well as the support material (handbooks, for example) and the distributors network acting, among the others. By the way, the post-sales open channels work like providers of the marketing information system.

When service quality exceeds the post-sales limits, it includes also the "before" and the "during" sales. This concept is near of Carlzon's "moments of truth" — the moments in which customer contacts some company employee. It's Carlzon (1993:16) himself who states that

*If someone asks our customers about SAS — Scandinavian Airline System, they won't talk about our aeroplanes, or about our offices, or about how we manage our capital investments. Instead, they'll talk just about their experience with SAS personnel. SAS is not just a collection of material goods but, beyond that, and in a more important way, the quality of the contact between a particular customer and*

*SAS employees who serve the customers directly (or, as we call them, our “front line”).*

*Last year, each one of our 10 million customers made contact with approximately five SAS employees, and this contact has lasted an average of fifteen seconds each. So, SAS is “created” 50 million times a year in our customers minds, fifteen seconds each. These 50 million “moments of truth” are the ones that basically determine if SAS will succeed or fail as a company.*

Albrecht and Bradford (1992:28) spread out the “moments of truth” concept to any contact of the customer with the company: “a moment of truth is precisely that instant in which the customer contacts any sector of your business and, based in this contact, forms an opinion about your service quality and, possibly, the product quality”, what means that also the company’s installations and equipments, including internal and external signalling, impact the customer, and contribute for the judge of value that is made by him, concerning the organisation.

According to this meaning, much more complete, service quality is dressed up of importance and becomes a highly effective mean to create and sustaining the organisation’s competitive advantage. As state Albrecht and Bradford (1992:22), “the main reason to know deeply the customer and to make service the company’s moving force is creating a differentiation factor in relation to competitors”.

Starting from this presupposition, it’s fundamentally important to evaluate the offered service quality and identify the needed improvements. Anyway, the service quality evaluation is set aside in relation to the product quality. On the one hand, because it’s easier measuring the tangible aspects related to the product, on the other hand because the own managers feel themselves more comfortable about these questions and, consequently, give them bigger evidence. What’s important having in mind is that, as states Denton (1990:100), “in spite of the problems of evaluating services, it’s occurring each time more evaluation. In fact, there’s no choice. An organisation must find out ways of evaluating services, because its competitors certainly will make it”.

The service quality evaluation provides clear and measurable informations, referring to all significant and important aspects related to the service rendering process, under the customer viewpoint to the entire organisation. It must be structured in order to, periodically — be monthly, quarterly or each semester — all the organisation parts be fed back and can understand better the customer needs, desires and expectations. Consequently, all the involved personnel is taken to discuss these questions, identify what’s right and what’s wrong in the organisation, establish the necessary corrective procedures and, naturally, feed the “professional ego” every time the goals are achieved or exceeded.

An important question concerning the evaluation of service quality, is that it can’t restraint only to a formal evaluation system. It’s also important to turn to all the contact doors between the company and the customers, in order to enjoy an instantaneous evaluation in all the service points, as well as the feedback originating from the front personnel, through the lived moments of truth.

If the service quality evaluation is the organisation basic feedback factor concerning customer service and, consequently, natural supplier of the continuous improvement process, it's evident the necessity of establishing standards, to avoid that the control do not stop itself. As states Zemke (1991:56),

*a commitment with service quality without the commitment with standards and measurement would be a dedication to falsehood and not to customer service. Just with standards focused in customer satisfaction and evaluations of his satisfaction you can create and manage dynamic services rendering systems, based in informations in accordance with the changeable customer expectations. (...) High quality services involve the adhesion to customers expectations, not a commitment between what customer wants and what's convenient to be provided by the organisation.*

From the comparison between the established standard and the evaluation that had happened, one has conditions to establish the existing deviations, whether positive, when the evaluation overcomes the standards, or negative, when efforts must be redoubled to achieve the specified customer service goals. According to Denton (1990:128), "what we learn is that the service quality is measured by the difference between customers expectations, on the one hand, and on the other hand, by the level of delivered services that customers realise. The difference between those two levels represents the size of the services problem".

It applies to entire private organisations, but must also be considered by public organisations, after all there is a privatisation movement, all over the world, that defends the biggest quickness and competence in service rendering and the competitive flag is on the flagpole. Keeping this trend, the one who can will choose solutions that don't involve the Government.

There are services, however, whose rendering is State responsibility, and the population demands respect and wants to see its rights served, once the majority pays the taxes that make the public machine work. Therefore, whether public or private organisation, focusing customer must be a current primary strategic.

#### **4. INTEGRATION: A METHODOLOGY TO EVALUATE SERVICES**

The methodology presented in this paper is based in Project REVIND, created from the TELEBRAS System necessity of promoting the revision of the Customer Service Quality and Performance Evaluation System indicators, to serve the new entrepreneurial environment based in total quality management, whose focus is customers total satisfaction.

Till that time, the quality of the TELEBRAS System rendered services was evaluated by means of processes that checked, in an independent way, the operational performance indicators and the customers satisfaction ones. The consequences of the new

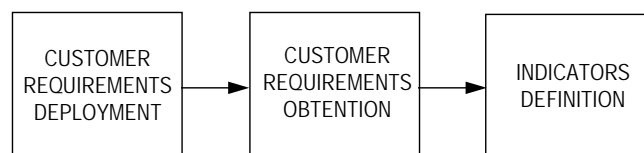
government policy introduction, that prioritised quality and productiveness, of the needs of adapting itself to a new market reality with a more well informed customer and of discussions, in the political extent and of the society, about the monopoly downfall, became the TELEBRAS evaluation system unsuitable to the informations demand for the dynamic management the environment required.

It was necessary its adequation to meet those demandings and keep it adherent to the total quality management, as well as associating the parameters for checking both operational performance and customers satisfaction ones.

The evaluation concept and its use shows that it's a very elastic concept, because of its differentiated use and its application in various situations and knowledgement fields. However, there is a consensus that, while it's a value attribution, the evaluation supposes an accurate exam of the reality, starting from judgement parameters derived from objectives that guide the planning, the development and the result of the actions of this reality, supposing, also, rationality of the means and the use of quantitative checkings.

The customer focused services performance evaluation system consists of a group of procedures that involve, fundamentally, the knowledgement of customers requirements, the internalisation of these requirements in the service rendering process and the definition of indicators measurement and analysis criteria.

Those procedures can be grouped in sequential phases, in a logic chain, as shown in picture 1, below:



**Fig. 1 - Steps of the Customer Focused Services Evaluation**

The starting point to get customers requirements is the survey of these requirements, whose objective is to identify and select customer expectations, needs and desires, in order to define the basic requirements to certain service. In the TELEBRAS case, the requirements were got through market research, when it was necessary to study and to know the customer's behaviour and sensations.

Viewing to translate customers requirements into appropriate technical requirements, in each step of the service rendering process, it was made the requirements deployment to orientate the identification and the establishment of a group of service indicators. In the Project REVIND the proposal was to use the QFD (Quality Function Deployment) technique, that allows the treatment of a great number of informations by multifunctional groups with ease and flexibility, driving and making faster the process of establishing service technical requirements, related to customer satisfaction.

This customer voice internalisation in the process of rendering service takes, naturally, to the performance indicators identification that reflect the service adherence to customer needs, expectations and desires.

#### 4.1 Getting Customer Requirements

The obtention of customer requirements aims for identifying the relevant aspects in the service rendering process and knowing the importance the customer attribute to each one of them, as well as his satisfaction concerning the service rendered by the company and its competitors, as shown in picture 2, below.

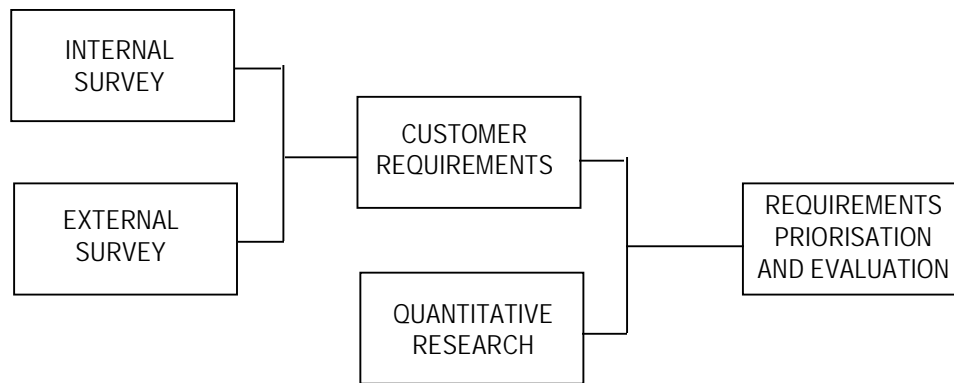


FIG. 2 - GETTING CUSTOMER REQUIREMENTS

The importance of external and internal survey to get customer requirements can be evaluated by the thought of one of the project participants: “the customer research was totally shared from whom would use the results. Some people made this data survey, other made part of the company’s internal evaluation. Then, one looked at the customer and the other at how the company was behaving to serve the customer. But nobody had ever tried to see how these things could be put together”.

The internal survey was made through the use of multifunctional teams, formed by professionals involved with the process of rendering service, as described before. In the companies that have participated of the field trial were formed basic and enchantment multifunctional teams.

In the basic multifunctional team, characterised by the technical domain of the functions related to studied service rendering process, it was identified the service cycle (moments of truth in its large meaning), the service basic aspects linked to this cycle (specific examples) and its association with the quality dimensions.

In the enchantment team, whose main features are creativeness and the domain of technological innovations, were established alternative configurations to the rendering service process, in order to identify the service attributes that, if implanted, would be able to exceed the customer expectations, needs and desires, enchanting him and creating conditions to brand fidelity.

The external survey consisted of qualitative researches with customers, both with focus groups and discussion interviews. Independently of the used approach, customers were stimulated to manifest their perception about the service in various steps of the customer cycle of service — critical incidents — breeding the satisfaction items that represented the requirements demanded by the customers in the service rendering process, according to the customer viewpoint.

The customer requirements identification is the fundamental point to internalise customer's voice in the service rendering process. On the one hand by having the use of the QFD required inputs and, on the other hand, by the possibility of defining the satisfaction indicators.

### 4.2 Customer Requirements Deployment

The customer requirements deployment step had the objective of translating the customer requirements, got in the former step, into a technical language, through the creation and development of the main technical requirements, to attend his services needs. In the Project REVIND, for example, it was used the QFD methodology.

