

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

**UM ESTUDO PROPOSITIVO ENVOLVENDO OPERAÇÕES EM SERVIÇOS,
QUALIDADE E SISTEMAS DE INFORMAÇÃO: APLICAÇÃO NO SEGMENTO DE
BELEZA E ESTÉTICA CAPILAR E FACIAL.**

JULIANA MOREIRA RODRIGUES

JUIZ DE FORA
2016

JULIANA MOREIRA RODRIGUES

UM ESTUDO PROPOSITIVO ENVOLVENDO OPERAÇÕES EM SERVIÇOS,
QUALIDADE E SISTEMAS DE INFORMAÇÃO: APLICAÇÃO NO SEGMENTO DE
BELEZA E ESTÉTICA CAPILAR E FACIAL.

Trabalho de Conclusão de Curso elaborado pela Acadêmica Juliana Moreira Rodrigues, como requisito final da Disciplina TCC II, com vistas à obtenção do título de Bacharel em Administração, pela Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal de Juiz de Fora.

Orientador: Prof. Ricardo Rodrigues Silveira de Mendonça; M.Sc.

Juiz de Fora
FACC/UFJF
2016



UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS

Termo de Declaração de Autenticidade de Autoria

Declaro, sob as penas da lei e para os devidos fins, junto à Universidade Federal de Juiz de Fora, que meu Trabalho de Conclusão de Curso é original, de minha única e exclusiva autoria e não se trata de cópia integral ou parcial de textos e trabalhos de autoria de outrem, seja em formato de papel, eletrônico, digital, audiovisual ou qualquer outro meio.

Declaro ainda ter total conhecimento e compreensão do que é considerado plágio, não apenas a cópia integral do trabalho, mas também parte dele, inclusive de artigos e/ou parágrafos, sem citação do autor ou de sua fonte. Declaro por fim, ter total conhecimento e compreensão das punições decorrentes da prática de plágio, através das sanções civis previstas na lei do direito autoral¹ e criminais previstas no Código Penal², além das cominações administrativas e acadêmicas que poderão resultar em reprovação do Trabalho de Conclusão de Curso.

Juiz de Fora, 27 de julho de 2016.

JULIANA MOREIRA RODRIGUES

¹ LEI Nº 9.610, DE 19 DE FEVEREIRO DE 1998. Altera, atualiza e consolida a legislação sobre direitos autorais e dá outras providências.

² Art. 184. Violar direitos de autor e os que lhe são conexos: Pena – detenção, de 3 (três) meses a 1 (um) ano, ou multa.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

ATA DE APROVAÇÃO DO TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

Aos 27 dias do mês de Julho de 2016, na sala 02 da Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da UFJF, reuniu-se a banca examinadora formada pelos professores abaixo assinados, para examinar e avaliar o Trabalho de Conclusão de Curso de JULIANA MOREIRA RODRIGUES, aluna regularmente matriculada no curso de Administração sob o número 201146024, modalidade presencial, desta universidade, **Um Estudo Propositivo Envolvendo: Operações em Serviços, Qualidade e Sistemas de Informação: aplicação no segmento de beleza e estética capilar e facial.** Após a apresentação da aluna e consequente debate, a banca examinadora se reuniu em sessão fechada, considerando a aluna JULIANA MOREIRA RODRIGUES com a atribuição do conceito (_____), que deverá ser lançado em seu histórico escolar quando da entrega da versão final e definitiva impressa e em meio digital.

Juiz de Fora, 27 de Julho de 2016

Prof. Ricardo Rodrigues Silveira de Mendonça; M.Sc.
Orientador

Prof. José Humberto Viana Lima Júnior, D.Sc.

Prof. Ary Ferreira dos Santos Júnior; M.Sc.

LISTA DE FIGURAS

| Nº. | Título | Pag. |
|------------|--|-------------|
| 1 | Sistema de operações genérico | 11 |
| 2 | Modelo genérico de operações apresentado por Slack et.al | 12 |
| 3 | Classificação dos processos de serviço. | 16 |
| 4 | As operações de serviço divididas entre linha de frente e retaguarda | 19 |
| 5 | Avaliação da Qualidade do Serviço | 21 |
| 6 | Duas Dimensões da Qualidade de Serviços. | 22 |
| 7 | Fatores que Influenciam a Formação das Expectativas do Cliente em Relação ao Serviço | 24 |
| 8 | A Formação da Percepção do Serviço Prestado. | 25 |
| 9 | Os Momentos da Verdade iniciais e finais são normalmente críticos. | 26 |
| 10 | Os Componentes de um Sistema de Informação. | 30 |
| 11 | Classificação dos Sistemas de Informações nas Organizações. | 32 |
| 12 | Tipos de Sistemas de Informação x Grupos de Usuários Atendidos. | 33 |
| 13 | Processo de avaliação da qualidade em serviços | 47 |
| 14 | Crítérios importantes para avaliação do serviço | 49 |
| 15 | Relação entre o sistema e os pontos relevantes do processo de qualidade | 51 |

LISTA DE QUADROS

| Nº. | Título | Pag. |
|------------|---|-------------|
| 1 | Diferenças entre Serviços e Bens Físicos | 14 |
| 2 | Critérios avaliativos | 27 |
| 3 | A percepção de risco do cliente em função da complexidade de suas necessidades e do seu conhecimento do processo. | 28 |

LISTA DE GRÁFICOS

| Nº. | Título | Pag. |
|------------|---|-------------|
| 1 | Critérios avaliativos influenciadores de escolha do salão de beleza | 41 |
| 2 | Critérios avaliativos motivadores da saída do cliente do salão de beleza | 42 |
| 3 | Fatores influenciadores da expectativa dos clientes | 43 |
| 4 | Clientes com dificuldade para especificar o serviço em salões de beleza. | 44 |
| 5 | Recursos de entretenimento utilizados pelos salões de beleza | 45 |
| 6 | Nível de satisfação dos clientes em relação aos recursos oferecidos na sala de espera dos salões de beleza. | 46 |

RESUMO

Durante muitos anos, o uso dos sistemas de informação no contexto das organizações esteve voltado basicamente, ao atendimento de demandas tais como: controle financeiro e outras questões associadas as áreas operacionais. Assim, contrariando aquela percepção, este estudo busca explorar o uso de ferramentas sistemas para atender às necessidades de organizações prestadoras de serviços, no sentido de contribuir positivamente na execução do processo de avaliação da qualidade por parte do cliente. Para tanto, o trabalho se propôs a estudar aspectos da gestão de operações em serviços, sob o viés da função qualidade, em associação à temática que aborda os chamados sistemas de informação. Como resultado deste esforço de investigação, que inicialmente está focado em identificar percepções dos clientes que dialogam com organizações que operam no segmento dos cuidados com a beleza e estética facial, culminou com a proposta de construção de uma ferramenta de software voltada ao uso daqueles clientes, no sentido de auxiliá-los quanto às múltiplas ofertas de serviço colocadas à sua disposição pelo prestador diretamente envolvido, no exercício de suas atividades cotidianas.

SUMÁRIO

| | |
|---|-----------|
| 1. INTRODUÇÃO | 10 |
| 2. REFERENCIAL TEÓRICO | 11 |
| 2.1 OPERAÇÕES DE SERVIÇOS: DEFINIÇÕES E BREVES CONSIDERAÇÕES..... | 11 |
| 2.1.1 Especificações dos Serviços e Classificação de Processos | 14 |
| 2.1.2 Sistema de Operações de Serviços: linha de frente (front office) e retaguarda (back room) | 18 |
| 2.2 QUALIDADE EM SERVIÇOS | 20 |
| 2.2.1 Equalização do Binômio: Expectativa x Percepção..... | 20 |
| 2.2.2 Fatores Impactantes na Qualidade em Serviços..... | 23 |
| 2.3 SISTEMAS DE INFORMAÇÃO: BREVES DEFINIÇÕES | 28 |
| 2.3.1 Sistemas de Informação Aplicáveis ao Espaço Organizacional..... | 31 |
| 3. ASPECTOS METODOLÓGICOS | 38 |
| 4. CARACTERIZAÇÃO DA INSERÇÃO NO CAMPO..... | 40 |
| 4.1 ANÁLISE DOS DADOS OBTIDOS | 40 |
| 4.2 PROPOSIÇÃO DE UMA FERRAMENTA DE SOFTWARE | 47 |
| 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS..... | 54 |
| REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... | 57 |
| ANEXO 1 – ROTEIRO DE ENTREVISTA | 58 |

1. INTRODUÇÃO

Uma das principais preocupações dos gestores na atualidade é quanto a qualidade de seus bens e serviços, uma vez que, este é um critério muito valorizado pelos clientes e ajuda também na manutenção da competitividade do negócio. A qualidade é trabalhada de forma diferente entre a prestação de serviços e a produção de produtos dada as especificidades inerentes a cada processo.

