

**O MODELO DE LACUNAS COMO FERRAMENTA PARA A QUALIDADE PERCEBIDA: UMA APLICAÇÃO EM SERRALHERIAS.**

**LILIAN TELLINI**

UNINOVE – Universidade Nove de Julho  
liliantell32@gmail.com

**ANDRÉ TORRES URDAN**

andre.torres@uninove.br

Sempre à Deus todo agradecimento, honra e glória.

## 1 INTRODUÇÃO

O setor de serviços já responde por 69,3% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro segundo o IBGE (2015) e a tendência é de que a participação cresça ainda mais nos próximos anos, podendo chegar a 82% em 2036, segundo o IPEA (Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, 2011) mostrando sua importância na economia. Nesse setor, muitos empregos são criados direta e indiretamente, em especial nas pequenas e médias empresas (PMEs), com uma infinidade de serviços (SEBRAE, 2012).

No caso das serralherias, essas fornecem esquadrias para edificações, a que agregam serviços de projeto, instalação e manutenção, que são relevantes para a estratégia do produto (LELE, 1986). Esquadria (ou caixilho) é o conjunto de materiais (estruturas) que formam uma moldura e que se ajustam às folhas de portas e janelas (Associação dos Fabricantes de Esquadrias de Alumínio, 1999), que preenche vãos em edificações.

Serviços são atos, processos e o desempenho de ações (ZEITHAML e BITNER, 2003), que não resultam em algo tangível. E por também prestar serviços, a serralheria tem na excelência ao geri-los um determinante de sucesso. A qualidade de serviço percebida pelo consumidor decorre da comparação entre a expectativa e a experiência (GRONROOS, 1982). A qualidade percebida de serviços (Lacuna 5) é o centro do Modelo de Lacunas de Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985), em torno do qual gravitam outras (Lacunas 1 a 4), referentes à gestão do prestador no tocante a informações, projeto, produção & entrega e comunicações.

Com tal referencial, o objetivo deste relato técnico foi diagnosticar as Lacunas 1 a 4 em serralherias PME, a embasar um plano de ação para melhorá-las e despertar um processo de melhoria contínua dos serviços. Esses *gaps* foram identificados através de questionários respondidos por serralherias de diversas cidades do Brasil na intenção de termos maior abrangência na coleta de dados e uma melhor análise, e após diagnosticar as duas piores dimensões de cada uma das quatro lacunas foi proposto um plano de ação.

As próximas seções tratam, sucessivamente, da revisão da literatura pertinente, dos métodos de produção técnica aplicados, da análise dos resultados, da intervenção planejada e por fim, da contribuição tecnológica-social.

### 1.1 Contexto Investigado

Em um mercado cada vez mais competitivo, qualidade percebida em serviço se torna um diferencial para a PME, e com as serralherias não é diferente. Existe a necessidade real de melhoria contínua do serviço, pois fornecer tanto produtos quanto serviços de qualidade não é mais questão de opção, mas sim de sobrevivência (ZEITHAML e BITNER, 2003). O ideal é que, em todo contato com o cliente, transpareça qualidade percebida; isto é, experiência acima da expectativa. Aí o cerne do contexto investigado, culminando na pergunta de pesquisa: “Como alcançar a qualidade percebida em serviço e torná-la um diferencial competitivo?”. Para tanto, o Modelo de Lacunas, proposto por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985), deve ser uma solução para as necessidades das serralherias. Eis a relevância deste estudo, diagnosticar a situação-problema, analisar as lacunas e propor um plano de ação para a excelência em serviço nas serralherias.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

Esta seção apresenta uma breve revisão de informações e conceitos sobre o assunto abordado, com o objetivo de expor conhecimentos que embasam a pesquisa. Os tópicos

considerados relevantes para a elaboração e apresentação desse relato técnico foram o panorama da PME; serviço, qualidade em serviço e Modelo de Lacunas da qualidade em serviço.

## 2.1 Panorama da PME

Pode-se categorizar PME pelo número de funcionários (Jamil e Mohamed, 2011), faturamento e os ativos da empresa (SEBRAE, 2012). Em 2011, no Brasil o setor de serviços se manteve como o segundo mais expressivo em quantidade de PMEs e elevou sua participação (que era de 29,9% em 2000) para 33,3% do total de PMEs; 2,1 milhões de PMEs no setor de serviços. Uma grande parte das serralherias no país é de PME.

## 2.2 Serviço

Há muitas definições de serviços. Para a *American Marketing Association*, serviços são produtos intangíveis (em contraste aos bens, como produtos tangíveis). Serviço, para Lovelock e Wright (2003), é uma atividade econômica que cria valor e proporciona benefícios a clientes em horário e locais específicos, efetuando uma mudança desejada em quem ou o que o recebe. Quatro características distinguem serviços de bens: intangibilidade, inseparabilidade, heterogeneidade e perecibilidade (FISK, BROWN e BITNER, 1993). Um serviço é uma experiência perecível, intangível, desenvolvida para um consumidor que desempenha o papel de co-produtor (FITZSIMMONS e FITZSIMMONS, 2005). Já Zeithaml e Bitner (2003 p.28) afirmam que:

“ Serviços incluem todas as atividades econômicas cujo produto não é uma construção ou produto físico, é geralmente consumido no momento em que é produzido e proporciona valor agregado em formas (como conveniência, entretenimento, oportunidade, conforto ou saúde) que são essencialmente intangíveis, de seu comprador direto.”

Grönroos (2004, p. 65) apresenta a seguinte definição para serviço:

“ Um serviço é um processo, consistindo em uma série de atividades mais ou menos intangíveis que, normalmente, mas não necessariamente sempre, ocorrem nas interações entre o cliente e os funcionários de serviço e/ou recursos ou bens físicos e/ou sistemas do fornecedor de serviços e que são fornecidas como soluções para problemas do cliente.”

No geral dessas definições está o serviço como ações, processos, atuações, com resultado intangível.

Uma tipologia abrange a empresa em que o serviço é a sua atividade principal e a empresa em que o serviço ao cliente é complementar, em apoio aos produtos. O segundo tipo corresponde ao caso das serralherias, que vendem produtos (esquadrias) e têm agregado o serviço de montagem, instalação e manutenção (ZEITHAML e BITNER, 2003).