As state Guinta and Praizler (1993:XVII), QFD

*is a specific method of hearing what customers say, finding out exactly what they want and, next, using a logical system to determine the better way of satisfying these needs with the existing resources. It allows that everybody work together to give the customers exactly what they want. Equally, it gives to all the members of the organisation a script showing how each phase, from the project to the product or service delivery, interacts to satisfy the customers demandings.*

According to this viewpoint, QFD can be seen like a system to develop or reposition a product or service, formed by four phases, that begin and finish in the customer, as seen in picture 3, as follows:

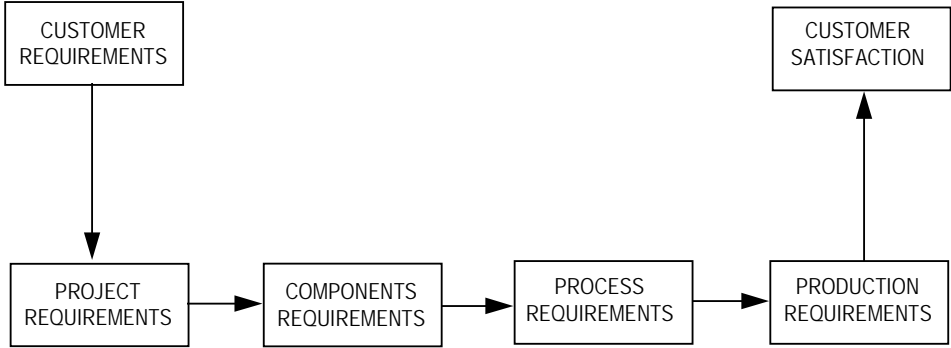


Fig. 3 - Requirements Deployment - QFD Steps

In the project phase were identified the diverse ways of satisfying (“hows”) customer requirements (“whats”). Some of these “hows”, transferred to the next phase, became “whats”. In this second phase, were determined the necessary details and components to manufacture the product or to render the service. Phases 3, of processes deployment, and 4, of production requirements weren’t applied in the Project REVIND, since it was emphasised the definition of quality, and not productiveness, indicators, as described in the next item.

Similarly to the customer requirements internal survey, in the QFD application were formed multifunctional teams, whose objective was to identify the technical solutions for the questions related to the customer and associated to development and ideal design of the service, in a multidisciplinary approach.<sup>1</sup>

The QFD use allows a lot of results in the products and services specification. However, to the Project REVIND, its application was given in view of obtaining a group of technical measurable and controlling requirements, that allowed orientating the establishment of a group of performance indicators, through the control of service rendering defections, related to the requirements and quality degree which customers are being served with.

#### **4.3 Indicators Definition**

The objective of the last step was to establish the procedures to define the key indicators for processes that touch customers and which are vital to the company. Two groups of indicators were bred: the ones related to customer satisfaction and the ones related to the performance of service rendering.

The satisfaction indicators were defined directly from customers requirements. Theoretically, each principle can breed one indicator. To TELEBRÁS was important to define this group of indicators viewing to make possible the satisfaction continuous monitoring of the offered service.

Generally the satisfaction indicators are expressed as proportions, either from satisfied or dissatisfied customers, according to the requirement nature, obtained through quantitative research, statistically representative of the studied market segments, and periodically applied.

Quality measurements are driven to efficiency improvement, whose basic factor is to benefit customer. On the other hand, productiveness measurements are oriented to efficiency improvement, whose basic factor is to benefit the process.

The quality indicators definition was based in the project and components requirements, developed in QFD phases 1 and 2, while the productiveness indicators,

<sup>1</sup> It's important to observe that for a perfect performance of the team involved in the QFD development, it's recommended that the participants be trained in the methodology, in its application and, if possible, in the utilisation of specific software that make easy its operationalisation.

would be defined from the process requirements, QFD's phase 3. Picture below shows the indicators definition process, according to used in the Project REVIND.

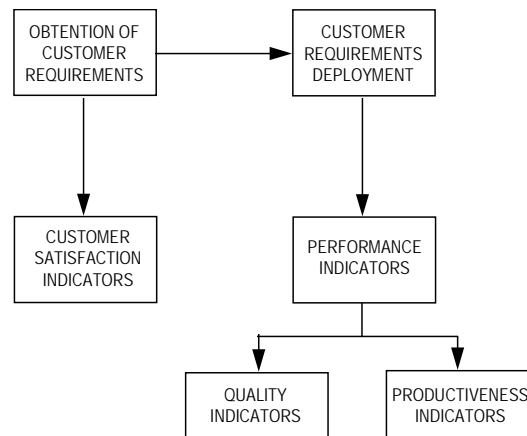


Fig. 4 - Indicators Definition

## 5. THE PROJECT OPUS CURRENT PROPOSAL

The general objective of the Project OPUS is still monitorate continuously the basic telephony customer satisfaction, to subside the implementation of continuous improvements in this service quality, viewing the excellency in its rendering.

In the new context, however, in accordance with the customer requirements identified in the Project REVIND, it was defined a new group of researches, in which, one more time, customer service was prioritised and periodicity was enlarged, as shown ahead:

- (a) Telephone customer service - each quarter
- (b) Personal shop customer service - each quarter
- (c) Repairs and services execution - each quarter
- (d) Services use, telephone bill and communication - each semester

The interviews are made by telephone. In the case of being non viable the register survey of the customers who had been in some of the companies shops, the interviews are personal.

The heavy users, owners of trunking lines, as well as non-residential subscribers are not parts of the sample, being replaced if drawn.

### 5.1 Telephone Customer Service Research

Target: customers who had called one of the telecommunications company special access codes (101, 102, 103, 104, ...) during the reference period.

Collecting Technique: 50% of the sample should be obtained from the general register, 25% from the 103 (telephone number for customers complaints) register e 25%

from the 104 (telephone number for customers services demands) register. For both codes it could be used the services and repairs orders. If the selected customer hadn't called the company, should have reposition until reaching the size of the calculated sample.

Collecting Period: the last week of the months of the research execution (February, May, August and November), for the customers selected from the available registers (for example, 104 register), and the first week of the respective subsequent months, for the customers selected from the registers non-available before the end of the month (103 register, for example).

## **5.2 Personal Customer Service Research (Shops)**

Target: customers that had visited at least one of the telecommunications company shops in the reference period, except those who had gone there just to buy telephone cards or the ones who had gone there to treat subjects only related to the Cellular Mobile Service.

Collecting Technique: the sample should be obtained from the group of the customers registered in the shops during the reference period. In the case of personal interviews, it should be developed a specific collecting technique.

Collecting Period: the last week of the months of execution (February, May, August and November).

## **5.3 Services and Repairs Research**

Target: customers who had service or repair executed from their solicitation, in the reference period, independently of the solicitation period (it would be excluded, then, the customers who had telephone unblockage or the cases of area cut);

Collecting Technique: 50% of the sample should be obtained from the 103 drops register and 50% from the 104 drops register.

Collecting Period: the last week of the months of the research execution (February, May, August and November) for customers selected from the 104 register and first week of the respectively subsequent months for the ones selected from the 103 register.

## **5.4 Use, Telephone Bill and Communication Research**

Target: all of the customers of the residential and non-residential segments, except the ones whose age was under 15 years old;

Collecting Technique: this research would be applied together with the telephone customer service research in the months specified for its application. Thus, it would be adopted the technique described in 5.1, observing however the sampling size also for all the telephone bill questions, in the Operating Company extent. In this case, the questionnaires arising from respondents who didn't check the bill shouldn't be removed of the sample, but it should have aggregation of new customers to the initially selected sample. Beyond that, the customers arising from the general register who hadn't called the company, should answer the blocks of use, bill and communication.

Collecting Period: May and November, during the periods recommended for the telephone customer service research.

## **6. SAMPLING PLAN**

It was designed a (stratified random) sampling plan with proportional share between residential and non-residential customers for each operational region (or equivalent districts). In the case of the telephone customer service research, when all the codes referred to centralised service, the company could make just one sample per permission area. If there was a centralised but not to all the codes, the company could also, for that group of codes, adopt unique sub-samples, related to the centralised codes, for the permission area.

Once it would be applied four researches each three months, it was decided to use a 85% reliability ( $z = 1.44$ ) and an error margin of 7% ( $d = 0.07$ ).

The sharing of the calculated sample in each region and for each research was proportional to the participation of each segment (residential and non-residential) in the sum Residential + Non-Residential that constituted the target population.

## **7. COLLECTING TOOL**

To survey the basic telephony satisfaction indicators were developed specific structured and non-disguised questionnaires for the four referring researches.

## **8. DATA ANALYSIS AND RESULTING REPORT**

The data should be typed in microcomputer with the utilisation of the On-Line Research Attendance System — SELAP, developed and adapted to the basic telephony needs by TELEBRAS. The resulting report should contain the measurements of each indicator and the evaluations about its behaviour.

The answer to the open questions (including suggestions and complaints) should be parts of specific reports in order to better subside the decision making by the responsible areas.

The results referring to the indicators should be sent to TELEBRAS until the 12th day of the months subsequent the researches base periods.

## **11. CONCLUSION AND RECOMMENDATIONS**

This final analysis cannot be restricted to the Project OPUS. We need to understand that it was developing along the time and has suscitated the necessity of an integrated approach of the existing processes. This, itself, was a notable merit, and, under this viewpoint, it's from methodologies and procedures integration that must proceed the analysis of this very important initiative of the former TELEBRÁS System Companies in the customer satisfaction evaluation.

The Project OPUS was one of the biggest and ambitious projects of customer satisfaction evaluation through telephone researches run all over the world, with the significant sample of more than 20 thousand Brazilian subscribers.

It was a hard challenge, that was imposed while the market was changing, despite the adverse conditions and the moment it was implemented. We can state that only at the end of the 80's / beginning of the 90's it was given value, in fact, to the satisfaction researches in the TELEBRAS System. Just at that moment, even in a discreet way, the engineers started to realise that engineering isn't everything and that the monopoly was in its end. It was the time to get out of accommodation and invert the roles. An then, like in a despair frenzy, they took the researches out of the drawers and noticed that they had in their hands an important managerial tool. And, gradually, not without a little fear, they began to use the Project OPUS researches, as informations basis for decision making.

We believe that, even with the privatised companies, the Project OPUS will go on. In the competitive environment, it's not enough, definitely, just offering services that in the engineering viewpoint, be excellent. Customers, from now on, must provide their guarantee concerning this quality.

The OPUS researches were, then, adapted to the new reality, according to the new indicators.

This initiative of TELEBRÁS in searching its telecommunications systems modernisation through the integration of techniques used normally in a separated way, having as a consequence the creation of an own appropriate methodology to services evaluation, has reached an excellent result, according to the team responsible for the development of the Project REVIND.