As operações de serviço, enfoque desse trabalho, apresentam características como a intangibilidade, a dificuldade do cliente para avaliar a qualidade antes de adquirir o serviço e a simultaneidade entre a prestação do serviço e o contato do mesmo com o cliente. Essas características trazem para o controle da qualidade uma dificuldade a mais em relação aos produtos já que impede, por exemplo, que haja uma inspeção antes mesmo do contato com o cliente como existe nos produtos que tem como objetivo o controle do nível da qualidade que será oferecida ao cliente.

Assim, neste contexto de operações de serviços, estiam-se que entender o processo pelo qual o cliente percebe a qualidade se torna ainda mais importante já que isso possibilitaria ao gestor influenciar esses fatores, buscando garantir uma percepção positiva quanto ao seu serviço. Sendo assim, o presente estudo teve como objetivo explorar a possível relação entre sistemas informacionais e o processo de avaliação de qualidade realizado pelo cliente de serviços tendo como enfoque estudar a possibilidade do uso desses sistemas enquanto ferramenta proporcionadora da intervenção do prestador do serviço em salão de beleza no processo de avaliação da qualidade desenvolvido pelo seu cliente.

Este trabalho se compõe de 5 capítulos, sendo a introdução o primeiro deles, que representa a proposta do estudo, seus objetivos e enfoque. O capítulo seguinte apresenta o referencial teórico utilizado, abordando primeiramente, o conceito de Operações de Serviços, as suas classificações e, na sequência, aborda o estudo da Qualidade em Serviços e depois se concentra em explorar os principais conceitos de Sistemas de Informação aplicáveis ao espaço de atuação organizacional. Já no terceiro capítulo, encontra-se o relato sobre os aspectos metodológicos adotada para suportar a construção do trabalho. O quarto capítulo, caracteriza a inserção do campo e, a partir da obtenção dos dados, eles foram analisados e este esforço culminou com a proposição de uma ferramenta de software, cujas linhas gerais também compõem o capítulo. Por fim, no quinto e último capítulo do estudo estão as considerações finais onde os objetivos do estudo são confrontados com os resultados alcançados.

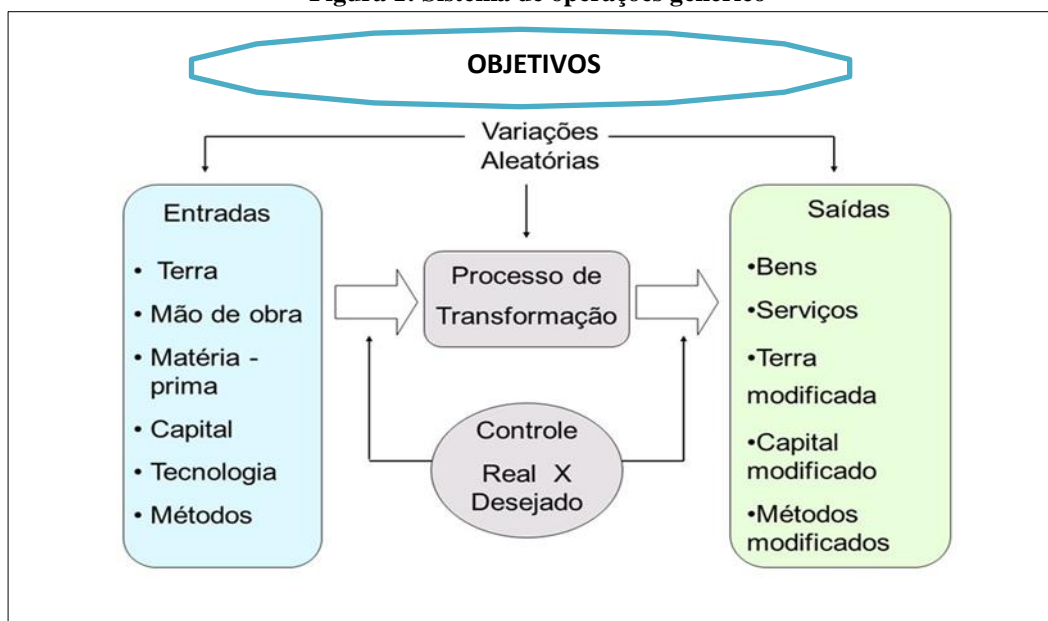
2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Operações de Serviços: definições e breves considerações

Para Slack et.al (2009) toda organização possui uma função de produção, até porque cada uma delas produz algum tipo de bem ou serviço. Os autores ainda destacam que essa denominação não representa uma unanimidade em todas as organizações, já que, algumas vezes a expressão função de produção é substituída por uma forma mais simplificada que tende a abordar simplesmente operações ou produção.

Considerando a necessidade de um processo de transformação que possibilite a produção tanto de produtos quanto de serviços os autores Slack et al (2009) e Gianesi e Corrêa (1994) apontam para a existência de um modelo de sistema genérico porém, apesar de acreditarem que os processos de input (entradas), transformação e output (saídas) sejam inerentes ao sistema, cada um dos modelos elaborados por esses autores guardam especificidades que os diferenciam em alguns aspectos. O modelo apresentado por Gianesi e Corrêa (1994) representado na figura 1 abaixo, traz os objetivos, as flutuações aleatórias e o controle como elementos do sistema genérico.

Figura 1: Sistema de operações genérico

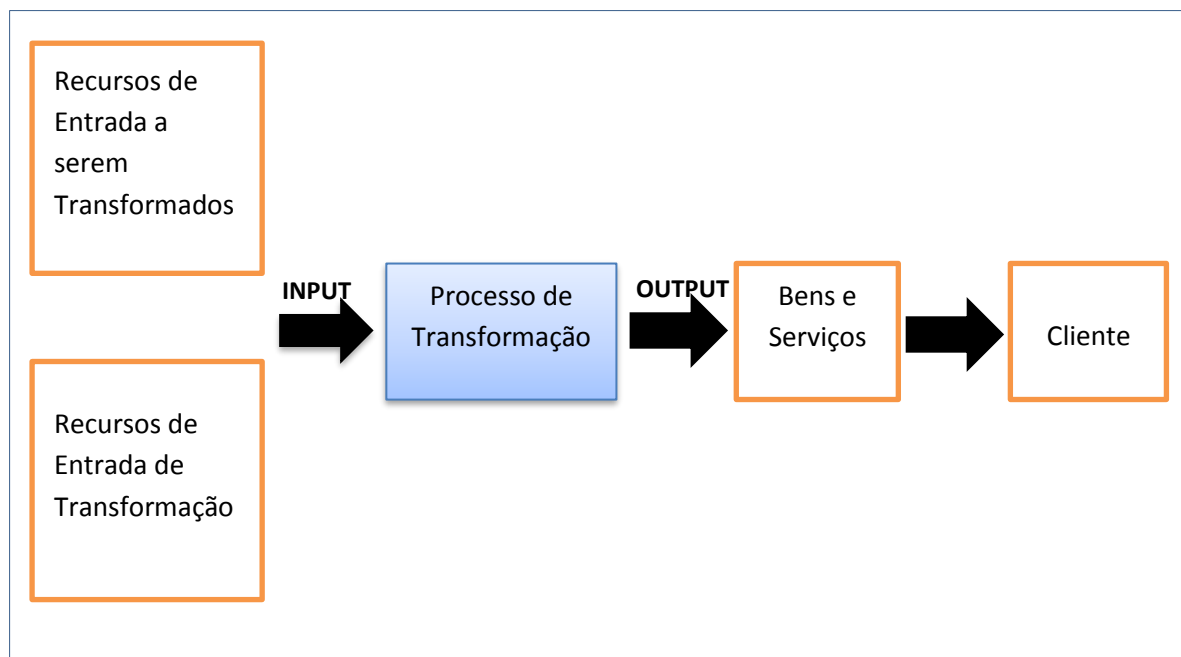


Fonte: Adaptado de Gianesi e Corrêa (1994, p. 31)

Na percepção de Gianesi e Corrêa (1994) os objetivos do sistema devem estar bem definidos antes mesmo de sua elaboração. Já as flutuações aleatórias mostram situações que podem ocorrer durante o processo e causam impacto negativo nos resultados produzidos. Dessas flutuações, advém a necessidade da função de controle para possibilitar a inspeção entre aquilo que foi especificado e o resultado obtido no processo.

Já o modelo apresentado por Slack et.al (2009) representado na figura 2 abaixo é mais enxuto em relação ao apresentado por Gianesi e Corrêa (1994). Ao observar o modelo de Slack et al (2009) se pode perceber que os recursos de entradas estão divididos em dois tipos: recursos de entradas a serem transformados, ou seja, convertidos em alguma coisa e recursos de entrada de transformação, que agem sobre os recursos transformados. Dentro deste último grupo os autores destacam as instalações e os funcionários (pessoal) que são considerados por eles como pedras fundamentais na execução do processo. Outra diferença deste modelo é o fato de que o resultado do processo de transformação está voltado para o consumidor.