## 2.3 Qualidade em Serviço

Qualidade em serviço é o resultado da comparação feita pelo cliente entre a expectativa do serviço com a subsequente experiência do serviço prestado, gerando a qualidade percebida, caso essa corresponda às expectativas. Uma prestação de serviço com qualidade significa estar em conformidade com as expectativas dos cliente. Devido sua intangibilidade é difícil de ser mensurada, o que dificulta entender como os consumidores a

percebem (GRONROOS, 1984; PARASURAMAN, ZEITHAML, BITNER, 1985; LEWIS e BOOMS, 1983).

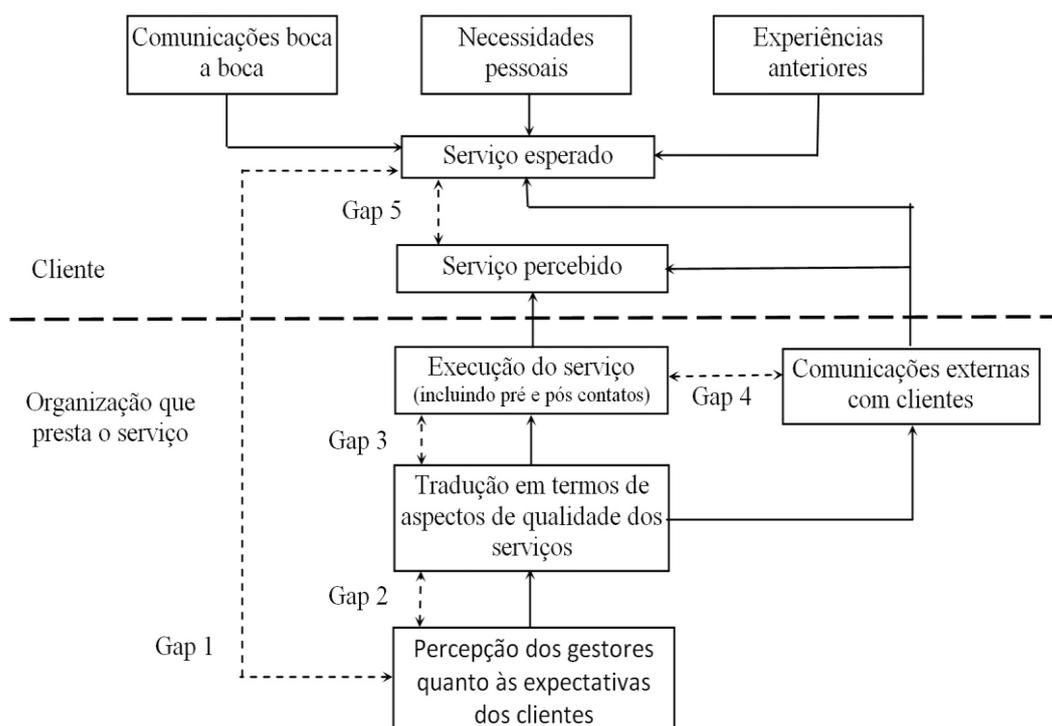
Lehtinen e Lehtinen (1982) argumentam que a qualidade em serviço é produzida na interação entre o cliente e os elementos organizacionais do prestador de serviço. No caso das serralherias, essa interação acontece por meio do produto acabado, as esquadrias, e também através da atuação dos instaladores pois são eles quem tem o contato direto com o cliente final representando a prestação de serviço da empresa.

Internalizando qualidade em serviço para a empresa, Sasser, Olsen, and Wyckoff (1978) discutiram três dimensões de desempenho do serviço: materiais, instalações e pessoal. Implícita nesta tricotomia está a noção de que a qualidade do serviço envolve mais do que resultado; inclui também a maneira pela qual o serviço é fornecido.

## 2.4 Modelo de Lacunas da Qualidade em Serviço

O modelo de lacunas da qualidade em serviço proposto por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985) analisa os *gaps* na prestação do serviço, como desafios a superar, servindo de base para a tomada de decisões em relação aos processos que as empresas prestadoras de serviço podem utilizar para atingir a excelência em serviço e como resultado a qualidade percebida. Ele é formado por 5 lacunas, sendo as quatro primeiras geradas pela falta de entendimento da empresa sobre as falhas na gestão de serviço, no caso das serralherias falta aos gestores enxergar a lacuna além da má qualificação da mão de obra, não tendo conhecimento das reais lacunas. A quinta lacuna trata das consequências das outras quatro ao evidenciar a disparidade da diferença entre as expectativas da empresa e as percepções do cliente em relação ao serviço prestado. O modelo é um instrumento padrão para medir a percepção dos consumidores sobre a qualidade de serviço (PARASURAMAN, ZEITHAML e BERRY, 1985).

Figura 1 – Modelo de lacunas da qualidade em serviços



Fonte: Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985)

A Lacuna 1 diz respeito as expectativas dos clientes versus as percepções da organização acerca do serviço. O que determina essa lacuna são as falhas na orientação de pesquisa de marketing, erros na comunicação para cima, e problemas em níveis hierárquicos entre o pessoal do atendimento aos clientes e a direção. Isso acontece quando os gestores não têm contato pessoal com os clientes, nem usam informações de pesquisas de marketing, não coletam informações sobre os desejos e as necessidades dos clientes, nem tampouco sobre sua satisfação com os serviços prestados. Também ocasiona essa lacuna o fato de os gestores não comunicarem – se de forma adequada com o pessoal do atendimento, procurando sugestões, por meio de entrevistas ou reuniões periódicas de como entender as necessidades dos clientes e a melhor forma de satisfazê-los (PARASURAMAN, ZEITHAML e BERRY, 1985).