Such results could be reached because the Project focus is customer and his needs, desires and expectations satisfaction driven. To define and breed indicators that showed this satisfaction were used tools that allowed the "customer voice" internalisation.

On the other hand, the QFD methodology has a very diverse application: in projects, strategic planning and products and services development or repositioning. The central point is the relationship between customer and provider, when we look for a way of serving each requirement in the various phases of the deployment.

Its use demands the identification of what the customer requires of the product or service and of the evaluation of how he uses it, besides his competitors evaluation. It establishes the standards to be achieved and how to achieve them, evaluates technically not just the competition, defining the parameters that can overcome it, as well as the probability of achieving the proposed solutions. Everything is done in a simulated way, in the paper, without the production of any product or service, even a prototype, what means costs minimisation.

Thus, the association of this methodology with the indicators formulation, based in marketing researches, allowed TELEBRÁS to obtain a lot of benefits, some of them company driven — organisational and structural benefits — and other associated to the own methodology — methodological improvement benefit.

The organisational and structural benefits were:

- the possibility of better integrating the operational areas;
- the organised dissemination of knowledge throughout diverse areas of the company;
- the opportunity of effective participation of the employees in the development of the work; and
- the direct customer involvement, considered the most important.

The methodological improvement benefits were:

- the documentation of the entire indicators generation process;
- the comprehension and understanding of the whole process;
- the possibility of integrating different control techniques;
- the integration of satisfaction and quality indicators.

We can't forget, however, that some difficulties were and will be faced, as: the routine of team works, the elimination of the so-called "process owners", the total availability to the process development by the "front line personnel, the lack of a global view of the company processes and, mainly, the fear of the people in relation to the emerging of new paradigms.

We still believe that, because of the encouraging reached results, the experience conducted till this moment will be extended to other services and segments of the telecommunications market, including providers, in all of the country regions, in order to establish a group of indicator that better reflect the level of the services offered by the former TELEBRÁS System companies, in consonance with customers requirements.

Another positive aspect that reinforces the adoption of the proposed methodology is the repositioning of the offered services, viewing a competitive reality that's near. The Project REVIND redefines the group of indicators, but the methodology use allows rethinking the services because of market demandings.

Thus, this study contribution is the presentation of a positive experience of the employment of a customer driven service evaluation methodology, that combines the use of research techniques, QFD and indicators and that is applicable to other services segments, either public or private. The basic condition is prioritising the customer, having conscience that the offering of quality services demands knowing his needs, expectations and desires and to decide internalising customer voice, making her echoing throughout the whole organisation.



## **BIBLIOGRAPHY**

ALBRECHT, Karl A **Única Coisa que Importa: Trazendo o Poder do Cliente para dentro da sua Empresa.** Livraria Pioneira Editora, São Paulo, 1993, 222p.

ALBRECHT, Karl e BRADFORD, Lawrence J. **Serviços com Qualidade: A Vantagem Competitiva.** Makron Books, São Paulo, 1992, 215p.

BENEVELLO, Eduardo e HERIG, Luiz Cláudio **OPUS - Visão do Usuário sobre a Qualidade dos Serviços.** Revista TELEBRÁS, v 15, n. 53, Brasília, 1991.

CARLZON, Jan **A Hora da Verdade.** Rio de Janeiro, COP Editora, 1992, 120p.

DEBUS, Mary **Manual para Excelencia en la Investigacion Mediante Grupos Focales.** USAID - Academy for Educational Development, Washington DC, 1988, 97p.

DENTON, Keith D. **Qualidade em Serviços: O Atendimento ao Cliente como Fator de Vantagem Competitiva.** Makron Books, São Paulo, 1990, 222p.

EUREKA, William E. e RYAN, Nancy E. **QFD: Perspectivas Gerenciais do Desdobramento da Função Qualidade.** Qualitymark Editora, 1992, 105p.

GRIFFIN, Abbie e HAUSER, John R. **The Voice of the Customer.** Marketing Science Institute, Cambridge, Massachusetts, 1992.

GUINTA, Lawrence R. e PRAIZLER, Nancy C. **Manual de QFD: O Uso de Equipes para Solucionar Problemas e Satisfazer Clientes pelo Desdobramento da Função Qualidade.** LTC Editora, Rio de Janeiro, 1993, 117p.

HAMEL, Gary e PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo Futuro: Estratégias Inovadoras para Obter Controle do seu Setor e Criar os Mercados de Amanhã.** Rio de Janeiro, Editora Campus, 1995, 377p.

HAYES, Bob E. **Measuring Customer Satisfaction: Development and Use of Questionnaires.** ASQC Quality Press, Milwaukee, 1991, 165p.

HOADLEY, Bruce **The Quality Measurement Plan (QMP).** The Bell System Technical Journal, february, 1981.

IPEA - Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada **Crítérios para a Gerações de Indicadores da Qualidade e Produtividade no Serviço Público.,** Brasília, 1991, 15p.

IPEA - Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada **Revista de Indicadores da Qualidade e Produtividade.** Brasília, V1, nº1, fev. 1993.

KERLINGER, Fred N. **Metodologia da pesquisa em ciências sócias: Um Tratamento Conceitual**. São Paulo, EPU - EDUSP, 1980, 378p.

LUZ, Vicente e MANZOTTI, Roberto **Transparências do Curso Pesquisa Qualitativa e Focalização no Cliente**. TELEBRÁS, Brasília, 1995.

LUZ, Vicente **Transparências do Curso A Qualidade na Voz do Cliente**. TELEBRÁS, Brasília, 1994.

LUZ, Vicente **Transparências do Curso Focalização no Cliente e sua Satisfação**. TELEBRÁS, Brasília, 1994.

MAZUR, GLEN H, **Transparências do Curso Quality Function Deployment for Service Organizations - An Overview**. 1993.

PARASURAMAN, A. **Transparências do Seminário Internacional Competitividade e Excelência em Marketing através da Qualidade em Serviços**. IM&C, São Paulo, 1994.

PARASURAMAN, A. **Transparências do Seminário Internacional SERVQUAL - Qualimetria: Medição de Desempenho da Qualidade em Serviços**. IM&C, São Paulo, 1994.

PBQP - Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade **Relatório da Comissão Temática para Indicadores de Qualidade e Produtividade**. Brasília, 1993, 18p.

SCOTT, Dru **Satisfação do Cliente: A Outra Parte do seu Trabalho**. Qualitymark Editora, Rio de Janeiro, 1995, 112p.

SOARES, Fabrício e CORRÊA, Valentino **Serviço 5 Estrelas: Uma Introdução à Qualidade nos Serviços**. Rio de Janeiro, Qualitymark Editora, 1994, 144p.

STEPHEN, George **O Sistema Baldrige da Qualidade**. São Paulo, Makron Books, 1993, 33p.

TELEBRÁS **Projeto REVIND - Manual de Procedimentos - Processo de Obtenção dos Indicadores**. Brasília, 1995, Versão 2.

TELEBRÁS **Projeto OPUS - Pesquisa de Satisfação de Clientes**. Brasília, 1997, Versão 3.

TIRONI, L. Fernando e outros, **Critério para Geração de Indicadores de Qualidade e Produtividade no Serviço Público**. IPEA - Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada - Texto para discussão N° 238, Brasília, 1991, 15p.

TIRONI, L. Fernando e outros. **Indicadores da Qualidade e Produtividade \_ Um relato de Experiências no Setor Público**. IPEA - Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada - Texto para discussão n° 263, Brasília, 1992, 24p.

WALKER, Denis **O Cliente em Primeiro Lugar: O Atendimento e a Satisfação do Cliente como uma Arma Poderosa de Fidelidade e Vendas**. Macron Books, São Paulo, 1991, 186p.

WHITELEY, Richard C. **A Empresa Totalmente Voltada para o Cliente**. Rio de Janeiro, Editora Campus, 1992, 263 p

ZEMKE, Ron e SCHAAF, Dick **A Nova Estratégia no Marketing: Atendimento ao Cliente**. Editora Harbra, São Paulo, 1991, 469p.

# **AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DE SERVIÇOS E DA SATISFAÇÃO DO CLIENTE**

**A experiência de 13 anos nas Operadoras Brasileiras de Telecomunicações**

**José Eduardo Benevello de Castro e Edmundo Brandão Dantas**

## **1. INTRODUÇÃO**

Até 1985, não se fazia qualquer avaliação da satisfação dos clientes nas empresas operadoras de telecomunicações brasileiras que, sob a coordenação da Holding TELEBRÁS, compunham o Sistema TELEBRÁS.

Prevalecia, como prevaleceu até recentemente, uma forte cultura de engenharia, em que a “sedução” da tecnologia se impunha, e produtos e serviços eram como que “empurrados” ao mercado para ver o que acontecia. Imaginava-se que, se as empresas tinham equipamentos de última geração, perfeitos do ponto de vista de engenharia, e ofereciam os serviços aos seus clientes a partir desses equipamentos, com certeza teriam clientes satisfeitos.

Até então o que se media, em termos de indicadores, eram simplesmente indicadores de desempenho operacional: taxa de completamento de chamadas, tempo de obtenção de tom de discar, grau de atendimento de serviços especiais, etc., que eram obtidos diretamente em função do desempenho dos equipamentos. Assim, as empresas fixavam suas metas e passavam a observar o desempenho de suas máquinas em função dessas metas. Resultado disso é que os indicadores de desempenho operacional eram satisfatórios para as empresas.

Mas isto não necessariamente refletia o pensamento dos clientes com relação às empresas: se havia uma demanda de 1000 e a empresa oferecia ou atendia apenas 100, as reclamações na mídia eram inevitáveis. O mesmo acontecia quando alguém tentava fazer uma ligação e não conseguia; ou quando estava no meio de uma conversação ao telefone e a ligação caía.

Quando se é monopólio a situação é até, de certa forma, cômoda. O cliente é uma espécie de “refém”, como aliás a própria imprensa resolveu denominar os clientes do Sistema TELEBRÁS. Como eles não tinham a quem recorrer, submetiam-se (não sem reclamar) aos desconfortos impostos pelas empresas operadoras de telecomunicações: quedas de ligação constantes, altos índices de congestionamento, indisponibilidade de serviços, etc.

Será que as empresas do Sistema TELEBRÁS não estavam preocupadas em oferecer serviços com qualidade? Será que se acomodavam, respaldadas por sua condição de monopólio?

As respostas a essas perguntas estão associadas exatamente a estas questões:

1. As empresas do Sistema TELEBRÁS, apesar de apresentarem resultados fantásticos, não podiam reinvestir a totalidade de seus lucros em prol da melhoria de seus serviços, visto que os investimentos estavam sujeitos à aprovação pelo Governo. Além disso, a cultura de engenharia predominante fazia com que muitos dos investimentos fossem carreados para novos equipamentos e tecnologias, à revelia do que o mercado realmente necessitava.