Figura 2: Modelo Genérico de Operações



Fonte: Adaptado de Slack et.al (2009, p. 9)

Apesar de apresentar um modelo genérico das operações, Slack et. al (2009) advertem para o fato das operações poder serem diferenciadas ao se considerar a natureza específica de seus inputs (entradas) e de seus outputs (saídas). Dependendo da análise desses fatores pode se

concluir, segundo o autor, se é o caso de uma operação de manufatura ou uma operação de Serviço.

Sendo assim, é possível inferir que o serviço pode ser definido como um resultado do processo de transformação realizado a partir de diferentes entradas (inputs). No entanto, existem na literatura outras definições de serviço. Kotler (1988,p.191) define serviço como *“qualquer atividade ou benefício que uma parte possa oferecer a outra, que seja essencialmente intangível e não resulte na propriedade de qualquer coisa. Sua produção pode estar ou não vinculado a um produto físico”*

Corroborando com as considerações de Kotler (1988) a respeito da definição de serviços Havey-Jones (1989)³ apud. Grönroos (2004) define um serviço como:

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 (GRÖNROOS, 2004, p.65).

Grönroos (2004) também acredita que serviço possa ser definido como um processo constituído por uma sequência de atividades e destaca ainda, a possibilidade de diversos recursos serem utilizados, através de interações diretas com os clientes, para que assim se possa buscar por uma solução capaz de harmonizar o chamado encontro de serviço. Apesar das tentativas de definir serviços Giansi e Corrêa (1994) atentam para a complexidade existente nesta definição pela simples diversidade de significados relacionados a palavra serviço que pode ir de serviço pessoal a serviço como produto podendo até mesmo em alguns casos adotar um sentido ainda mais amplo.

Ainda segundo aqueles autores, seria mais interessante a investigação e debate tendo como objetivo não mais a tentativa de definir o termo serviço, mas sim, a exploração das características mais ou menos peculiares aos serviços, tema este que será discutido na próxima seção.

³ Harvey-Jones, J. Making it Happen. Reflections on Leadership. Glasgow; Fontana/ Collins, 1989.

2.1.1 Especificações dos Serviços e Classificação de Processos

Apesar das várias sugestões relacionadas às de características relacionadas aos serviços, Grönroos (2004) em uma tabela as características mais citadas tanto de serviços quanto de produtos possibilitando desta forma uma apresentação como contribuição atributos capazes de estabelecer diferenças para categorizar/ diferenciar bens e serviços e uma síntese deste esforço está caracterizado no quadro 1 abaixo:

Quadro 1: Diferenças entre Serviços e Bens Físicos

| <i>Bens físicos</i> | <i>Serviços</i> |
|---|--|
| Tangíveis | Intangíveis |
| Homogêneos | Heterogêneos |
| Produção e distribuição separadas do consumo | Processo simultâneos de produção, distribuição e consumo. |
| Uma coisa | Uma atividade ou processo |
| Valor central produzido na fábrica | Valor central produzido em interações entre comprador e vendedor |
| Clientes não participam (normalmente) do processo de produção | Clientes participam da produção |
| Podem ser mantidos em estoque | Não podem ser mantidos em estoque |
| Transferência de propriedade | Não há transferência de propriedade |

Fonte: Adaptado de Grönroos (2004, p.66)

Além das características citadas no quadro 1 o autor destaca ainda as três que são tidas como comuns à maioria dos serviços e são elas: Serviços são processos constituídos em atividades ou uma série de atividades ao invés de coisas; Serviços são, no mínimo e, até certo ponto, produzidos e consumidos simultaneamente, dos quais o cliente participa do processo de produção, esteja este serviço sendo realizado sobre a sua imagem, ou em um bem de sua posse temporária ou propriedade.

Porém, antes de determinar se um processo deve ser considerado sob a ótica das operações de manufatura ou operações de serviços, se faz necessário atentar para a recomendação feita por Gianesi e Corrêa (1994), na exata medida em que eles destacam que os esforços para a correta classificação entre manufatura e serviços devem ser concentrados nos sistemas de operações e não nas organizações. Assim e, na percepção deles, isso se deve ao fato de uma empresa ser composta por diversas operações podendo assim, oferecer ao mercado um pacote que contenha uma parcela referente a bens e outra, referente a serviços. Nestes termos, os autores apresentam aspectos importantes sobre as Operações de Serviços.

O primeiro aspecto a ser apresentado por Giancesi e Corrêa (1994, p. 32) é quanto a intangibilidade dos serviços onde eles afirmam que: *“Os serviços são experiências que o cliente vivencia enquanto que os produtos são coisas que podem ser possuídas. A intangibilidade do serviços torna difícil para os gerentes, funcionários e mesmo para os clientes avaliar o resultado e a qualidade do serviço.”*

Buscando mostrar como esta característica exerce implicações na gestão das operações de serviço Santos et. al (2004, p. 3455) afirmam que: *“Os serviços estão relacionados com percepções e experiências; a avaliação da qualidade do serviço pelo cliente tende a ser subjetiva; as evidências físicas do serviço têm um papel fundamental (instalações, aparência dos funcionários, etc.)”*

Em seguida Giancesi e Corrêa (1994, p. 33) discorrem sobre a presença e participação do cliente no processo como outro aspecto referente a operações de serviço afirmando que *“Os serviços necessitam da presença do cliente para sua produção.”* Os autores ainda destacam a relação existente entre o tempo de espera e a avaliação que o cliente fará a respeito do serviço e o papel da tecnologia:

Devido à presença do cliente durante o processo, há limites referentes ao tempo que os clientes estão dispostos a esperar pela prestação de um serviço. Esta característica tem consequências importantes para os critérios através dos quais o cliente avalia o serviço. [...] A introdução da tecnologia tem alterado algumas das consequências do alto grau de contato entre o cliente e a empresa de serviços. Uma das mudanças refere-se à maior aplicação de bens de capital (como computadores, por exemplo) em muitos setores[...] (GIANESI E CORRÊA, 1994, p.34)

Outra característica abordada pelos os autores, diz respeito ao fato de que a produção e o consumo dos serviços acontecem de forma simultânea o que acaba por impedir a possibilidade de estocagem assim como existe em operações de bens. Giancesi e Corrêa (1994, p. 34) abordam a implicação desta característica na gestão da qualidade afirmando que *“A simultaneidade entre produção e consumo afeta, também, a gestão da qualidade, pois elimina a oportunidade da intervenção do controle de qualidade enquanto inspeção final.”* Esta condição revela, segundo os autores, a necessidade de buscar outras formas para garantir a qualidade dos resultados das operações de serviço.

Além dos aspectos apresentados Grönroos (2004) ressalta que a natureza de processo do serviço pode ser de longe classificada como a mais relevante característica a ser discutida isso devido ao fato, segundo o autor, do papel importante desempenhado pelo processo (principalmente a parte que conta com a participação do cliente) uma vez que este pode ser

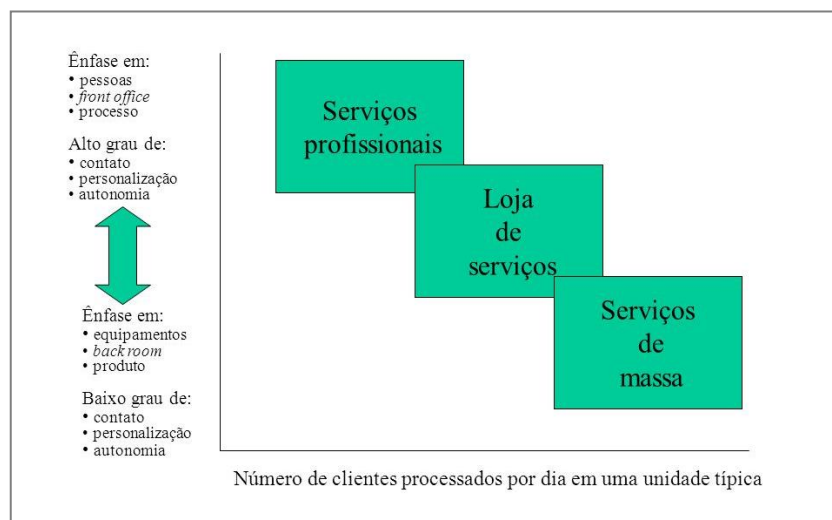
visto como parte da solução do problema do cliente. Além disso, o autor acredita que grande parte das outras características deriva da característica de processo.