A Lacuna 2 da empresa diz respeito às percepções das expectativas dos clientes versus as especificações de qualidade. O que determina essa lacuna é o fato das empresas não contarem com o comprometimento gerencial com a qualidade, trabalhar sem metas de qualidade percebida, não ter padronização de tarefas, gerando falta de percepção de factibilidade quando acontece. Isso ocorre quando a empresa não oferece os recursos (materiais, financeiros, humanos) necessários para garantir a satisfação do cliente, como por exemplo não ter um programa interno estruturado de metas em funcionamento com o objetivo de priorizar atingir a satisfação do cliente. Outra falha é não desenvolver projetos de revisão dos processos de trabalho criando uma sistemática inadequada para atender o nível de prestação de serviço que os clientes desejam e com isso não oferece a satisfação esperada (PARASURAMAN, ZEITHAML e BERRY, 1985).

A Lacuna 3 da empresa diz respeito as especificações de qualidade versus o serviço entregue. Ela é a mais importante no processo pois trata diretamente com as condições humanas da empresa, o que segundo Zeithaml e Bitner (2003) é o fator-chave dessa lacuna, estando ligada diretamente à mão de obra, ao trabalho em equipe, ao ajuste do empregado ao trabalho e à tecnologia disponível, a percepção de controle, a avaliação de desempenho do pessoal, a ausência de conflito e ambiguidade de papel. Isso ocorre quando o funcionário não se sente parte integrante e importante da empresa, alheio à equipe, sem motivação para apoiar os outros colaboradores, e não ficando à vontade com o trabalho. Outro motivo é o acúmulo de funções e problemas a resolver, ou ainda, não se sentir recompensado pelo bom trabalho prestado ou ser sufocado com a burocracia. Outro fator agravante causador dessa lacuna diz respeito a falta de empenho da empresa em gerir as expectativas de seus colaboradores, não oferecendo treinamento adequado e suficiente para o cumprimento das funções. Isso demonstra que a empresa dá mais importância em faturar do que em atingir a satisfação dos clientes internos e externos. Os gestores não têm a comunicação correta com os colaboradores no tocante a compartilhar as expectativas da empresa em relação ao serviço a ser executado.

A Lacuna 4 da empresa diz respeito ao serviço prestado versus as comunicações externas. Essa lacuna é determinada pela falha na comunicação interna e externa da empresa, com colaboradores e com clientes. Isso ocorre quando a empresa faz promessas que não pode cumprir, fecha contratos sem consultar as outras áreas envolvidas no processo, e faz propagandas sem considerar a capacidade da empresa em cumprir o divulgado. Os gestores cometem o erro de não comunicar as normas e procedimentos de forma clara e sucinta aos colaboradores relativa aos serviços que serão prestados aos clientes. O erro de comunicação se estende às promessas feita para o cliente pois não são embasadas em discussões ocorridas antes de divulgação de ofertas e promoções. Em muitos casos reflete como falta de integridade aparentando que o foco da empresa está apenas no faturamento.

A lacuna 5 é a lacuna do cliente – é o foco principal do modelo de lacunas pois baseia – se na diferença entre as expectativas e as percepções dos clientes. As expectativas são influenciadas por ações da empresa como por exemplo, propaganda ou falsas promessas e também pelas necessidades pessoais do cliente. Num estágio ideal as expectativas dos clientes

deveriam ser idênticas às suas percepções ao passar pela experiência de receber o serviço, mas não é o que acontece na prática, resultando em uma lacuna do cliente. Os fatores-chave propostos para esta lacuna é a deficiência no preenchimento das outras quatro colunas do modelo (ZEITHAML e BITNER, 2003).

### **3 MÉTODO**

Esse trabalho foi elaborado para analisar um fenômeno profissional atendendo todas as exigências de um trabalho científico e utilizando o rigor acadêmico. Seguindo o protocolo de elaboração de relato técnico esse tópico visa explicar detalhadamente a coleta e análise dos dados a fim de atingir o objetivo proposto (BIANCOLINO, KNISS, MACCARI e RABECHINI JR., 2012).

Na busca por elucidar o fenômeno envolvido nesse relato além da revisão da literatura já apresentada que dá embasamento ao estudo, o trabalho teve duas etapas, uma qualitativa, através de entrevista semi estruturada com os gestores de serralherias e outra quantitativa com o envio de um questionário fechado para várias serralherias.

No primeiro momento foi feito uma pesquisa exploratória com entrevista em profundidade junto a alguns gestores/proprietários de serralherias de alumínio para identificar as maiores problemáticas que envolviam a prestação de serviço. Das oito serralherias, em sua totalidade, os gestores indicaram que a maior dificuldade na gestão de serviço era a falta de qualificação da mão de obra, apontando o fato de não existirem escolas de formação de serralheiros ou até mesmo de aprendizes. Todo o ensinamento nesse segmento é dado na própria empresa por funcionários já experientes e sem o rigor teórico necessário.

Na segunda fase, foi desenvolvido um estudo descritivo mediante levantamento. Para a amostragem, foram enviados 95 questionários às serralherias localizadas nos estados de Minas Gerais, Goiás, São Paulo, Espírito Santo, Piauí e Santa Catarina para averiguação da real lacuna nos serviços dessas empresas. Obtivemos retorno de 40% dos questionários, perfazendo um total de 38 respondentes. O questionário é formado por uma escala Likert validada de 50 questões com variação de 1 a 5 sendo 1 discordo totalmente e 5 concordo plenamente, na intenção de oferecer ao respondente a possibilidade de escolher entre diferentes graus qual melhor representa sua opinião.

Os dados obtidos foram lançados no software SPSS 16 (*Statistical Package for the Social Sciences*) para calcular a média de cada variável e o desvio padrão. Como resultado tivemos a identificação dos índices de variância. As informações obtidas apontaram as médias e indicaram as deficiências passíveis de intervenção de cada lacuna.

### **4 ANÁLISE DOS RESULTADOS**

A seguir serão divulgados os principais resultados obtidos a partir das entrevistas e do questionário respondido pelos gestores das serralherias. Também será caracterizada as empresas participantes deste relato e apresentado os resultados das entrevistas e dos questionários.