2. As empresas estavam preocupadas em oferecer serviços com qualidade, mas a formação essencialmente técnica de seus dirigentes, aliada à inexperiência de atuar em regimes competitivos, não lhes davam ferramentas ou visão suficientes para perceber, *a priori*, que a aferição da qualidade não se dá sem a participação daquele que é seu maior termômetro: o cliente, restringindo o conceito de qualidade à qualidade intrínseca do serviço.

3. A condição monopolista contribuiu para que as empresas se acomodassem em relação à aferição ampla da qualidade dos serviços oferecidos aos clientes e adotassem uma aferição simples do desempenho dos equipamentos como suficiente para garantir os níveis de satisfação dos clientes. Nessa abordagem, os indicadores de desempenho, medidos de forma restrita aos equipamentos, deveriam refletir a qualidade dos serviços e, conseqüentemente, a satisfação dos clientes. A verdade é que, durante muitos anos, não pensaram nos clientes com a dedicação que estes mereciam.

Em 1984, ainda num ambiente monopolista mas alimentado pela filosofia de marketing que se implantava, iniciou-se o desenvolvimento de um projeto que permitisse criar uma metodologia para avaliar essa satisfação, a partir do cliente. Assim, passou-se a avaliar a qualidade dos serviços segundo uma ótica interna, dos Indicadores de Desempenho Operacional, e uma visão externa oferecida pelo Projeto OPUS - Opinião do Usuário sobre o Serviço Telefônico.

O presente trabalho tem por objetivo apresentar uma síntese sobre o Projeto OPUS, implantado em 1985, e que, desde então, vem se atualizando e se constituindo como um dos mais interessantes instrumentos utilizados para a avaliação da satisfação dos clientes das empresas operadoras de telecomunicações do Brasil. Trata-se de uma metodologia totalmente desenvolvida por especialistas brasileiros e adequada ao público brasileiro.

## **2. A CAMINHADA: DA PROPOSTA INICIAL A UMA ABORDAGEM MAIS AMBICIOSA**

O projeto OPUS foi desenvolvido em conjunto com a TELEMIG e TELEPAR, empresas operadoras dos estados de Minas Gerais e Paraná, e todas as empresas do Sistema TELEBRÁS passaram a aplicar as pesquisas, que eram tabuladas por região e seus resultados enviados à TELEBRÁS para consolidação em nível de Brasil, gerando indicadores nacionais de satisfação. As pesquisas eram aplicadas por telefone, com periodicidade anual e referiam-se ao serviço de telefonia convencional.

Nesta primeira fase do OPUS eram aplicados três tipos de pesquisa: Básica, que tratava da qualidade das ligações, do atendimento prestado nos serviços de auxílio à lista e

conta telefônica; Serviço de Conserto e Solicitação de Serviços, que tratavam do atendimento, da visita do técnico à casa do cliente e da qualidade do serviço realizado.

Para tabulação dos dados foi desenvolvido pela TELEBRÁS um “software”, denominado SELAP, extremamente amigável e simples, que gerava os relatórios a serem analisados pelas empresas.

Desde então foram treinados diversos técnicos das empresas do Sistema TELEBRÁS com vistas a se especializarem na aplicação de pesquisas mercadológicas. Esse treinamento contemplava a forma de abordagem aos clientes, as estratégias para obter deles as informações desejadas e os ensinamentos necessários para se fazer uma análise crítica das informações obtidas, de modo a avaliar sua consistência ou não.

Perguntarão os curiosos: em empresas voltadas para engenharia, como eram vistas as pesquisas de avaliação da satisfação de clientes?

Seria hipocrisia responder que elas foram bem aceitas e vistas com seriedade desde o começo. Muitas vezes, as mesmas eram simplesmente ignoradas.

A maior dificuldade encontrada, aliás, nos anos iniciais de implantação das pesquisas OPUS, foi “vender” a idéia. O pessoal de área de marketing das diversas empresas, quase cansou de fazer pesquisas para as “gavetas”, mas não desistiu. Isso porque os gerentes recebiam os relatórios e, muitas vezes, os “engavetavam”, ignorando seus resultados e não fazendo qualquer esforço no sentido de corrigir os pontos negativos identificados pelos clientes. Era como se estes não existissem.

Somava-se a essa dificuldade, o fato de os dirigentes e gerentes das empresas não necessariamente acreditarem nos resultados das pesquisas OPUS quando estes diferiam muito dos resultados operacionais. A dura realidade era que pouca importância era dada ao OPUS pelos dirigentes e gerentes. Ainda assim, os resultados eram enfatizados por estes últimos quando convenientes à sua administração.

A experiência acumulada ao longo de seis anos associada à distensão das barreiras e resistências, que se foram transformando em apoio e uso cada vez mais intensivo, alimentou a primeira grande alteração do Projeto OPUS, que ocorreu em 1991.

Nesta segunda fase do OPUS, ocorreu uma ampliação profunda na base pesquisada, que passou a contemplar, também, o segmento não residencial além da pesquisa ser aplicada em todas as regiões de operação das empresas do Sistema TELEBRÁS. Houve uma valorização do atendimento, que passou a ser objeto de pesquisa específica e começou-se a pesquisar, além da satisfação, também a importância atribuída pelos clientes aos diversos atributos.

Na reformulação do OPUS participaram diversas empresas do Sistema TELEBRÁS: TELESP, TELEPAR, TELEMIG, TELERJ, TELEGOIÁS, TELPE, TELPA e TELEPARÁ. A estrutura foi alterada. As pesquisas que tratavam da solicitação de conserto e solicitação de serviços foram reunidas em uma única de Assistência Técnica. Por outro lado, a Pesquisa Básica foi desmembrada de forma a tratar separadamente os aspectos relacionados ao uso cotidiano do serviço e o atendimento prestado ao usuário.

Apesar das alterações introduzidas no Projeto OPUS, a qualidade dos serviços prestados aos clientes continuava sendo avaliada por meio de processos que aferiam, de

forma independente, o comportamento dos indicadores de desempenho operacional e os de satisfação dos clientes.

As transformações ocorridas no ambiente do Sistema TELEBRÁS, decorrentes da introdução de novas tecnologias, da implantação de sistemas de apoio à operação e demais melhoramentos, tornaram este processo inadequado à demanda de informações para o gerenciamento dinâmico que tal ambiente requeria.

Fez-se necessária sua adequação para atender essas exigências e torná-lo aderente aos princípios da gestão pela qualidade total, procurando-se ainda associar os parâmetros de aferição do desempenho operacional com aquele de satisfação dos clientes.

### **3. O NOVO CONTEXTO: A EVOLUÇÃO DOS SERVIÇOS E O FOCO NO CLIENTE**

Uma sociedade voltada para serviços é bastante diferente daquela voltada para a produção. Embora os serviços venham despontando como o setor que mais cresce na economia mundial, somente agora as empresas estão percebendo que, para sobreviver numa economia globalizada, terão que se preocupar com a qualidade do serviço prestado - o grande assunto dos anos 90.

Até o final dos anos 80, ao se pensar em qualidade fazia-se uma grande diferenciação entre qualidade de produtos e qualidade de serviços. Como o importante era o produto físico, a maior parte das teorias da qualidade preocupavam-se em melhorar os processos de fabricação. A concorrência obrigava os empresários a fazer e vender seus produtos. O novo paradigma econômico, que fez surgir uma estrutura de serviços, surpreendeu os teóricos, os acadêmicos, os autores e “experts” em qualidade e até os empresários. Não estavam preparados para discutir qualidade olhando a experiência subjetiva do cliente.

À medida que nos aproximamos do século XXI, fica bastante evidente que a distinção até então feita entre produtos e serviços tornou-se obsoleta. “O que existe é valor total para o cliente - a combinação dos tangíveis e intangíveis experimentados pelo cliente nos vários momentos da verdade que compõem sua percepção de transacionar com uma organização”. (Albretch, 1993:49-50)

Como o poder do cliente é agora valorizado, torna-se imprescindível que um sistema de qualidade em serviço, tendo como foco o cliente, englobe tanto o valor objetivo como o subjetivo. Nos dias atuais, o cliente já não aceita passivamente um tipo de serviço e produto imposto pela empresa. Exige aquilo pelo qual está disposto a pagar.

É importante ressaltar que o serviço, pelo fato de lidar direta ou indiretamente com o ser humano, fazendo-o participar das etapas do processo, torna-se bastante imprevisível, sendo difícil o estabelecimento de normas gerenciais. É diferente do processo de produção de bens, efetivado por uma rotina que, mesmo com a participação do homem, pode ser planejado, acompanhado, supervisionado e avaliado.

Esta constatação pode explicar algumas das dificuldades encontradas e o atraso no estabelecimento de metodologias para implantação de um serviço de qualidade total.

Segundo Albrecht (1993:67 a 71), o serviço atual usa uma filosofia clara e forte, de fora para dentro e tem características especiais, tais como:

- o cliente é considerado a referência para os padrões e medidas de qualidade;
- o foco no valor do cliente é empregado interna e externamente;
- a importância dada à qualidade é percebida subjetivamente;
- a experiência do cliente é ouvida para decidir o que mudar ou aperfeiçoar;
- os processos de planejamento e de serviço de qualidade total não são separados.

Outros autores estabelecem diferentes princípios como base para um serviço de qualidade. Denton (1990:194 a 216) considera 12 princípios:

- ter visão gerencial;
- estabelecer um nicho estratégico;
- contar com o apoio da alta administração;
- entender o negócio;
- aplicar os fundamentos operacionais;
- entender, respeitar e monitorar o cliente;
- usar tecnologia apropriada;
- inovar sempre;
- contratar pessoas certas;
- fornecer treinamento com base no perfil;
- definir padrões, medir desempenho e agir;
- estabelecer incentivos.

Estes 12 princípios podem ser sintetizados em três conceitos: necessidade de ação gerencial, necessidade de abordar os serviços de forma sistemática, necessidade de contar com as pessoas certas nas posições-chave.

Concluimos, portanto, que os serviços na década de 90 têm um enfoque bastante diferente do que se conhecia. Introduziram uma nova tendência que exige das empresas a utilização de um sistema de qualidade focado no cliente, propiciando melhor atendimento às suas necessidades e expectativas. Exige, ainda, novas metodologias inerentes ao setor, pois suas especificidades não permitem mais a simples adaptação de técnicas e ferramentas usadas no chão-de-fábrica.