Ao analisar diversos processos de serviços podemos observar que eles não são homogêneos podendo assim variar de acordo com diversos parâmetros. Desta forma, tais especificidades apresentadas relacionadas a serviços contribuem de forma superficial para a tentativa de classificação das operações pois, dentro das operações de serviços existe uma diversidade que dificulta tais características serem generalizadas sendo necessário determinar parâmetros que permitam a categorização dos processos de serviços. Gianesi e Corrêa (1994) apresentam cada um desses parâmetros utilizados, ao afirmarem que:

A ênfase dada a pessoas ou a equipamentos no processo; o grau de contato com o cliente; grau de participação do cliente no processo; grau de personalização do serviço; o grau de julgamento do pessoal dos funcionários e o grau de tangibilidade do serviço (GIANESI e CORRÊA, 1994, p.42).

Conscientes destes parâmetros Silvestro et.al (1992) na busca por classificar os diferentes processos de serviços existentes, tentaram correlacioná-las junto com as dimensões de volume, medidas segundo o número de clientes processados ao dia e assim definiram três categorias de Serviços representadas na figura 3 abaixo:

Figura 3: Classificação dos processos de serviço



Fonte: Silvestro et.al (1992) adaptado por Gianesi e Corrêa (1994, p. 44)

Ao analisar o esquema construído por Silvestro et.al (1992)⁴ apud Giansesi e Corrêa (1994) eles apresentam as características das classes de serviços:

Serviços profissionais:

São aqueles procurados por clientes que desejam prestadores de serviços que tenham capacitações das quais eles não possuem. Outra característica é o alto grau de contato com o cliente sendo este um requisito que permite a maior personalização dos serviços facilitando o atendimento das expectativas específicas dos clientes. Dado este alto grau de contato, o valor de serviço é gerado prioritariamente no front office sendo necessário dar autonomia de decisão aos profissionais que atuam na linha de frente (*front office*) do processo. Esses serviços apresentam ciclo longo o que contribui para o baixo número de clientes processados por dia. Dentre esses serviços estão: Consultoria, bancos (pessoa jurídica), serviços médicos e assistência técnica.

Loja de Serviços:

Possui características intermediárias entre os outros dois extremos (Serviços profissionais e Serviço de massa) onde o volume de cliente processados por dia é maior e o valor do serviço é gerado tanto no *front office* quanto no *back room*. Apesar de apresentar certo grau de personalização do serviço há oportunidades de padronização do processo possibilitando que haja um menor grau de autonomia para os funcionários na tomada de suas decisões. Dentre esses serviços estão: Banco (pessoa física), restaurantes, hotelaria e varejo em geral.

Serviços de Massa:

São serviços pouco personalizados, que atendem um maior número de clientes por unidade de tempo e que contam com alto grau de padronização o que acaba por favorecer o uso de equipamentos. O grau de contato com o cliente é relativamente baixo e impessoal apesar da presença do cliente. Alguns desses serviços são: Transporte urbano, cartão de crédito, comunicações e varejo de revistas.

A respeito dessa classificação Giansesi e Corrêa (1994) advertem que a divisão dessas classes não torna obrigatório que qualquer processo de serviço seja nitidamente caracterizado

⁴ SILVESTRO, R., FITZGERALD, L., JOHNSTON, R., VOSS, C. Towards a classification of service processes. International Journal of Service Industry Management, v. 3, n. 3, 1992, p. 62-75

numa das três classificações, ou seja, um processo pode compreender características de mais de uma classe o que indica, segundo os autores, que na verdade há um contínuo entre as três classes podendo os serviços se localizarem em qualquer ponto deste contínuo. Além disso, nos alerta para o fato desse esquema não representar um consenso não podendo ser generalizado universalmente desempenhando assim, somente o papel de auxiliar no tratamento e gestão da maioria de operações de serviços.

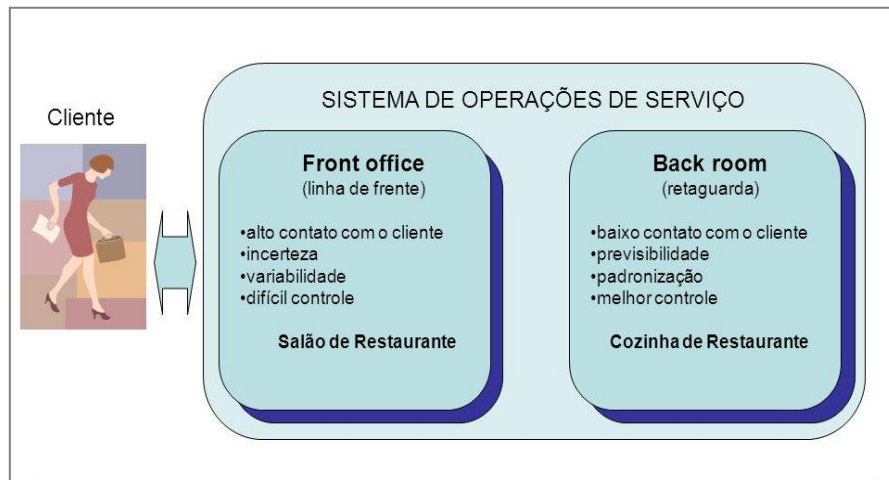
Outra forma de categorização dos processos de serviço é discutida por Grönroos (2004) e consiste na divisão entre: “*high-touch*” e “*high-tech*”. Segundo aquele autor, os primeiros têm uma dependência maior de pessoas no processo, enquanto os segundos apresentam maior dependência de sistemas automatizados, tecnologia de informação, além de outros tipos de recursos físicos. Entretanto, apesar dessa divisão, eles advertem para o fato de mesmo o serviço sendo classificado em uma dessas categorias, isso não significa necessariamente, que o processo não possa contar também com recursos advindos de outra categoria na execução do processo demandado.

As Operações de serviço podem ser classificadas de diferentes formas porém, para o estudo dos serviços enquanto processos torna-se relevante compreender os elementos que compõem o sistema de operações de serviço, que será explorada na próxima seção deste trabalho.

2.1.2 Sistema de Operações de Serviços: linha de frente (*front office*) e retaguarda (*back room*)

O grau de contato com o cliente é considerado como uma das dimensões mais relevantes para o gerenciamento das operações de serviço. Assim e ao visualizá-lo como um sistema Giansi e Corrêa (1994) dividem-no em dois tipos de atividades: as atividades de alto contato com o cliente e as de baixo contato. A figura 4 abaixo procura ilustrar este sistema.

Figura 4: As operações de serviço divididas entre linha de frente e retaguarda



Fonte: Gianesi e Corrêa (1994, p.42)

Segundo a divisão realizada pelos autores, na Linha de frente se encontram as atividades de alto contato que além desta característica contam também com outras como: a incerteza, a variabilidade e o difícil controle. Na retaguarda encontram-se as atividades de baixo contato que, além disso, se caracterizam pela previsibilidade, pela padronização e pelo melhor controle. A separação destas atividades possibilita, segundo os autores, a diferenciação dos recursos e do tipo de gerenciamento a ser utilizado. O cliente é representado na figura 4 devido a sua participação e presença nas operações de serviço.

Grönroos (2003)⁵ apud Larentis et. al (2013) apontam para o fato da linha de frente incluir também outros recursos como: sistemas e recursos operacionais, pessoal de contato e recursos físicos e equipamentos compondo assim a parte visível aos olhos do cliente. A parte referente a retaguarda, denominada pelo autor também como suporte, devido ao fato de ter como função apoiar a prestação de serviço, apresenta diferentes suportes como: gerencial (gerentes e supervisores), físico (funções de suporte e pessoal do suporte) e de sistemas (tecnologia e know-how de sistemas).

A respeito do sistema de operações de serviço Johnston e Clark (2002)⁶ apud Larentis et. al (2013) faz uma importante observação ao destacar que os momentos da verdade, ou seja, o momento no qual o cliente entra em contato com o serviço, ou com outros aspectos relacionados a organização prestadora do serviço (pessoas, processos, estruturas e sistemas), ocorre na linha de frente.

⁵ GRÖNROOS, Christian. Marketing: Gerenciamento e Serviços. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier/Campus, 2003.

⁶ JOHNSTON, R; CLARK, G. Administração de operações de serviço. São Paulo: Atlas, 2002.

Destarte, ao saber em qual parte do sistema de operações de serviço irá ocorrer a interação mais direta do cliente com o serviço o gestor poderá focalizar seus esforços nesta parte para entender um pouco mais o processo de avaliação da qualidade realizada pelo o cliente e como os fatores de linha de frente exercem influência neste processo. Esse tema será debatido na próxima sessão.