#### **4.1 Caracterização de Serralheria**

A serralheria é uma pequena fábrica, onde são elaborados produtos feitos de metal, geralmente ferro ou alumínio, através do corte dos materiais, da solda, do polimento e da curvatura desse material. As peças produzidas nas serralherias são destinadas principalmente à construção civil, como portas, janelas, portões, grades e fachadas, entre outros. O processo

de fabricação de uma peça em uma serralheria compreende várias etapas. Primeiramente, é feito o desenho das peças, de acordo com as características que o cliente solicitou. O próximo passo é a medição dos metais que serão utilizados, seguido do seu corte e das curvaturas. Em seguida, a peça é montada e soldada e recebe o acabamento, com lixas e esmeril. A maioria das serralherias oferece o serviço de instalação das peças no local desejado pelo cliente, fixando as peças no vão a ser preenchido.(www.serralheiros.etc.br). O serviço das serralherias faz parte do projeto arquitetônico das obras de construção civil e são fundamentais para o sucesso do empreendimento.

Todos os produtos devem atender as indicações técnicas da AFEAL e da ABNT (Associação Brasileira de Normas Técnicas) e estar de acordo com as normas de desempenho: NBR 10.821:2011 (esquadrias externas para edificações), NBR 14.718:2008 (guarda corpos para edificação), NBR 15.575:2013 (edificações habitacionais), NBR 15.919:2011 (perfis de alumínio e suas ligas com acabamento superficial – colagem de vidros com fita dupla-face estrutural de espuma acrílica para construção civil). Para que tudo isso ocorra é necessária uma boa gestão dos serviços (ZEITHAML e BITNER, 2003).

## **4.2 Resultado das Entrevistas em Profundidade**

As entrevistas em profundidade com os gestores de oito serralherias ofereceram o mesmo resultado. Todos eles indicaram que o problema na gestão do serviço e conseqüentemente na qualidade percebida do serviço era a mão de obra não qualificada. Alegando que não existe no país um preparo teórico nem tampouco prático para geração de serralheiros, é de inteira responsabilidade da empresa contratar, treinar e acompanhar os funcionários, ocasionando o que eles conhecem por *gaps* do serviço. Essa visão limitada dos gestores se deve a rápida expansão do setor de construção civil, ocasionando grande procura pelo serviço das serralherias. Em poucos anos o número dessas empresas triplicou, e segundo a AFEAL, fez com que muitas fossem abertas sem o treinamento necessário para o bom cumprimento das exigências do serviço que afetam a qualidade percebida. Essa falta de capacitação ocorre por falha no sistema de ensino, que não oferece cursos para esse segmento nas escolas técnicas. Outro motivo é que as pequenas e médias serralherias normalmente são abertas por ex funcionários de serralherias maiores, que optaram por serem empresários dando continuidade a contratação de novos funcionários sem capacitação técnica. Com o excesso de trabalho e sem o respaldo técnico e teórico, tudo é aprendido no dia a dia da linha de produção. Os gestores alegam que sentem falta de escolas públicas ou cursos técnicos para a capacitação de funcionários para as serralherias. Para eles a falta de capacitação é o causador dos problemas na prestação de serviço pois é o mais evidente tendo em vista a realidade de que muitos deles também aprenderam o serviço executando a função, sem treinamento prévio, dificultando a avaliação sistêmica da gestão de serviço da sua serralheria.

Essa lacuna apontada inicialmente pelos gestores, foi contrastante com o resultado obtido após a análise dos questionários respondidos por eles e por outras serralherias, no qual foram apontadas outras lacunas na gestão do serviço.

## **4.3 Resultado do Levantamento**

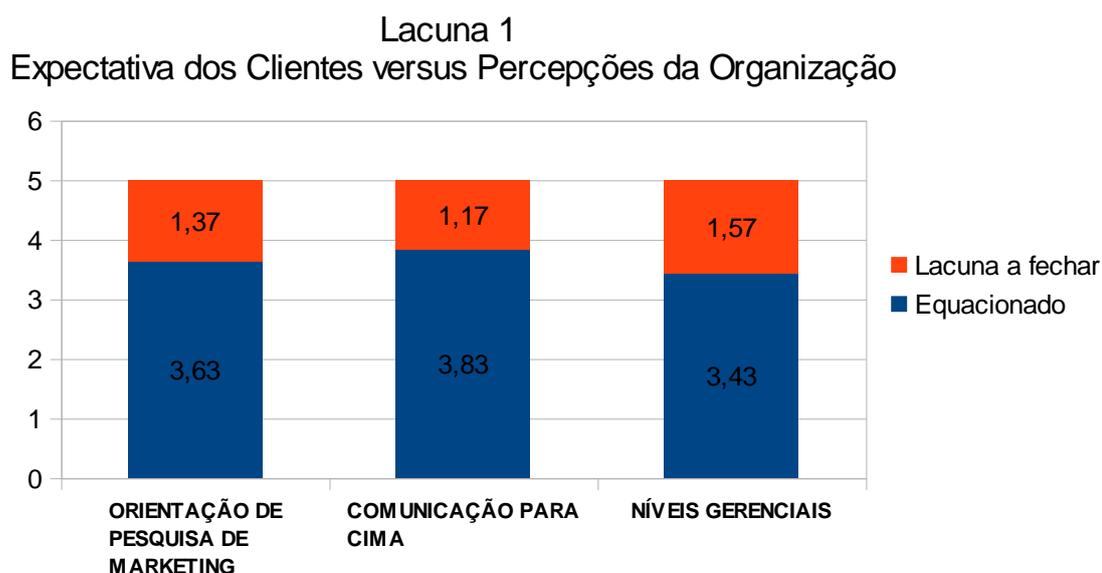
Com a análise foi possível diagnosticar as reais lacunas em serviço, visualizar o que está equacionado ou mais perto do ideal e apontar quais devem ser tratadas. Considerando a máxima 5 a tabela 1 mostra quão distante está a realidade das empresas com o ideal.