Uma característica peculiar das organizações que estão voltadas para o cliente é que elas “proporcionam uma alta qualidade do produto ou serviço, não de acordo com definições por elas próprias desenvolvidas, mas conforme o cliente define” (Whiteley, 1992: INT). Isto significa **que quem sabe o que quer é quem quer, e não quem oferece.**

Esta é uma mudança radical de princípios, ou, porque não dizer, de paradigma, fundamentada nas transformações ocorridas no mercado. De mercado comprador, caracterizado por demanda reprimida, caminhou-se para um mercado ofertante, caracterizado por demanda seletiva. Nesta situação, o aspecto concorrencial sobrepuja o monopolista ou oligopolista, e as organizações têm que ter agilidade para responder às necessidades do mercado, cada vez maior, mais rico e mais esclarecido.

Neste processo evolutivo do comportamento do mercado, a qualidade do produto ou serviço comprado foi-se revestindo de importância, de apelo comercial para atrair o consumidor. A evolução tecnológica tornou-se fundamental no processo produtivo, ao garantir a qualidade intrínseca do produto ou serviço, ao mesmo tempo que possibilita aumentar a margem de ganhos com a economia de escala, ou seja, garante-se maior produtividade no processo de produção de bens e serviços.

O domínio tecnológico, no entanto, tende a equiparar os concorrentes, que, literalmente, podem oferecer produtos e serviços com a mesma qualidade intrínseca. Logo, o aspecto concorrencial acontece muito mais como uma disputa de marcas do que uma disputa de produtos ou serviços. É neste contexto que a prestação de serviço torna-se um diferencial, podendo reforçar a imagem da marca. Assim, a qualidade focada no cliente pressupõe que o desenvolvimento de produtos e serviços aderentes às necessidades, desejos e expectativas do cliente contemplam o produto ou serviço em si, que é “o que” é comprado (chamada de qualidade intrínseca do produto, ou simplesmente qualidade do produto) e o serviço associado ao que é comprado, que é “o como é comprado” (chamada de qualidade do serviço).

Enquanto a qualidade do produto é tangível, a qualidade do serviço é intangível, e transcende, em muito, o conceito de serviço de reparos, aquele que é oferecido sempre que alguma coisa deixa de funcionar. Esta é uma atitude tipicamente reativa: atua depois da reclamação ou queixa do cliente. Isto, em si, não invalida sua relevância. O que não pode ocorrer é o serviço ao cliente restringir-se ao reparo, por melhor que ele seja estruturado.

O conceito de pós-venda já ultrapassa essas limitações do serviço de reparos, à medida em que procura estabelecer um canal de comunicação entre cliente e fornecedor, de forma a estreitar este relacionamento e acompanhar a adequação do produto ou serviço, do material de apoio, como manuais por exemplo, da atuação da rede de distribuidores, entre outros. Neste sentido, os canais abertos no pós-venda funcionam, inclusive, como alimentadores do sistema de informações de marketing.

A qualidade do serviço ao ultrapassar os limites do pós-venda, inclui também o antes e o durante a venda. Este conceito aproxima-se muito do que Carlzon chamou de momentos da verdade - aqueles instantes em que o cliente contata algum empregado da empresa. É o próprio Carlzon (1993:16) quem afirma que

*se alguém perguntar aos nossos clientes sobre a SAS - Scandinavian Airline System, eles não falarão de nossos aviões, ou de nossos escritórios, ou de como gerimos nossos investimentos de capital. Ao invés disto, contarão apenas sua experiência com o pessoal da SAS. A SAS não é só uma coleção de bens materiais mas, além disso, e de modo mais importante, a qualidade do contato entre um*

*cliente em particular e os empregados da SAS que servem diretamente o cliente (ou, como os chamamos, a nossa “linha de frente”). No ano passado, cada um dos nossos 10 milhões de clientes entrou em contato com aproximadamente cinco empregados da SAS, e este contato durou uma média de quinze segundos de cada vez. Desta forma, a SAS é “criada” 50 milhões de vezes por ano nas mentes de nossos clientes, quinze segundos cada vez. Estes 50 milhões de “momentos da verdade” são os que basicamente determinam se a SAS será bem sucedida ou falhará como empresa.*

Albrecht e Bradford (1992:28) estendem o conceito de momentos da verdade para qualquer contato do cliente com a empresa: “um momento da verdade é precisamente aquele instante em que o cliente entra em contato com qualquer setor do seu negócio e, com base nesse contato, forma uma opinião sobre a qualidade do serviço e, possivelmente, da qualidade do produto”, o que significa que também as instalações e equipamentos da empresa, incluindo sinalização interna e externa, impactam o cliente, e contribuem no juízo de valor que é realizado por ele em relação à organização.

Neste sentido, muito mais abrangente, a qualidade do serviço reveste-se de importância e transforma-se em um meio altamente efetivo para criar e sustentar a vantagem competitiva da organização. Como afirmam Albrecht e Bradford (1992:22), “o principal motivo para querer conhecer profundamente o cliente e tornar o serviço a força motriz da empresa é o de criar diante dos concorrentes um fator de diferenciação”.

A partir deste pressuposto, torna-se de fundamental importância avaliar a qualidade do serviço ofertado e identificar as melhorias necessárias. Se não há avaliação, não existe também forma de promover as melhorias. De uma maneira geral, a avaliação da qualidade do serviço tem ficado para trás em relação à qualidade do produto. De um lado, porque é mais fácil medir os aspectos tangíveis relacionados ao produto, a sua conformidade ou não, e de outro porque os próprios gerentes se sentem mais à vontade com estas questões e, conseqüentemente, dão-lhe maior relevância. O que é preciso ter em mente é, como afirma Denton (1990:100), que “a despeito dos problemas de avaliar serviços, está ocorrendo cada vez mais avaliação. Na realidade não há escolha. Uma organização deve descobrir formas de avaliar os serviços porque seus competidores certamente o farão”.

A avaliação da qualidade do serviço provê informações claras e mensuráveis, referentes a todos os aspectos que são significativos e importantes no processo de prestação do serviço, sob a ótica do cliente para toda a organização. Precisa ser estruturada de forma que, periodicamente - seja mensal, trimestral ou semestralmente - todas as partes da organização sejam realimentadas e possam entender melhor as necessidades, desejos e expectativas do cliente. Conseqüentemente, todo o pessoal envolvido é impelido a discutir estas questões, identificar o que está certo e o que está errado na organização, estabelecer os procedimentos corretivos necessários e, naturalmente, alimentar o “ego profissional” sempre que as metas são atingidas ou excedidas.

Uma questão importante que se coloca quanto à avaliação da qualidade do serviço, é que ela não pode se restringir apenas a um sistema formal de avaliação. É importante recorrer também a todas as portas de contato entre a empresa e o cliente, de maneira a usufruir de uma avaliação instantânea em todos os pontos de atendimento, bem como da

realimentação proveniente do pessoal de frente, através dos momentos da verdade vivenciados.

Se a avaliação da qualidade do serviço é fator básico de realimentação da organização no que diz respeito ao atendimento prestado aos clientes e, conseqüentemente, alimentador natural do processo de melhoria contínua, fica evidente a necessidade de estabelecimento de padrões, para que o acompanhamento não se encerre em si mesmo. Como afirma Zemke (1991:56),

*um compromisso com a qualidade do atendimento sem o compromisso com padrões e medição seria uma dedicação à falsidade e não ao atendimento do cliente. Somente com padrões focalizados no cliente e avaliações da satisfação dele é que você pode criar e administrar sistemas de prestação de serviços dinâmicos e baseados em informações que possam estar de acordo com as mutáveis expectativas do cliente. [...] Atendimentos de alta qualidade envolvem a adesão às expectativas dos clientes, não um compromisso entre aquilo que o cliente quer e aquilo que é cômodo para a organização prover.*

Da comparação entre o padrão estabelecido e a avaliação realizada, tem-se condições para estabelecer os desvios existentes, quer positivos, quando a avaliação supera os padrões, quer negativos, quando os esforços necessitam ser redobrados para se atingir as metas especificadas para o atendimento ao cliente. De acordo com Denton (1990:128), “o que aprendemos é que a qualidade em serviços é medida pela diferença entre as expectativas dos clientes por um lado, e, por outro lado, pelo nível de serviços entregues e que o cliente percebe. A diferença entre esses dois níveis representa o tamanho do problema em serviços”.

Isto vale para as organizações privadas na sua plenitude, mas deve também ser considerado pelas organizações públicas, afinal, existe todo um movimento de privatização, que defende a maior agilidade e competência na prestação dos serviços e a bandeira da competitividade está desfraldada. A persistir esta tendência, quem puder estará optando por soluções que não envolvam o Governo.

No entanto, existem serviços cuja prestação é responsabilidade do Estado, e a população vem exigindo ser respeitada e ver seus direitos atendidos, uma vez que a maioria recolhe seus impostos que fazem a máquina pública funcionar. Portanto, quer a organização seja pública ou privada, a focalização no cliente tem que ser uma diretriz estratégica presente prioritária.

#### **4. A INTEGRAÇÃO: UMA METODOLOGIA PARA AVALIAÇÃO DE SERVIÇOS**

A metodologia apresentada neste trabalho é baseada no Projeto REVIND, que foi criado a partir da necessidade do Sistema TELEBRÁS promover a revisão dos indicadores

do Sistema de Avaliação da Qualidade e Desempenho dos Serviços Prestados aos Clientes, de forma a poder atender ao novo ambiente empresarial baseado na gestão pela qualidade total, cujo foco é a plena satisfação dos clientes.

Até então, a qualidade dos serviços prestados aos clientes pelas empresas do Sistema TELEBRÁS vinha sendo avaliada, como foi dito, por meio de processos que aferiam, de forma independente, o comportamento dos indicadores de desempenho operacional e os de satisfação dos clientes. As conseqüências decorrentes da introdução de nova política governamental priorizando a qualidade e produtividade, da necessidade de se adaptar a uma nova realidade de mercado com um consumidor mais esclarecido e das discussões, no âmbito político e da sociedade, sobre a queda do monopólio, tornaram o sistema de avaliação da TELEBRÁS inadequado à demanda de informações para o gerenciamento dinâmico que o ambiente requeria.

Fez-se necessária sua adequação para atender essas exigências e torná-lo aderente aos princípios da gestão pela qualidade total, procurando-se ainda associar os parâmetros de aferição do desempenho operacional com aqueles de satisfação dos clientes.

O conceito de avaliação e o emprego que dele se tem feito mostra que trata-se de um conceito muito elástico, pelo seu uso diferenciado e pela sua aplicação em diversas situações e campos de conhecimento. No entanto, existe consenso de que enquanto processo de atribuição de valor, a avaliação supõe um exame apurado de uma dada realidade, a partir de parâmetros de julgamento derivados dos objetivos que orientam o planejamento, o desenvolvimento e o resultado das ações dessa mesma realidade, supondo, também, racionalidade dos meios e utilização de aferições quantitativas.