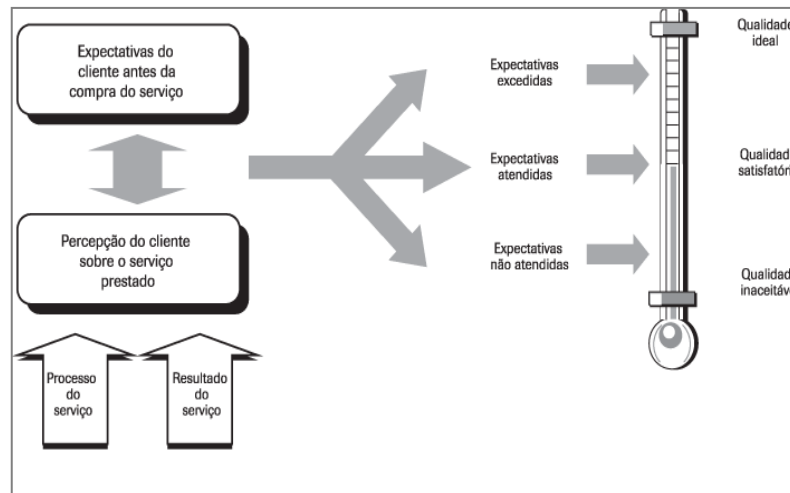
2.2 Qualidade em Serviços

2.2.1 Equalização do Binômio: Expectativa x Percepção

A avaliação da qualidade do serviço se dá através da comparação entre o que o cliente esperava, ou seja, sua expectativa e o que a sua percepção foi capaz de perceber sobre o serviço prestado. Essa avaliação pode ser feita durante ou após o término do processo mas, por conta de suas especificidades, os serviços dificilmente poderão ser avaliados antes da compra (GIANESI e CORRÊA, 1994).

A figura 5 a seguir se propõe a ilustrar o modelo de avaliação da qualidade do serviço o que nos permite entender os fatores que influenciam o processo pelo qual os diferentes níveis de qualidade são detectados pelos clientes.

Figura 5: Avaliação da Qualidade do Serviço



Fonte: Giansesi e Corrêa (1994, p.80).

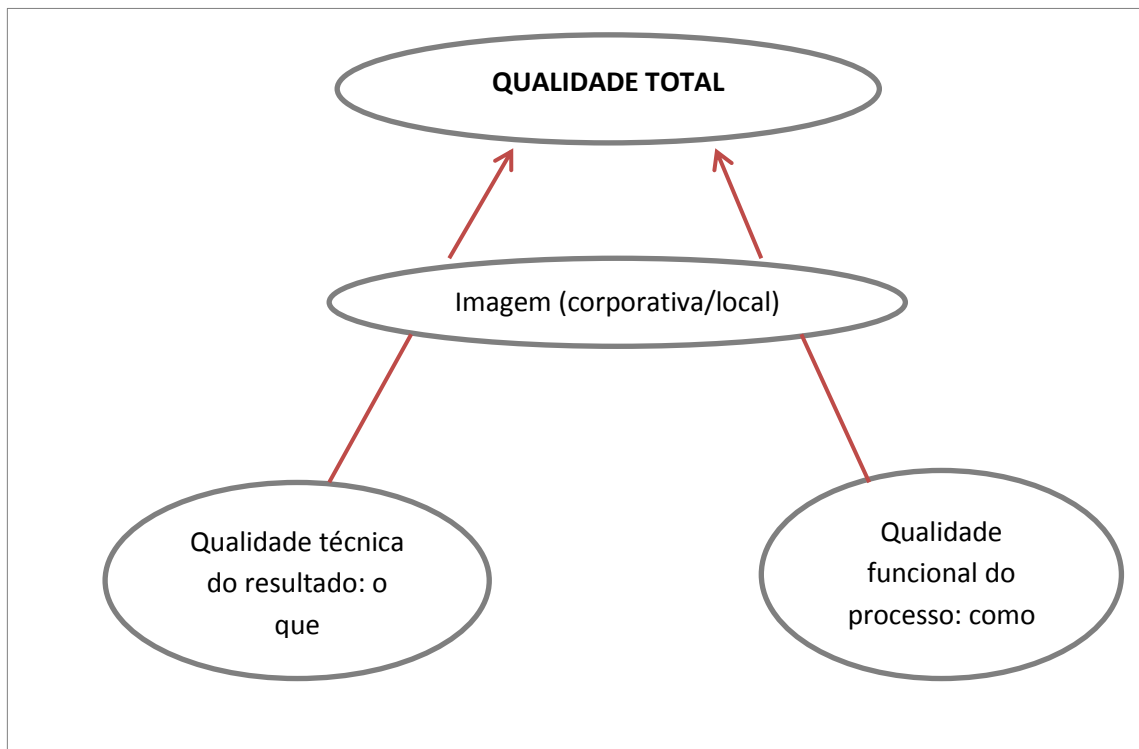
Neste modelo é possível perceber a interação entre a expectativa do cliente e sua percepção e, através da comparação entre elas, podem advir diferentes resultados quanto a expectativa final. Assim, a expectativa é excedida quando a percepção do cliente em relação ao serviço vai além daquilo que ele esperava, antes da realização e, portanto, neste caso, o nível de qualidade será considerado como o ideal. Quanto a expectativa atendida é possível considerar como a situação onde aquilo que era esperado pelo cliente parece compatível com o que ele percebeu, gerando assim um nível de qualidade que pode ser considerado como aceitável. Por último surge a pior das situações onde aquilo que o cliente percebeu está em um nível inferior comparativamente às suas expectativas, fato este que acaba o nível de aceitabilidade do serviço, pela queda de sua qualidade. Além desses fatores são representados nesta figura, o processo e o resultado do serviço, como fatores que podem interferir diretamente na formação da percepção do cliente.

O modelo apresentado serve também para a avaliação de bens, porém, segundo Giansesi e Corrêa (1994), ele se torna ainda mais relevante para a avaliação dos serviços pois, dada a sua característica de intangibilidade a expectativa gerada não tem como base uma imagem ou algo sólido o que acaba por dificultar o processo de atendimento dessa expectativa através da prestação do serviço.

Já Grönroos (2004) acredita que qualidade é tudo aquilo que o cliente é capaz de identificar tanto em bens quanto em serviços. Ainda segundo o autor, o que realmente domina a experiência com a qualidade, na visão do cliente, são os aspectos não técnicos com os quais

ele tem contato durante a prestação do serviço o que indica que a qualidade é percebida pelo cliente como algo mais amplo e não restrito as especificações técnicas. Destarte, o autor apresenta um modelo que mostra a qualidade do serviço sendo dividida em duas dimensões: qualidade técnica do resultado, chamada de *o que* e a qualidade funcional do processo, chamada de *como*. Assim como ilustrado na figura 6 abaixo:

Figura 6: Duas Dimensões da Qualidade de Serviços.



Fonte: Adaptado de Grönroos (2004, p.87).

Ainda de acordo com Grönroos (2004) a imagem da empresa atua como um filtro em relação a percepção de qualidade uma vez que, é a partir do modo como a imagem está representada na mente do cliente, positivamente ou negativamente, que os possíveis erros serão julgados com um nível maior ou menor de rigidez.

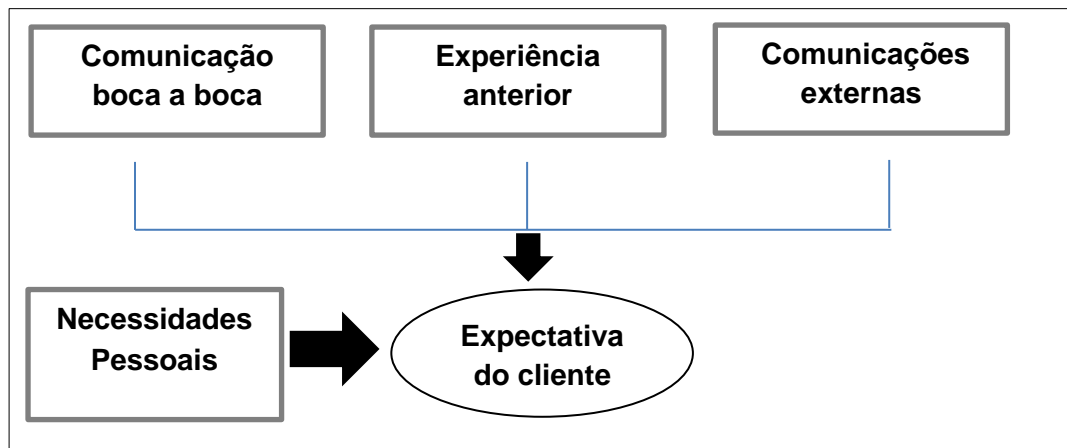
Assim, dada a importância apresentada pelos fatores percepção e expectativa, dentro do processo de avaliação da qualidade em serviços, torna se necessário para o melhor conhecimento desse processo estudar os fatores capazes de influenciar diretamente no desenvolvimento, tanto da expectativa quanto da percepção do cliente, temática essa que será abordada já na próxima sessão.