Tabela 1 – Estatísticas Descritivas de cada Lacuna

Lacuna	Variável	N	Mínima	Máxima	Média	Desvio Padrão	Média
1	L1_OPM	21	1,75	5	3,63	0,9	1,37
1	L1_CPC	21	1,75	5	3,83	0,91	1,17
1	L1_NG	21	1,00	5	3,43	1,72	1,57
2	L2_CGQP	21	2,00	5	3,56	0,72	1,44
2	L2EMQP	21	1,00	5	2,6	1,27	2,40
2	L2_PT	21	2,00	5	3,52	1,02	1,48
2	L2_PF	21	2,33	5	4,05	0,75	0,95
3	L3_TE	21	1,60	5	3,93	0,74	1,07
3	L3_AETr	21	2,50	5	4,21	0,64	0,79
3	L3_AERe	21	2,00	5	4,14	0,91	0,86
3	L3_PC	21	2,50	5	3,39	0,74	1,61
3	L3_ADP	21	1,33	5	3,41	0,89	1,59
3	L3_ACP	21	1,75	5	3,36	0,87	1,64
3	L3_AAP	21	2,60	5	3,8	0,63	1,20
4	L4_CH	21	1,50	5	3,17	0,96	1,83
4	L4_API	21	2,50	5	3,98	0,73	1,02

A tabela apresenta os resultados da análise de cada lacuna a partir dos questionários, calcula seu desvio padrão e aponta a média. A diferença é o que deve ser tratado para alcançar a nota máxima, nesse caso 5. Analisando as lacunas individualmente temos os gráficos a seguir.

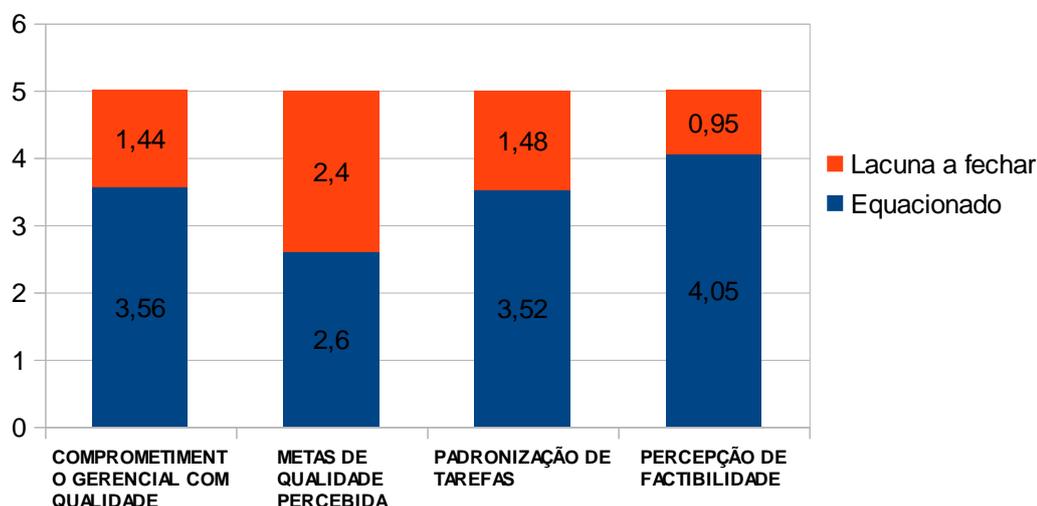
Gráfico 1 – Lacuna 1



Na Lacuna 1 os principais geradores da divergência entre a expectativa que os clientes têm da empresa e as percepções que a organização tem sobre seus clientes são os níveis gerenciais (L1\_NG) e a orientação de pesquisa de marketing (L1\_OPM).

Gráfico 2 – Lacuna 2

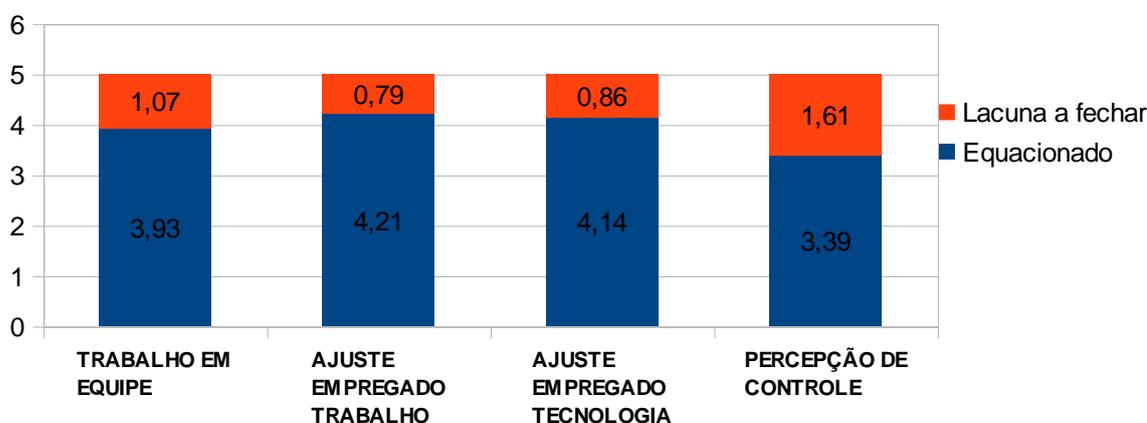
### Lacuna 2 Percepções das Expectativas dos Clientes versus Especificações de Qualidade



Na lacuna 2 as duas dimensões mais críticas identificadas foram a de metas de qualidade percebida (L2\_EMQP) e a padronização de tarefas (L2\_PT) e ambas comprometem seriamente a percepção das expectativas dos clientes frente as especificações de qualidade da empresa. Uma vez que a empresa não tem a real informação sobre as percepções das expectativas dos clientes fica difícil estabelecer as metas de qualidade percebida necessárias para atingir e superar essas expectativas.