O sistema de avaliação de desempenho dos serviços focado no cliente compreende um conjunto de procedimentos que envolve, fundamentalmente, o conhecimento dos requisitos do cliente, a internalização destes requisitos no processo de prestação do serviço e a definição dos critérios de medição e análise dos indicadores de desempenho.

Esses procedimentos podem ser agrupados em fases sequenciais, num encadeamento lógico, como pode ser visto na figura 1, a seguir:

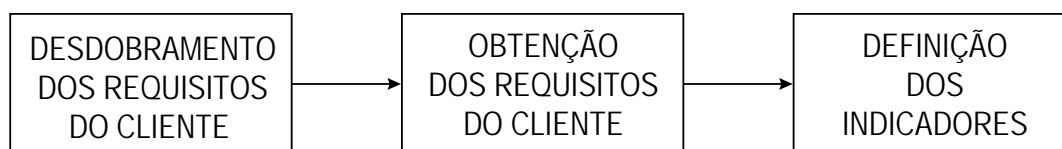


Fig. 1 - Etapas de Avaliação de Serviços Focada no Cliente

O ponto de partida para obtenção dos requisitos do cliente é o levantamento destes requisitos cujo objetivo é identificar e selecionar as expectativas, necessidades e desejos do cliente, permitindo definir os requisitos básicos para determinado serviço. No caso da TELEBRÁS foram obtidos através de pesquisa de mercado, quando se procurou estudar e conhecer o comportamento e sensações do consumidor.

Com a finalidade de traduzir os requisitos dos clientes em requisitos técnicos apropriados, em cada estágio do processo de prestação do serviço, foi realizado o desdobramento dos requisitos de forma a orientar a identificação e estabelecimento do conjunto de indicadores do serviço. No Projeto REVIND a proposta era a utilização da técnica QFD - Quality Function Deployment, que permite o tratamento de um grande número de informações por grupos multifuncionais com facilidade e flexibilidade, catalisando e agilizando o processo de estabelecimento de requisitos técnicos para o serviço, relacionados com a satisfação do cliente.

Esta internalização da voz do cliente no processo de prestação do serviço conduz, naturalmente, à identificação de indicadores de desempenho que refletem a aderência do serviço às necessidades, expectativas e desejos do cliente.

#### 4. 1. Obtenção dos requisitos do cliente

A obtenção dos requisitos do cliente visa identificar os aspectos relevantes no processo de prestação de serviço e conhecer a importância que o cliente atribui a cada um deles, bem como sua satisfação com relação ao serviço prestado pela empresa e seus concorrentes, como pode ser visto na figura 2.

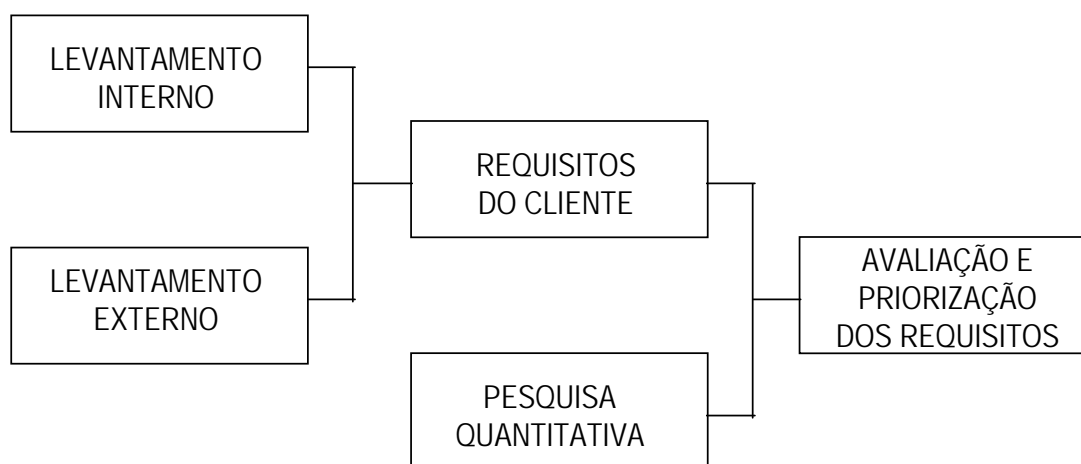


Fig. 2 - Obtenção dos Requisitos do Cliente

A importância do levantamento externo e interno para obtenção dos requisitos do cliente pode ser avaliada pelo pensamento de um dos participantes do projeto: “a pesquisa junto ao cliente tinha ótica totalmente separada de quem ia utilizar os resultados. Uns faziam o levantamento desses dados, outros faziam a parte de avaliação interna da empresa. Então, um olhava para o cliente e outro como a empresa estava se comportando para atender o cliente. Mas nunca ninguém procurava ver como estas coisas se fechavam.”

O levantamento interno foi realizado utilizando-se de grupos multifuncionais, formados por profissionais envolvidos com o processo de prestação do serviço, como descrito anteriormente. Formaram-se, nas empresas que serviram de piloto, grupos multifuncionais básicos e de encantamento.

No grupo multifuncional básico, caracterizado pelo domínio técnico das funções relacionadas ao processo de prestação do serviço estudado, procurou-se identificar o ciclo do serviço (momentos da verdade no sentido amplo), os aspectos básicos do serviço vinculados a este ciclo (exemplos específicos) e sua associação às dimensões da qualidade.

Já no grupo multifuncional de encantamento, que tem como características a criatividade e o domínio das inovações tecnológicas, buscou-se o estabelecimento de configurações alternativas para o processo de prestação do serviço, de forma a identificar os atributos do serviço que, se implantados, seriam capazes de extrapolar as expectativas, necessidades e desejos do cliente, encantando-o e criando condições de fidelidade à marca.

O levantamento externo foi realizado através de pesquisas qualitativas aplicadas junto a clientes, por meio de grupos focais ou de entrevistas em profundidade. Independentemente da abordagem utilizada, os clientes foram estimulados a verbalizar sua percepção do serviço nas diversas fases do ciclo do serviço - incidentes críticos - gerando os itens de satisfação, que representam os requisitos exigidos pelo cliente no processo de prestação do serviço, segundo a ótica do consumidor deste serviço.

A importância que os clientes atribuíram a cada um dos requisitos, bem como sua satisfação, tanto do serviço prestado pela empresa quanto pelos concorrentes, foram obtidas pela aplicação de pesquisas quantitativas, nas quais se exigiu representatividade estatística dos diversos segmentos de mercado atingidos pelo serviço estudado.

A identificação dos requisitos do cliente é o ponto fundamental para internalização da voz do cliente no processo de prestação do serviço. De um lado por se dispor das entradas requeridas pelo QFD e de outro pela possibilidade de definição dos indicadores de satisfação.

#### **4. 2. Desdobramento dos requisitos do cliente**

A etapa de desdobramento dos requisitos do cliente teve por objetivo traduzir os requisitos do cliente, levantados na etapa anterior, em uma linguagem técnica, através da criação e desenvolvimento dos principais requisitos técnicos, de forma a atender as suas necessidades para os serviços. No Projeto REVIND, por exemplo, utilizou-se a metodologia do QFD.

Como afirmam GUINTA e PRAIZLER (1993: XVII), o QFD

*é um método específico de ouvir o que dizem os clientes, descobrir exatamente o que eles querem e, em seguida, utilizar um sistema lógico para determinar a melhor forma de satisfazer estas necessidades com os recursos existentes. Permite que todos trabalhem em conjunto para dar aos clientes exatamente o que eles desejam. Igualmente, dá a todos os membros da organização um roteiro mostrando como cada fase, desde o projeto até a entrega do produto ou serviço, interage para satisfazer as exigências dos clientes.*

Dentro desta ótica, o QFD pode ser visto como um sistema para desenvolvimento ou reposicionamento de um produto ou serviço, composto de quatro fases, que começam e terminam no cliente, como pode ser visto na figura 3 a seguir:

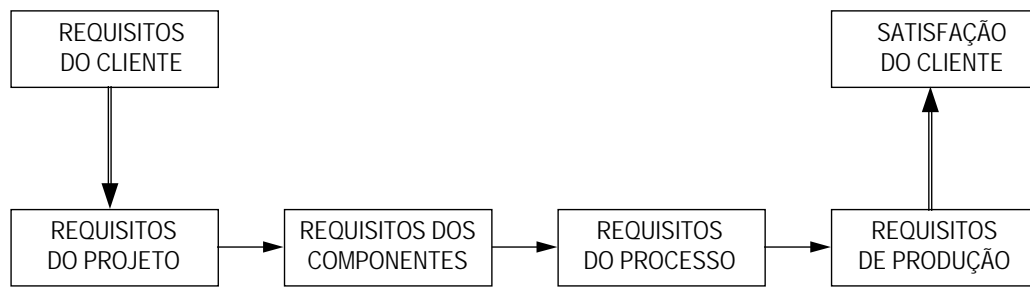


Fig. 3 - Desdobramento dos Requisitos - Fases do QFD

Na fase de projeto foram identificadas as diversas maneiras de satisfazer (“comos”) os requisitos do cliente (“quês”). Alguns destes “comos”, transferidos para a fase seguinte, tornaram-se “quês”. Nesta segunda fase determinaram-se os detalhes e componentes necessários para se fabricar o produto ou prestar o serviço. A fase 3 de desdobramento dos processos e a 4 dos requisitos de produção não foram aplicadas no Projeto REVIND, uma vez que foi dada ênfase à definição dos indicadores de qualidade e não aos de produtividade, como é descrito no próximo item.

A exemplo do levantamento interno dos requisitos do cliente, na aplicação do QFD foram formadas equipes multifuncionais com a atribuição de identificar as soluções técnicas para as questões relacionadas pelo cliente e associadas ao desenvolvimento e desenho ideal do serviço, numa abordagem multidisciplinar.<sup>2</sup>

A utilização do QFD permite um amplo leque de resultados na especificação de produtos ou serviços. No entanto, para efeito do Projeto REVIND, sua aplicação foi orientada no sentido de se obter um conjunto de requisitos técnicos, mensuráveis e controláveis, que permitissem orientar o estabelecimento de um conjunto de indicadores de desempenho, através do controle das deficiências dos processos de prestação do serviço face aos requisitos e ao grau de qualidade com a qual o cliente está sendo atendido.

#### 4. 3. Definição dos indicadores

A última das etapas teve por finalidade estabelecer os procedimentos para definição dos indicadores-chave para processos que tocam os clientes e que são vitais para a empresa. Foram gerados dois grupos de indicadores: aqueles relacionados à satisfação do cliente e os de desempenho do processo de prestação do serviço.