2.2.2 Fatores Impactantes na Qualidade em Serviços

Analisando-se o modelo apresentado na figura 5 pode se perceber a relevância da expectativa e da percepção para o processo de avaliação da qualidade em serviços. Sendo assim, o estudo dos fatores que exercem influência sobre a expectativa e a percepção do cliente se tornam muito importantes para entender o processo de avaliação da qualidade em sua plenitude. Iniciando pelos fatores que influenciam a formação das expectativas Giansesi e Corrêa (1994) apresentam um modelo adaptado de Zeithaml et al.(1990)⁷ que foi reproduzido na figura 7 abaixo, onde é possível observar tais fatores

⁷ ZEITHAML, V. A.; PARASURAMAN, A.; BERRY, L. L. Delivering service quality balancing customers perceptions and expectations. New York: Free Press, 1990.

Figura 7: Fatores que Influenciam a Formação das Expectativas do Cliente em Relação ao Serviço Prestado

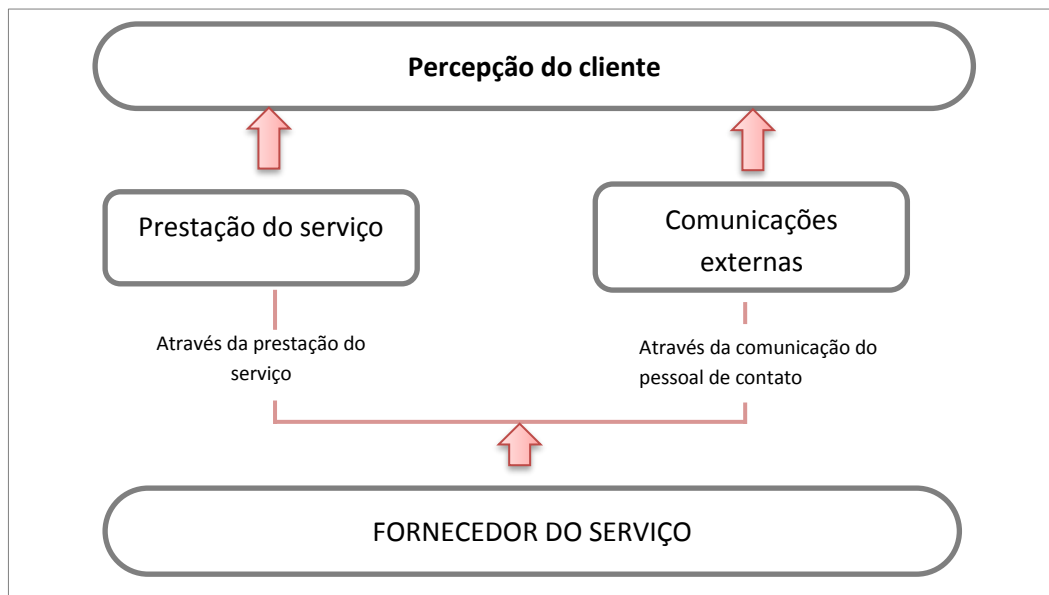


Fonte: Zeithaml et al.(1990) adaptado por Giansesi e Corrêa (1994, p. 82)

Na formação das expectativas do cliente um dos elementos que exercem influência é a comunicação boca a boca que representa as informações buscadas pelos clientes potenciais ao se reportarem a outros que já passaram pelo mesmo serviço e através das percepções deles baseiam o que esperar do serviço a ser prestado. Os clientes buscam também em suas próprias experiências anteriores referências para fundamentar suas expectativas. Caso sua última experiência com o serviço prestado tenha sido positiva, naturalmente, este fato irá influenciar na sua expectativa, pois, o cliente esperará que o nível de qualidade seja mantido na próxima prestação do serviço. A comunicação externa pode ser as informações provenientes do próprio prestador do serviço que disponibiliza ao cliente esclarecimentos acerca de tipos de serviços oferecidos, tempo do processo, exemplos de resultados obtidos em outros clientes que passaram pelo mesmo processo entre outros. Através da comunicação externa o prestador de serviço tem a oportunidade de influenciar a formação de expectativa do cliente.

De acordo com Giansesi e Corrêa (1994) as necessidades pessoais são o fator mais relevante capaz de influenciar a formação da expectativa do cliente uma vez que o que motiva a procura do serviço é a satisfação dessas necessidades. Os autores chamam a atenção para o fato de que nem sempre as expectativas serão iguais as reais necessidades podendo estas serem mais ou menos exigentes. Após a análise dos principais fatores que influenciam a formação de expectativa do cliente em relação ao serviço podemos prosseguir para a formação da percepção explorando os fatores capazes de influenciar nesse processo. O modelo que representa a formação dessa percepção está ilustrado na figura 8 abaixo:

Figura 8: A Formação da Percepção do Serviço Prestado.



Fonte: Giansesi e Corrêa (1994, p. 86).

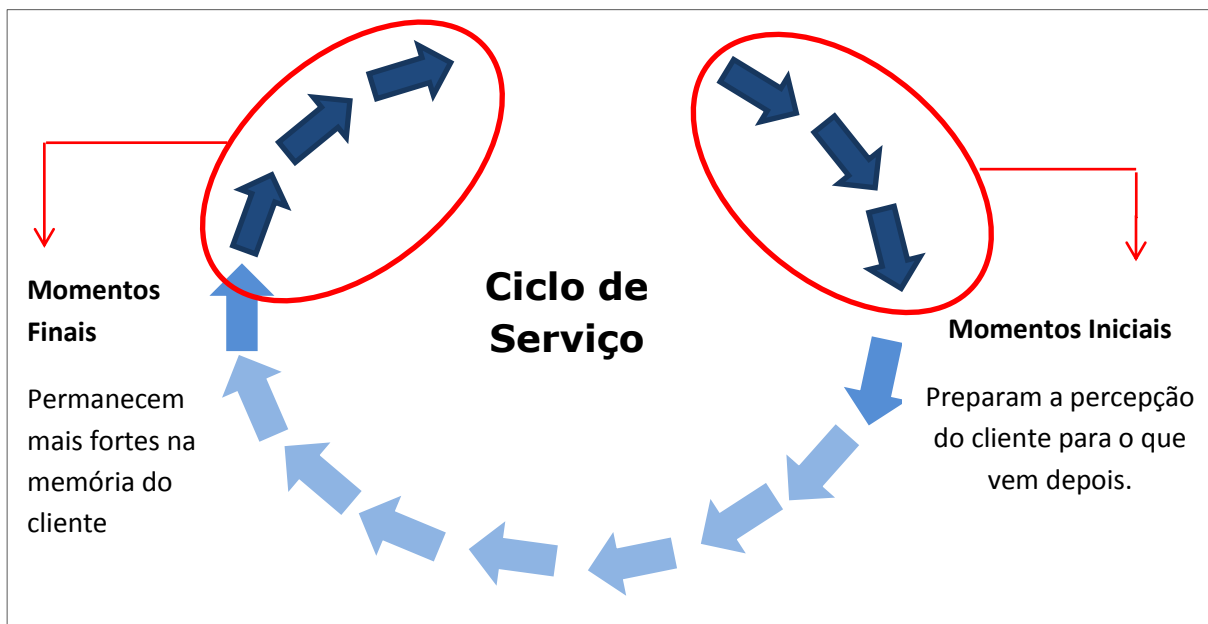
Neste modelo depreende-se a influência direta de dois elementos principais na construção da percepção do cliente. O primeiro é a prestação do serviço que representa a função do próprio processo de serviço como influenciador da percepção. Giansesi e Corrêa (1994) entendem a prestação do serviço como *“a principal responsável pela percepção do cliente em relação ao serviço.”* O segundo elemento são as comunicações externas propiciadas pela comunicação do pessoal de contato. Neste momento, os autores introduzem uma expressão, *momentos da verdade*, criada por Normann (1984) que representa os diferentes momentos nos quais o cliente tem contato com qualquer aspecto da empresa prestadora do serviço. A relevância dessa expressão se dá por conta de durante o ciclo de prestação do serviço o cliente estar exposto a diversos *momentos da verdade* sendo a percepção destes clientes formada basicamente nestes momentos como indica Grönroos (2004):

Serviços são processos experimentados mais ou menos subjetivamente, nos quais atividades de produção e consumo ocorrem ao mesmo tempo. Ocorrem interações, incluindo uma série de momentos da verdade entre o cliente e o fornecedor de serviço. O que acontece nessas interações, denominadas interações *comprador-vendedor* ou *encontro de serviços* obviamente causará um impacto crítico sobre o serviço percebido (GRÖNROOS, 2004, p.85).

A essa sequência de momentos Albrecht (1992)⁸ apud Gianesi e Corrêa (1994) classifica como Ciclos de serviço. Segundo os autores, pode-se definir esse ciclo como um verdadeiro mapa que contém todos os momentos da verdade pelos quais os clientes irão passar durante o processo de prestação de serviço.