Gráfico 3 – Lacuna 3a

### Lacuna 3 (a) Especificações de Qualidade versus Serviço Entregue

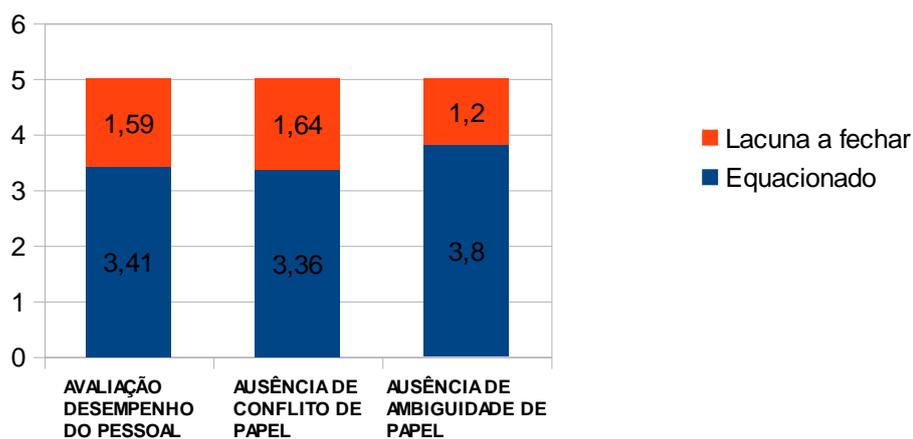


A Lacuna 3 (a) não apresentou grandes discrepâncias tendo em vista o fato de que os respondentes no papel de gestores se sentem parte da equipe, enxergando que existe mais um ambiente de cooperação do que competição entre os funcionários, além do fato de se sentirem a vontade com o seu trabalho, pois se sente capacitado para fazê-lo bem feito. O grau de

autonomia do gestor também minimiza as discrepâncias dessa lacuna pois ele sofre menos pressão de avaliação de desempenho diferente do funcionário da linha de produção, e por sua vez ele tem um ajuste melhor com o trabalho e com a tecnologia oferecida na empresa até porquê em alguns casos ele próprio quem definiu os sistemas de trabalho proporcionando certo conforto. A deficiência dessa lacuna é a percepção de controle (L3\_PC) pois embora tenha autonomia sobre o trabalho essa não é em grau suficientemente apropriado para poder fazer ou criar algumas condições para atender as necessidades dos clientes. A segunda maior dimensão dessa lacuna diz respeito sobre o trabalho em equipe, pois nem sempre o gestor atua próximo dos funcionários da linha de frente da empresa, e em muitos casos devido à escassez de mão de obra qualificada nem sempre a empresa emprega pessoas aptas para os trabalhos que vão realizar, causando para o gestor um acúmulo problemático de clientes para serem atendidos ao mesmo tempo a fim de minimizar os erros e mitigar a possibilidade de insatisfação.

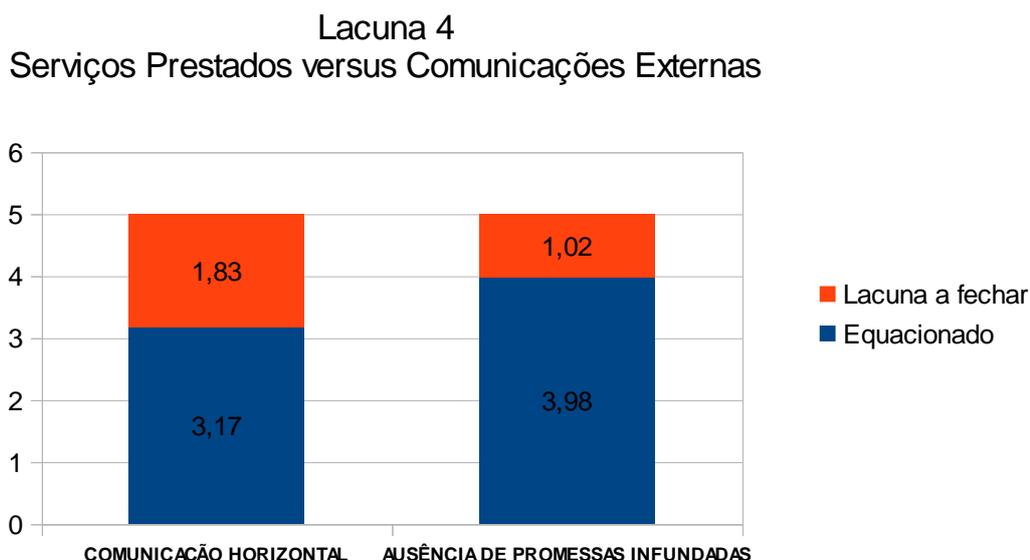
Gráfico 4 – Lacuna 3b

Lacuna 3 (b)  
Especificações de Qualidade versus Serviço Entregue



Na segunda parte dessa lacuna (3b) aparecem as maiores discrepâncias pois reflete as percepções dos funcionários de níveis inferiores na hierarquia da empresa. Nesse caso as duas dimensões mais críticas identificadas foram a avaliação de desempenho do pessoal (L3\_ADPE) e a ausência de conflito de papel (L3\_ACP). A avaliação de desempenho exige do funcionário em muitos casos algo que ele não recebeu treinamento suficiente para desenvolver em suas atividades o que faz com que ele enxergue como algo desagradável e desmotivador. Além do fato de muitas vezes ser necessário o preenchimento de muitos relatórios e formulários no trabalho que prejudica o atendimento aos clientes, fazendo com que o colaborador entenda que a parte burocrática é mais relevante do que a prestação do serviço propriamente dito.

Gráfico 5 – Lacuna 4



Na lacuna 4 os fatos geradores identificados foram a discrepância entre o que a empresa comunica internamente através da comunicação horizontal, como fundamental na prestação do serviço e como isso afeta o que foi externalizado para os clientes podendo ocorrer promessas infundadas.

## 5 TIPO DE INTERVENÇÃO E MECANISMOS SUGERIDOS

Uma vez identificadas as lacunas de serviço, procedeu –se a elaboração da solução, nesse caso o mecanismo adotado foi o desenvolvimento de um plano de ação de intervenção, de acordo com o protocolo de elaboração de relatos de produção técnica (BIANCOLINO, KNISS, MACCARI e RABECHINI JR., 2012).

Sugerir essa intervenção foi possível após diagnosticar detalhadamente as dimensões de cada lacuna. A solução proposta abrange um plano de ação para as serralherias melhorarem sua gestão de serviço com foco na percepção de qualidade do cliente. Isso deverá ser efetuado realizando as correções necessárias nas duas piores dimensões apontadas de cada uma das quatro lacunas.