Os indicadores de satisfação foram definidos diretamente dos requisitos do cliente. Em princípio, cada requisito pode gerar um indicador. Para a TELEBRÁS foi importante definir este conjunto de indicadores visando tornar possível o monitoramento contínuo da satisfação do cliente e buscar a melhoria contínua do serviço ofertado.

<sup>2</sup> Cabe observar que, para um perfeito desempenho da equipe envolvida com o desenvolvimento do QFD, é recomendado que os participantes estejam capacitados na metodologia, na sua aplicação e, se possível, na utilização de “software” específico que facilite sua operacionalização.

De uma maneira geral os indicadores de satisfação são expressos como proporção, seja de clientes satisfeitos ou insatisfeitos, conforme a natureza do requisito, sendo obtidos através de pesquisa quantitativa, estatisticamente representativa dos segmentos de mercado estudados, aplicada periodicamente.

As medidas de qualidade estão voltadas para o aprimoramento da eficácia, tendo como fator básico beneficiar o cliente. Por outro lado, as medidas de produtividade buscam o aprimoramento da eficiência, tendo por fator básico beneficiar o processo.

A definição dos indicadores de qualidade baseou-se nos requisitos de projeto e nos requisitos dos componentes, desenvolvidos nas fases 1 e 2 do QFD, enquanto os indicadores de produtividade, seriam definidos a partir dos requisitos de processo, fase 3 do QFD. A figura a seguir ilustra o processo de definição dos indicadores, conforme utilizado no Projeto REVIND.

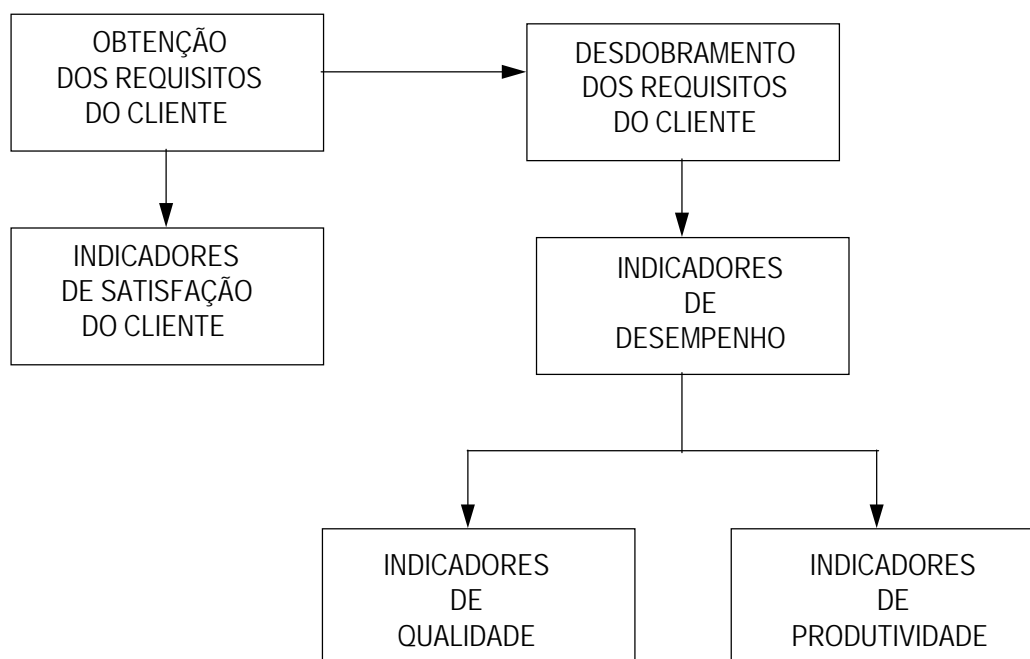


Fig. 4 - Definição dos Indicadores

## 5. A PROPOSTA ATUAL DO PROJETO OPUS

O objetivo geral do Projeto OPUS continua sendo o de monitorar continuamente a satisfação dos clientes do serviço de telefonia convencional, para subsidiar a implementação de melhorias contínuas na qualidade deste serviço que conduzam à excelência na sua prestação.

No novo contexto, porém, de acordo com os requisitos do cliente identificados no Projeto REVIND, foi definido um novo conjunto de pesquisas onde mais uma vez o

atendimento ao cliente foi priorizado e a periodicidade foi ampliada, como pode ser visto a seguir:

- (a) atendimento telefônico - trimestral
- (b) atendimento pessoal em loja - trimestral
- (c) execução de serviços/reparos - trimestral
- (d) uso dos serviços, conta e comunicação - semestral

As entrevistas são realizadas por telefone. No caso de ser inviável o levantamento cadastral dos clientes que frequentaram alguma loja, as entrevistas são pessoais.

Os grandes clientes, detentores de linha tipo tronco, e também os assinantes de terminais não residenciais não fazem parte da amostra pesquisada, devendo ser substituídos caso sejam sorteados.

### **5.1. Pesquisa sobre Atendimento Telefônico**

Público-alvo: clientes que ligaram para algum dos códigos de acesso às empresas de telecomunicações (101, 102, 103, 104, ...) no período de referência.

Forma de coleta: 50% da amostra deveria ser obtida a partir do cadastro geral, 25% a partir do cadastro do 103 e 25% a partir do cadastro do 104 (para estes dois códigos, valeriam as ordens de serviços e reparos solicitados). Caso o cliente sorteado não tivesse ligado para a empresa, deveria haver reposição até atingir o tamanho da amostra calculada.

Período de coleta: última semana dos meses de execução da pesquisa (fevereiro, maio, agosto e novembro) para os clientes sorteados a partir dos cadastros disponíveis (cadastro do 104, por exemplo) e primeira semana dos respectivos meses subsequentes para os clientes sorteados a partir dos cadastros não disponíveis antes do final do mês (cadastro do 103, por exemplo).

### **5.2. Pesquisa sobre Atendimento Pessoal em Loja**

Público-alvo: clientes que visitaram uma loja da empresa de telecomunicações no período de referência, exceto aqueles que foram unicamente comprar fichas ou cartões ou aqueles que foram tratar de assuntos unicamente relacionados ao Serviço Móvel Celular.

Forma de coleta: a amostra deveria ser obtida a partir do conjunto de clientes cadastrados nas lojas durante o período de referência. No caso de entrevistas pessoais, deveria ser desenvolvida uma forma de coleta específica.

Período de coleta: última semana dos meses de execução da pesquisa (fevereiro, maio, agosto e novembro).

### **5.3. Pesquisa sobre Execução de Serviços e Reparos**

Público-alvo: clientes que tiveram serviço ou reparo executado, a partir de sua solicitação, no período de referência, independentemente do período de solicitação (estariam assim excluídos os clientes que tiveram desbloqueio ou os casos de corte de área).

Forma de coleta: 50% da amostra deveria ser obtida a partir do cadastro de baixas do 103 e 50% a partir do cadastro de baixas do 104.

Período de coleta: última semana dos meses de execução da pesquisa (fevereiro, maio, agosto e novembro) para os clientes sorteados a partir do cadastro do 104 e primeira semana dos meses respectivamente subsequentes para aqueles sorteados a partir do cadastro do 103.

#### **5.4. Pesquisa sobre Uso, Conta Telefônica e Comunicação**

Público-alvo: todos os clientes dos segmentos residencial e não residencial, excluídos aqueles com idade inferior a 15 anos;

Forma de coleta: esta pesquisa é aplicada juntamente com a de atendimento telefônico nos meses especificados para sua aplicação. Assim, adota-se a forma de coleta descrita em 5.1, observando-se porém o tamanho amostral também para todas as questões de conta telefônica, no âmbito da Empresa Operadora. Neste caso, os questionários oriundos de respondentes que não verificam a conta não devem ser retirados da amostra, mas deve haver agregação de novos clientes à amostra inicialmente sorteada. Além disso, os clientes oriundos do cadastro geral que não ligam para a empresa devem responder os blocos de uso, conta e comunicação.

Período de coleta: meses de maio e novembro, nos períodos recomendados para a pesquisa de atendimento telefônico.

#### **5.5. Plano Amostral**

Recomendou-se que fosse desenhado um plano amostral AAE (amostragem aleatória estratificada) com partilha proporcional entre clientes residenciais e não residenciais para cada uma das regiões de operação (ou distritos equivalentes). No caso da pesquisa de atendimento telefônico, quando todos os códigos fossem de atendimento centralizado, a empresa poderia fazer uma única amostra para a área de concessão. Se houvesse atendimento centralizado, mas não para todos os códigos, a empresa poderia também, para aquele conjunto de códigos, adotar sub-amostras únicas, relativas aos códigos centralizados, para a área de concessão.

Uma vez que seriam aplicadas quatro pesquisas trimestrais, optou-se por uma confiabilidade de 85% ( $z = 1,44$ ) e por uma margem de erro de 7% ( $d = 0,07$ ).

A partilha da amostra calculada em cada região e para cada pesquisa deve ser proporcional à participação de cada segmento (residencial e não residencial) na soma Residencial + Não Residencial que constituíam a população-alvo.

#### **5.6. Instrumento de Coleta**

Para levantamento dos indicadores de satisfação do serviço de telefonia fixa foram desenvolvidos questionários estruturados e não disfarçados específicos para as quatro pesquisas referenciadas.

#### **5.7. Tratamento dos Dados e Relatório dos Resultados**

Os dados são ser digitados em microcomputador com a utilização do SELAP, desenvolvido e adaptado às necessidades do serviço de telefonia fixa pela TELEBRÁS. O

relatório dos resultados deve conter as medidas de cada indicador e avaliações acerca do seu comportamento.

As respostas às perguntas abertas (incluindo sugestões e reclamações) devem constar de relatórios específicos de forma a melhor subsidiarem a tomada de decisão por parte das áreas responsáveis.

Os resultados referentes aos indicadores são remetidos à TELEBRÁS até o dia 12 dos meses subsequentes aos períodos-base das pesquisas.

## **6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES**

Esta análise final não pode se restringir ao Projeto OPUS. É preciso entender que ele foi evoluindo ao longo do tempo e suscitou a necessidade de uma abordagem integrada dos processos existentes. Isto, em si, foi um mérito notável e é, sob esta ótica da integração de metodologias e procedimentos, que se deve proceder a análise desta caminhada das empresas do Sistema TELEBRÁS na avaliação da satisfação do cliente.

O Projeto OPUS foi um dos maiores e mais ousados projetos de avaliação da satisfação de clientes por meio de pesquisas telefônicas levados a efeito no mundo, com a significativa amostra de mais de 20 mil assinantes brasileiros.