No ciclo de serviço nem todos os momentos da verdade incluídos no ciclo terão a mesma importância no que diz respeito ao impacto causado na percepção do cliente sendo uns mais críticos do que outros, como mostrado na figura 9 abaixo:

Figura 9: Os Momentos da Verdade iniciais e finais são normalmente críticos



Fonte: Adaptado de Gianesi e Corrêa (1994, p.88)

Durante o ciclo de serviço em cada momento da verdade o cliente irá confrontar mentalmente as expectativas acerca do serviço com aquilo que está sendo vivenciado por ele. Essa avaliação é realizada pelo cliente, segundo Gianesi e Corrêa (1994) tendo como base diferentes critérios. Estes critérios estão apresentados no quadro 2 seguidos pela sua descrição:

⁸ ALBRECHT, K. Revolução nos serviços. São Paulo: Pioneira, 1992.

Quadro 2 - Critérios avaliativos

| CRITÉRIOS | DESCRIÇÃO |
|---------------------------|---|
| TANGÍVEIS | Refere-se à qualidade e/ou aparência de qualquer elemento físico do serviço (Bens facilitadores, equipamentos, instalações, pessoal ou, ainda, outros consumidores). |
| CONSISTÊNCIA | Esse critério busca avaliar se o serviço prestado se mostra em concordância com a sua última experiência ao recorrer ao mesmo prestador de serviço |
| COMPETÊNCIA | Refere-se a habilidade e ao conhecimento do fornecedor para realizar prestar o serviço. |
| VELOCIDADE DE ATENDIMENTO | O tempo que o cliente gasta para receber o serviço é visto por ele como um tempo perdido a menos que haja algum tipo de entretenimento para o cliente visando distraí lo nestes momentos ociosos. |
| ATENDIMENTO/ ATMOSFERA | Esse critério avalia o nível de prazer que o cliente tem em participar ou estar presente no processo de prestação de serviço. |
| CREDIBILIDADE / SEGURANÇA | Por não poder realizar uma avaliação antes da compra de um serviço o cliente se sente inseguro percebendo certo grau de risco ao efetuar a compra. |
| CUSTO | É o critério que avalia quanto o consumidor irá pagar em moeda por determinado serviço |
| ACESSO | Este critério avalia a facilidade que o cliente tem em entrar em contato com o fornecedor do serviço |
| FLEXIBILIDADE | Significa ser capaz de mudar e adaptar rapidamente a operação devido a mudanças nas necessidades dos clientes, no processo ou no suprimento de recursos |

Fonte: Adaptado de Gianesi e Corrêa (1994)

É importante ressaltar que o critério Credibilidade/Segurança sofre a interferência de dois fatores: o quão complexo são as necessidades do cliente e seu conhecimento acerca do processo, como ilustrado no quadro 3 que relaciona os diferentes níveis das duas variáveis.

Quadro 3 - A percepção de risco do cliente em função da complexidade de suas necessidades e do seu conhecimento do processo.

| | As necessidades do cliente são pouco complexas | As necessidades dos clientes são muito complexas |
|--|--|--|
| O cliente tem bom conhecimento do processo | BAIXA PERCEPÇÃO DE RISCO | PERCEPÇÃO DE RISCO MODERADA |
| O cliente não tem bom conhecimento do processo | PERCEPÇÃO DE RISCO MODERADA | ALTA PERCEPÇÃO DE RISCO |

Fonte: Heskett (1994)⁹ apud Giansesi e Corrêa (1994, p. 96)

Através do conhecimento desses diversos critérios utilizados pelos clientes nos momentos da verdade torna se possível então para o prestador do serviço, avaliar como cada ação pode impactar nesses critérios e assim, buscar por ferramentas que possibilitem uma maior influência na maneira como o cliente percebeu seu serviço. Dado ao objetivo do presente trabalho torna se importante neste momento explorar os chamados sistemas de informação para posteriormente desenvolver um estudo acerca da possibilidade de sua utilização enquanto ferramenta para atuar no contexto que envolve um ambiente de prestação de serviços.

2.3 Sistemas de Informação: breves definições

Para melhor compreender a expressão sistemas de informação segundo Oliveira (1993) é aconselhável a exploração das definições isoladas, tanto para sistema, quanto para informação. Assim, para Oliveira (1993, p. 23) sistema poderia ser definido como “*um conjunto de partes integrantes e interdependentes que, conjuntamente, formam um todo unitário com determinado objetivo e efetuam determinada função.*” Já Cruz (2000) por sua vez, estabelece uma definição para sistema que pactua com a definição de Oliveira (1993) sendo este, ainda mais específico, ao abordar os objetivos do sistema como sendo o de cumprir uma ou mais tarefas.

⁹ HESKETT, J. L. SASSER JR., W. E., HART, C. W. L. Serviços revolucionários. São Paulo: Pioneira, 1994

Entretanto, para que se possa compreender a definição de informação se faz necessário antes conhecer a definição de dado. Nestes termos e, de acordo com Oliveira (1993) dado pode ser interpretado como um item qualquer reconhecido em sua forma original, ou seja, sem ter passado por nenhum tipo de tratamento, e que com base nele não é possível entender um fato ou situação específicos. Na percepção de Melo (2012, p. 30) “*um dado pode ser visto como expressão lógica de um fato isolado*”. Rezende (2013) em seus escritos e, de maneira diferente dos demais autores estudados, considera o dado como parte da informação e ressalta que ele pode se apresentar em diferentes formatos, tais como: um conjunto de letras, números ou dígitos armazenados e pactua com os demais autores quanto a sua incapacidade de fornecer conhecimento, desde que tratados de forma isolada.

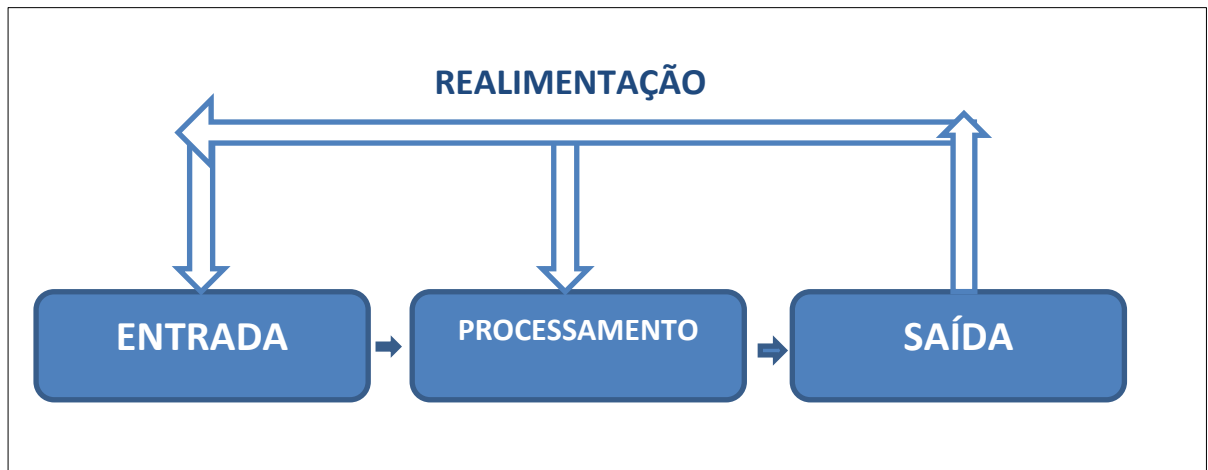
Já Laudon e Laudon (1996)¹⁰ apud Rosini e Palmisano (2012) preferem tratar os dados como elementos que representam eventos ocorridos antes de serem organizados, de modo a permitir seu entendimento e sua utilização. Arrematando estas discussões, Cruz (2000) afirma que a informação seria fruto do processo de tratamento e organização dos dados.

Em decorrência das definições supramencionadas torna se possível agora interpretar de forma mais clara a definição de Sistema de Informação. Para Rezende (1999, p. 25) “*todo sistema, usando ou não os recursos da tecnologia da informação, que manipula e gera informação pode ser genericamente considerado sistema de informação.*”

Já na visão de Melo (2002, p.30) Sistema de Informação pode ser percebido como “*todo e qualquer sistema que tem informação como entrada visando gerar informações de saída.*” Os termos utilizados pelo autor (entrada e saída) estão diretamente associados à divisão básica dos sistemas de informação em três etapas distintas, porém fortemente imbricadas, que envolvem: entrada, processamento e saída, situação esta que faz pressupor a necessidade de lidar com canais que permitam e facilitem a realização de um processo de realimentação, como ilustrado na figura 10 expressa abaixo:

¹⁰ LAUDON, Kenneth C. e LAUDON, Jane P (1996).Management Information Systems (4ª edição). Upper Saddle River: Prentice Hall.