Na Lacuna 1 a sugestão é que os níveis gerenciais se envolvam tanto quanto necessário no processo de comunicar – se periodicamente com o pessoal da linha de frente do atendimento ao cliente, visto serem esses quem coletam as informações dos clientes, suas necessidades e anseios e apresentam para a empresa. Foi sugerida a criação de um sistema de pesquisa de marketing, a fim de coletar as informações dos clientes, na pré-venda e após a prestação de serviço. Essa coleta pode ser simples sem a necessidade de custo adicional em softwares, bastando apenas um questionário estruturado para que os clientes respondam antes e depois do serviço prestado. E a criação de um banco de dados para armazenamento e análise das informações recebidas podendo fornecer um *feedback* para a empresa e gerando um ciclo contínuo de melhoria na qualidade. Outra medida é ter poucos níveis hierárquicos entre o pessoal do atendimento aos clientes e a direção. Em casos extremos no qual a prestação de serviço afete diretamente a qualidade percebida pelo cliente a indicação é que essa seja feita pelos próprios gestores. Todas essas indicações compõem uma estratégia de marketing para as serralherias. Tendo isso em vista a sugestão é adotarem a utilização do composto de marketing de serviços, no qual além dos 4 P's tradicionais existe a inclusão de mais três ativos: pessoas, evidência física e processo (ZEITHAML e BITNER, 2003).

Para corrigir os problemas da Lacuna 2 a intervenção proposta foi a criação de um programa que compreenda metas de satisfação dos clientes para cada unidade de trabalho, que sejam capazes de ser quantificadas e com prazo para ser alcançada. E a revisão periódica desses projetos de trabalho para melhorar os serviços aos clientes. Outro ponto importante é a retroalimentação do sistema a cada novo serviço entregue, pois é desse ciclo que dependerá a manutenção dos padrões estabelecidos. Importante destacar que o processo de busca por qualidade interna impulsiona a satisfação do empregado e pode atenuar o reflexo na lacuna 3 (HESKETT, JONES, LOVEMAN, SASSER JR. e SCHLESINGER, 1994).

Para solucionar as deficiências da Lacuna 3 (a, b) a indicação foi a criação de um programa de educação, treinamento e aperfeiçoamento no qual o funcionário seja primeiramente visto como colaboradora da empresa. Importante que seja parte integrante e importante da organização, recebendo o treinamento, as ferramentas (físicas e tecnológicas) e o equipamento necessários para realizar um bom trabalho. Nesse momento a empresa precisa demonstrar a importância em atender os clientes tanto quanto faturar e para isso precisa criar uma sinergia entre os superiores e os funcionários da linha de frente, fazendo com que ambos tenham as mesmas opiniões sobre como o trabalho deve ser feito (ZEITHAML e BITNER, 2003).

Outra indicação foi a criação de um programa de motivação ao trabalho no qual o principal objetivo seja o reconhecimento do funcionário que bem se relacionar com o cliente, que se preocupar em prestar um serviço em excelência, além de recompensa de melhor remuneração para o funcionário que fizer um esforço especial para bem servir os clientes. Um comissionamento para os melhores funcionários da montagem e instalação das esquadrias também pode ser uma alternativa para equacionar as falhas dessa lacuna, pois todos estarão empenhados em bem cumprir suas tarefas. Manter o foco em um bom gerenciamento dos recursos humanos é o principal fator de sucesso das grandes empresas. Existe uma ligação comprovada entre a boa gestão de pessoas, a satisfação do cliente e o desempenho dos negócios (OAKLAND e OAKLAND, 1998).

Para corrigir as divergências da Lacuna 4 a indicação foi a criação de um comitê interno de avaliação de capacidade produtiva. Antes de elaborarem propostas de negócios para os clientes as empresas consultarão esse comitê, formado por um integrante de cada departamento da serralheria, para saber se eles poderão cumprir os compromissos que serão assumidos com os clientes. A principal função dessa medida será analisar se todos os departamentos estão capacitados para atender as necessidades e compromissos necessários para atingir a qualidade percebida pelos clientes. O comitê deverá informar internamente todas as promessas que serão feitas nas propagandas da empresa. Outra indicação é para que os funcionários integrantes do comitê tenham um canal de comunicação aberto junto aos gestores e diretores da empresa para discutir a satisfação que a empresa pode oferecer aos clientes. E fundamental para equacionar essa lacuna será a posição da empresa se comprometendo que jamais fará promessas que não poderá cumprir simplesmente para atrair novos clientes e negócios. A empresa não deve prometer mais na comunicação do que pode realmente entregar (PARASURAMAN, ZEITHAML e BERRY, 1985).

## **6 CONTRIBUIÇÃO TECNOLÓGICA - SOCIAL**

Nesse relato técnico se analisou a gestão da qualidade dos serviços. Num mercado com disputas cada dia mais acirradas pela preferência dos clientes entregar qualidade de serviço superior tem sido um pré requisito para o sucesso, se não para a sobrevivência do negócio (PARASURAMAN, ZEITHAML e BERRY, 1991). O estudo revela a importância da excelência em serviços. A conclusão corrobora com os estudos de Parasuraman, Zeithaml e

Berry (1991) no qual eles indicam que entender as expectativas dos clientes é fundamental para entregar um serviço superior.

Para conquistar a qualidade percebida em serviço é necessário fechar as lacunas da empresa que refletem diretamente no serviço recebido pelo cliente. Através do uso do modelo de lacunas proposto por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985) foi possível identificar e indicar atos corretivos para corrigir cada uma das duas maiores dimensões a serem equacionadas em cada lacuna, fazendo com que a serralheria conquiste a qualidade percebida em serviço. Essas correções tornarão as serralherias mais competentes e mais competitivas.

Como contribuição, esse relato técnico mapeou as discrepâncias entre a visão dos gestores das serralherias sobre a gestão de serviço versus as melhores práticas incluídas no Modelo, pois esses enxergavam como sendo a única lacuna a mão de obra não qualificada, e esse estudo pôde apontar as reais lacunas existentes na gestão de serviço. A questão da mão de obra pôde ser evidenciada na lacuna 3 quando se refere diretamente aos recursos humanos das empresas. Porém existem outras lacunas que precisam ser tratadas. Ficou evidente a necessidade de uma boa gestão de recursos humanos além de outras medidas em relação ao uso do marketing no tocante a coleta de informações junto aos clientes para entender suas necessidades e expectativas. Em suma, é necessário aprimorar todo o sistema de serviço da empresa (ZEITHAML e BITNER, 2003).