Foi um desafio árduo, que se impôs à medida que o mercado se transformava, apesar das condições adversas e do momento em que foi implementado. Pode-se afirmar que somente entre o final dos anos 80 e início dos anos 90 é que se começou a dar valor, de fato, às pesquisas de satisfação no Sistema TELEBRÁS. Apenas naquele momento, embora ainda de modo discreto, os engenheiros começaram a perceber que engenharia não era tudo e que o monopólio estava com os dias contados. Era a hora de sair da acomodação e inverter os papéis. E aí, como num “frenesi de desespero”, eles retiraram as pesquisas das gavetas e perceberam que tinham nas mãos um importante instrumento gerencial. E, gradativamente, não sem uma pontinha de receio, passaram a usar as pesquisas decorrentes do Projeto OPUS como base de informações para a tomada de decisões.

Acredita-se que, mesmo com as empresas recentemente privatizadas, o Projeto OPUS terá continuidade. No ambiente competitivo, não basta, definitivamente, apenas oferecer serviços que, do ponto de vista de engenharia, sejam excelentes. Os clientes, agora mais do que nunca, têm que fornecer seu aval quanto a essa qualidade.

As pesquisas OPUS foram, então, adaptadas à nova realidade, de acordo com os novos indicadores.

Esta iniciativa da TELEBRÁS em buscar a modernização de seus sistemas de telecomunicações através da interação de técnicas normalmente utilizadas em separado, tendo como consequência a criação de uma metodologia própria para avaliação dos serviços, alcançou um resultado considerado excelente pela equipe envolvida no Projeto REVIND.

Tais resultados puderam ser conseguidos porque o foco do Projeto está voltado para o cliente e a satisfação de suas necessidades, desejos e expectativas. Para definir e gerar

indicadores que mostrassem esta satisfação foram usados mecanismos que permitiram a internalização da “voz do cliente”.

Por outro lado, a metodologia do QFD tem uma aplicação variada: em projetos, planejamento estratégico e desenvolvimento ou reposicionamento de produtos e serviços. O ponto central consiste no relacionamento cliente-fornecedor, quando se procura determinar como atender cada requisito nas diversas fases de desdobramento.

Sua utilização exige a identificação do quê o cliente requer do produto ou serviço e da avaliação que faz dele e de seus concorrentes. Estabelece os padrões a serem atingidos e como atingi-los, avalia tecnicamente não só a concorrência, definindo os parâmetros capazes de superá-la, como também a probabilidade de atingir as soluções propostas. Tudo isso é feito de forma simulada, no papel, sem que nenhum produto ou serviço tenha sido produzido, nem mesmo sob a forma de protótipo, o que significa minimização de custos.

Assim, a associação desta metodologia à formulação de indicadores, tendo por base pesquisas mercadológicas, possibilitou à TELEBRÁS uma série de benefícios, entre os quais destacam-se alguns direcionados para a empresa - benefícios organizacionais-estruturais - e outros associados à própria metodologia - benefício de melhoria metodológica.

Os benefícios organizacionais-estruturais foram:

- a possibilidade de melhor integração das áreas operacionais da empresa;
- a disseminação organizada de conhecimento por diversas áreas da empresa;
- a oportunidade de participação efetiva dos empregados no desenvolvimento do trabalho; e
- o envolvimento direto do cliente, considerado o mais importante.

Já os benefícios de melhoria metodológica compreenderam:

- a documentação de todo o processo de geração dos indicadores;
- a compreensão e entendimento de todo o processo;
- a possibilidade de integrar diferentes técnicas de controle;
- a integração dos indicadores de satisfação e qualidade.

No entanto, não pode deixar de ser assinalado que certas dificuldades foram e ainda têm de ser enfrentadas, tais como: a rotina do trabalho em equipe, a eliminação dos chamados “donos do processo”, a disponibilidade total para o desenvolvimento do projeto pelo pessoal da “linha de frente”, a falta de uma visão global dos processos da empresa e, principalmente, o medo das pessoas com relação ao surgimento de novos paradigmas.

Acredita-se, ainda, que face aos resultados alcançados terem sido tão encorajadores, a experiência conduzida até este momento deverá ser estendida a outros serviços e segmentos do mercado de telecomunicações, inclusive fornecedores, em todas as regiões do país, de forma a se poder estabelecer um conjunto de indicadores que melhor reflita o nível dos serviços oferecidos pelas empresas do Sistema TELEBRÁS em consonância com os requisitos dos clientes.

Um outro aspecto positivo que reforça a adoção da metodologia proposta repousa no reposicionamento dos serviços oferecidos, tendo em vista uma realidade concorrencial que se aproxima. O Projeto REVIND redefine o conjunto de indicadores, mas o uso da metodologia possibilita repensar os serviços em função das exigências do mercado.

Desta forma, a contribuição do presente estudo reside na apresentação de uma experiência positiva do emprego de uma metodologia para avaliação de serviços focada no cliente, que combina a utilização de técnicas de pesquisa, QFD e indicadores e que se mostra aplicável a outros segmentos de serviços, sejam públicos ou privados. A condição básica é priorizar o cliente, ter consciência que a oferta de serviços de qualidade exige conhecer suas necessidades, expectativas e desejos e decidir internalizar a voz do cliente, fazendo-a ecoar em toda a organização.

## **BIBLIOGRAFIA**

ALBRECHT, Karl A Única Coisa que Importa: Trazendo o Poder do Cliente para dentro da sua Empresa. Livraria Pioneira Editora, São Paulo, 1993, 222p.

ALBRECHT, Karl e BRADFORD, Lawrence J. Serviços com Qualidade: A Vantagem Competitiva. Makron Books, São Paulo, 1992, 215p.

BENEVELLO, Eduardo e HERIG, Luiz Cláudio OPUS - Visão do Usuário sobre a Qualidade dos Serviços. Revista TELEBRÁS, v 15, n. 53, Brasília, 1991.

CARLZON, Jan A Hora da Verdade. Rio de Janeiro, COP Editora, 1992, 120p.

DEBUS, Mary Manual para Excelencia en la Investigacion Mediante Grupos Focales. USAID - Academy for Educational Development, Washington DC, 1988, 97p.

DENTON, Keith D. Qualidade em Serviços: O Atendimento ao Cliente como Fator de Vantagem Competitiva. Makron Books, São Paulo, 1990, 222p.

EUREKA, William E. e RYAN, Nancy E. QFD: Perspectivas Gerenciais do Desdobramento da Função Qualidade. Qualitymark Editora, 1992, 105p.

GRIFFIN, Abbie e HAUSER, John R. The Voice of the Customer. Marketing Science Institute, Cambridge, Massachusetts, 1992.

GUINTA, Lawrence R. e PRAIZLER, Nancy C. Manual de QFD: O Uso de Equipes para Solucionar Problemas e Satisfazer Clientes pelo Desdobramento da Função Qualidade. LTC Editora, Rio de Janeiro, 1993, 117p.

HAMEL, Gary e PRAHALAD, C. K. Competindo pelo Futuro: Estratégias Inovadoras para Obter Controle do seu Setor e Criar os Mercados de Amanhã. Rio de Janeiro, Editora Campus, 1995, 377p.

HAYES, Bob E. Measuring Customer Satisfaction: Development and Use of Questionnaires. ASQC Quality Press, Milwaukee, 1991, 165p.

HOADLEY, Bruce The Quality Measurement Plan (QMP). The Bell System Technical Journal, february, 1981.

IPEA - Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada Critérios para a Gerações de Indicadores da Qualidade e Produtividade no Serviço Público., Brasília, 1991, 15p.

IPEA - Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada Revista de Indicadores da Qualidade e Produtividade. Brasília, V1, n°1, fev. 1993.

KERLINGER, Fred N. Metodologia da pesquisa em ciências sócias: Um Tratamento Conceitual. São Paulo, EPU - EDUSP, 1980, 378p.

LUZ, Vicente e MANZOTTI, Roberto Transparências do Curso Pesquisa Qualitativa e Focalização no Cliente. TELEBRÁS, Brasília, 1995.

LUZ, Vicente Transparências do Curso A Qualidade na Voz do Cliente. TELEBRÁS, Brasília, 1994.

LUZ, Vicente Transparências do Curso Focalização no Cliente e sua Satisfação. TELEBRÁS, Brasília, 1994.

MAZUR, GLEN H, Transparências do Curso Quality Function Deployment for Service Organizations - An Overview. 1993.

PARASURAMAN, A. Transparências do Seminário Internacional Competitividade e Excelência em Marketing através da Qualidade em Serviços. IM&C, São Paulo, 1994.

PARASURAMAN, A. Transparências do Seminário Internacional SERVQUAL - Qualimetria: Medição de Desempenho da Qualidade em Serviços. IM&C, São Paulo, 1994.

PBQP - Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade Relatório da Comissão Temática para Indicadores de Qualidade e Produtividade. Brasília, 1993, 18p.

SCOTT, Dru Satisfação do Cliente: A Outra Parte do seu Trabalho. Qualitymark Editora, Rio de Janeiro, 1995, 112p.

SOARES, Fabrício e CORRÊA, Valentino Serviço 5 Estrelas: Uma Introdução à Qualidade nos Serviços. Rio de Janeiro, Qualitymark Editora, 1994, 144p.

STEPHEN, George O Sistema Baldrige da Qualidade. São Paulo, Makron Books, 1993, 33p.

TELEBRÁS Projeto REVIND - Manual de Procedimentos - Processo de Obtenção dos Indicadores. Brasília, 1995, Versão 2.

TELEBRÁS Projeto OPUS - Pesquisa de Satisfação de Clientes. Brasília, 1997, Versão 3.

TIRONI, L. Fernando e outros, Critério para Geração de Indicadores de Qualidade e Produtividade no Serviço Público. IPEA - Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada - Texto para discussão N° 238, Brasília, 1991, 15p.

TIRONI, L. Fernando e outros. Indicadores da Qualidade e Produtividade \_ Um relato de Experiências no Setor Público. IPEA - Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada - Texto para discussão n° 263, Brasília, 1992, 24p.

WALKER, Denis O Cliente em Primeiro Lugar: O Atendimento e a Satisfação do Cliente como uma Arma Poderosa de Fidelidade e Vendas. Makron Books, São Paulo, 1991, 186p.

WHITELEY, Richard C. A Empresa Totalmente Voltada para o Cliente. Rio de Janeiro, Editora Campus, 1992, 263 p

ZEMKE, Ron e SCHAAF, Dick A Nova Estratégia no Marketing: Atendimento ao Cliente. Editora Harbra, São Paulo, 1991, 469p.