Ao apresentar o resultado final aos gestores das entrevistas em profundidade, eles indicaram satisfação, e que a visão apresentada reflete uma evolução sobre a gestão dos serviços nas serralherias. Responderam positivamente julgando os resultados como apropriados e de fácil execução, embora admitam que seja uma mudança de cultura e possivelmente não haja a possibilidade de uma implementação imediata, mas a ser estudada.

É limitação desse relato não analisar a lacuna 5 do Modelo, visto que esse relato foi focado nas lacunas 1 a 4 pois sua análise se limitou à visão dos gestores sobre a qualidade percebida e não foi analisado a visão dos clientes sobre qualidade percebida. Como indicação para trabalho futuro, a aplicação de uma pesquisa junto aos clientes das serralherias a fim de analisar a lacuna 5 para conhecer a visão do cliente sobre a qualidade percebida e poder confrontar a visão dos gestores das empresas com a visão dos clientes. Podendo identificar as discrepâncias entre a expectativa do cliente e a real experiência e dessa forma propor um plano de ação mais abrangente e eficaz.

## CITAÇÕES E REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Biancolino, C. A., Kniess, C. T., Maccari, E. A., Rabechini Jr.; R. (2012). Protocolo para Elaboração de Relatos de Produção Técnica. *Revista Gestão e Projetos*, 3(2), p.294-307.

Bitner, M. J., Faranda, W. T., Hubbert, A. R., Zeithaml, V. A. (1997). Customer contributions and roles in service delivery. *International Journal of Service Industry Management*, v.8, n.3, p. 93 – 205.

Eberle, L., Milan, G. S., Camargo, M. E. (2013). Antecedentes da retenção de clientes no contexto de uma instituição de ensino superior. *Revista Economia & Gestão* – v.13, n.33, p.5-27.

Engelman, R., Fracasso, E. M., Brasil, V. S. (2011). A qualidade percebida nos serviços de incubação de empresas. *REAd | Porto Alegre* – Ed.70 – n.3 – p. 02-822.

Fisk, R. P., Brown S. W.; Bitner, M.J. (1993). Tracking the evolution of the service marketing literature. *Journal of Retailing*, v.69, n.1, p.60-103.

Fitzsimmons, J. A., Fitzsimmons J. Administração de Serviços – Operações, estratégia e tecnologia da informação.4º Ed.São Paulo: Bookman, 2005.

Gronroos, C. A. (1984). Service Quality Model and its marketing implications. *European Journal of Marketing*, USA, v.18, n.4, p. 36 – 44.

Gronroos, C. **Marketing: gerenciamento e serviços**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

Heskett, J. L.; Jones, T. O.; Loveman, G. W.; Sasser, W. E.; Schlesinger, L. A. (1994). Putting the Service-Profit Chain to Work. *Harvard Business Review*. V.72, n.2, p.164–174.

Lele, M. M. (1986). How service needs influence product strategy. *Sloan Management Review*, v.28, n.1, p.63-70.

Lehtinen, U., Lehtinen, J.R. (1991). Two approaches to service quality dimension. *The Service Industries Journal*, v.11, n.3, p.287-303.

Lovelock, C.; Wright, L. **Serviços: Marketing e Gestão**. 1ª Ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

Milan, G. S., Silva, M. B. C., De Toni, D., Larentis, F. (2014). Adaptação da escala Servqual para avaliação da qualidade dos serviços na construção de edificações multifamiliares.*Revista de Administração da UNIMEP*. v.12, n.2, p.136-158.

Moutinho, J. A., Kniess, C. T. (2012). Contribuições de um escritório de gerenciamento de projetos em um laboratório de P & D de uma universidade pública. *Revista de Gestão e Projetos - GeP*, São Paulo, v.3, n.2, p.282-293.

Oakland, J. S., Oakland, S. (1998). The links between people management, customer satisfaction and business results. *Total Quality Management*, v. 9, n.(4-5), p.185-190.

Parasuraman A., Zeithaml, V. A., Berry, L. L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *The Journal of Marketing*. V.49, n.4, p.41-50.

Parasuraman A., Zeithaml, V. A., Berry, L. L. (1988). SERVQUAL – A multiple-item scale to measuring consumer perception of service quality. *Journal of Retailing*. V.64, n.1, p.12-40.

Parasuraman, A., Berry, L. L., Zeithaml, V. A. (1991). Understanding Customer Expectations of Service. *Sloan Management Review*; n.32, n.3, p.39-48.

Passos, C.A., Spers, R. G. (2014). Modelo de avaliação de desempenho organizacional para pequenas e médias empresas - *Revista Ibero-Americana de Estratégia – RIAE*, v.13, n.4, p.43-58.

Pereira, V. R., Ferreira, J. J. A., Rotondaro, R. G., Carvalho, M. M (2010). Qualidade percebida nos serviços de vendas prestadas por concessionárias automotivas: Uma análise comparativa dos gaps de percepção da tríade cliente, concessionária e montadora. *I Simpósio Brasileiro de Ciência de Serviços*. Departamento de Engenharia de Produção – Escola Politécnica – USP.

Pinto, R. L., Gouvêa, M. A., Oliveira, B. (2014). Avaliação da qualidade de serviço terceirizado de manutenção em edifício comercial: o caso de uma organização pública. *Gest. Prod.*, São Carlos, v.21, n.2, p.389-403.

Sasser Jr., W. E., Olsen, P. R.; Wyckoff, D. D. (1978). *Management of Service Operations: Text and Cases*, Boston: Allyn & Bacon.

Zeithaml, V. A (1988). Consumer perceptions of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing*, v.52, p.2-22.

Zeithaml, V. A., Berry, L. L. *Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente*. Porto Alegre: Bookman, 2003.

Zeithaml, V. A., Berry, L.L., Parasuraman, A. (1988). Communication and Control Processes in the Delivery of Service Quality. *Journal of Marketing*, v.52, n.2, p. 35-48.

Zeithaml, V. A., Bitner, M. J. (1996). *Services Marketing*. McGraw Hill, 1996.