Figura 10: Os Componentes de um Sistema de Informação



Fonte: Adaptado de Stair e Reynolds (2011, p. 9)

Na figura 10 acima pode-se observar que um sistema de informação pode ser dividido em quatro componentes. Segundo Stair e Reynolds (2011, p.10) pode-se definir como entrada a “*atividade de captar e reunir os dados brutos.*” O processamento, segundo aqueles autores, significa o processo pelo qual os dados brutos se convertem em resultados que sejam úteis. Além disso, também citam alguns exemplos de atividades que podem estar envolvidas no processamento dos dados como: a realização de cálculos, comparação entre os dados coletados e armazenamento de dados para o seu posterior uso. Ainda segundo os autores, essa etapa pode se dar de forma manual ou através da utilização de computadores. Em seguida inicia-se a etapa denominada de saída. Nesta etapa, ainda segundo Stair e Reynolds (2011), são geradas informações úteis e como exemplo de saídas se podem mencionar: cheques de pagamentos de funcionários, relatórios e informações direcionadas a diferentes grupos. Os autores ainda ressaltam a possibilidade da saída de um determinado sistema se tornar a entrada de outro sistema.

Além das etapas apresentadas, ao analisar a figura 10, podemos verificar a presença da Realimentação como um outro componente do sistema de informação. Segundo os autores, podemos definir esse componente como o momento no qual as informações geradas no sistema são utilizadas para contribuir com mudanças tanto na entrada ou nas atividades de processamento do sistema. Esse componente é importante para a manutenção da eficiência do sistema, pois atua na prevenção de possíveis erros que possam ocorrer, permitindo que haja uma melhoria contínua. Apesar do Sistema de Informação poder ser aplicado a diversos contextos, devido ao objetivo deste estudo, o enfoque será dado na aplicação deste conceito no âmbito organizacional e suas implicações serão abordadas na próxima sessão.

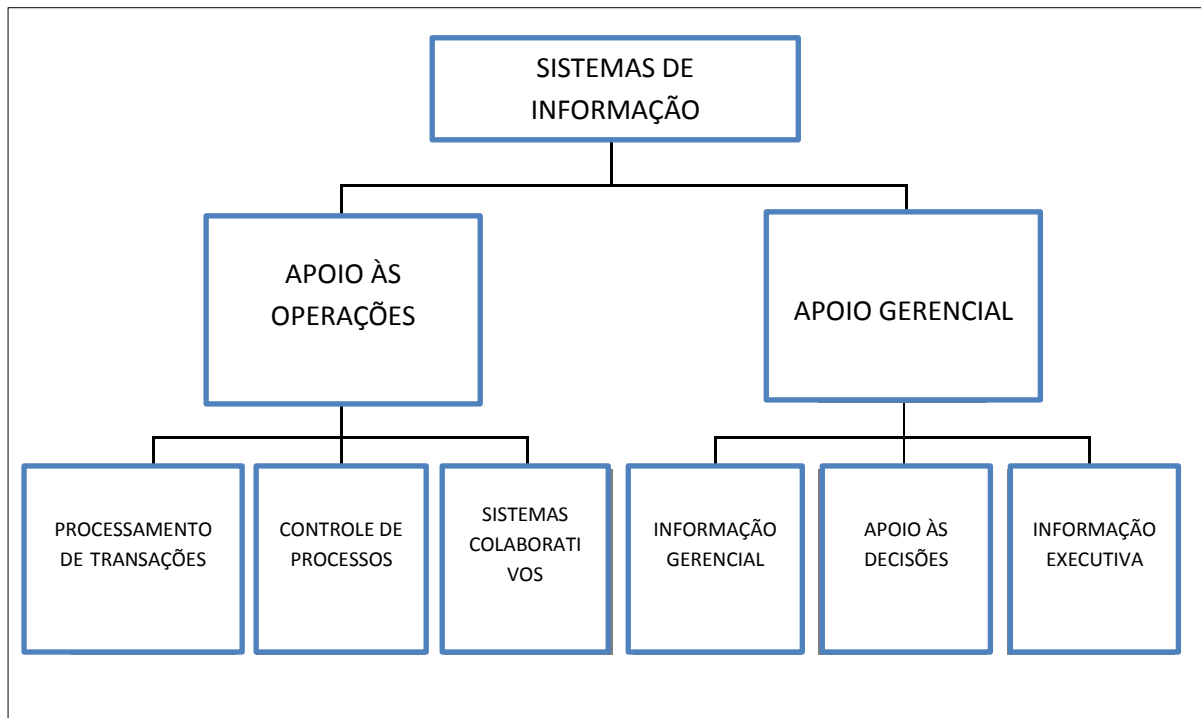
2.3.1 Sistemas de Informação Aplicáveis ao Espaço Organizacional

Segundo Mendonça (2011) o sistema de informação é visto, pela perspectiva empresarial, como uma solução organizacional e administrativa que tem como base a tecnologia da informação e possui como objetivo aumentar a probabilidade da empresa superar desafios impostos pelo ambiente. Na sua percepção, com a adoção desta perspectiva as organizações começaram a aderir cada vez mais aos sistemas de informação como forma de tentar solucionar seus desafios como também os problemas, que podem advir do cotidiano de suas operações.

Baseando-se na ideia de Laudon & Laudon (2004) de que nenhum sistema de forma isolada é capaz de oferecer todas as informações das quais uma empresa necessita, Mendonça (2011) analisa que da mesma maneira que pode uma organização contar com diferentes níveis, linhas de interesse e especialistas é procedente concluir que haja também vários tipos de sistemas diferenciados capazes portanto, de atender a essa característica da organização. Assim, considerando essa necessidade de diferentes tipos de sistemas de informação em uma organização, O'Brien (2004)¹¹ apud Mendonça (2011, p.28) destaca o fato de que os sistemas de informação podem ser classificados entre apoio gerencial e apoio às decisões e suas respectivas ramificações que estão ilustradas na figura 11 a seguir:

¹¹ O'BRIEN, J. A, Sistemas de Informação e as Decisões Gerenciais na era da Internet. São Paulo: Saraiva, 2004.

Figura 11: Classificação dos Sistemas de Informações nas Organizações



Fonte: Adaptado de O'Brien (2004, p.23)

Das ramificações apresentadas na figura 11 acima Stair e Reynolds (2011, p.18) destacam os sistemas de processamento de transações como “*um conjunto organizado de pessoas procedimentos, softwares, bancos de dados e equipamentos utilizados para registrar as transações finalizadas do negócio.*”. Outra classificação também destacada pelos autores são os sistemas de informação gerencial, os quais se diferem pelo fato de terem como objetivo o fornecimento de informações rotineiras aos gerentes e aos demais tomadores de decisões. Além disso, os autores indicam que esses sistemas possuem como característica o enfoque na eficiência organizacional, apoiando as áreas funcionais, estando estas áreas ligadas a um banco de dados comum, situação esta que facilita em muito o fluxo de informações na empresa.

Os sistemas de apoio às decisões ilustrados na figura 11 também são considerados por Stair e Reynolds (2011) e possuem, segundo eles como característica básica, a sua utilização voltada ao apoio no processo de tomada de decisões, no que tange a um problema específico. O apoio desses sistemas, segundo os autores, não se limita a atender somente aos tomadores de decisão internos a organização, sendo capaz portanto, de alcançar também os clientes, ao responder de forma rápida e eficiente aos seus chamados telefônicos, como também e adicionalmente às suas requisições de informações.

Com o avanço da tecnologia, Stair e Reynolds (2011) nos apresentam os sistemas especialistas e o definem como sendo capazes de dar ao computador a capacidade de fazer sugestões funcionando assim como um especialista em determinado campo e auxiliando na melhora de desempenho do usuário principiante.

Buscando outro argumento para delinear os tipos de sistemas de informação presentes em uma organização Laudon e Laudon (2004)¹² apud Mendonça (2011) sintetizam a existência de quatro tipos de sistemas de informação baseados nos níveis organizacionais aos quais pretendem atender. Os quatro tipos encontram-se ilustrados na figura 12 abaixo:

Figura 12: Tipos de Sistemas de Informação x Grupos de Usuários Atendidos.



Fonte: Adaptado de Laudon e Laudon (2004, p.40)

Segundo Mendonça (2011) pode se definir sistemas do nível operacional como sendo aqueles que propiciam suporte aos supervisores/gerentes, possibilitando o acompanhamento das transações tanto administrativas, quanto operacionais, que ocorrem rotineiramente na organização. O objetivo principal desses sistemas, segundo o autor, é disponibilizar informações que possibilitem acompanhar a dinâmica dos processos de trabalho e, na sequência, responder as questões rotineiras da organização. O autor ainda ressalta a necessidade de que as informações fornecidas aos sistemas sejam: pontuais, precisas e atualizadas, para que e, a partir delas, seja possível construir as bases que, pelo menos em tese, tendem a permitir a tomada de decisões, principalmente no que tange àquelas tarefas focadas no nível de execução das operações cotidianas.

¹² LAUDON, K. C. LAUDON, J. P. Sistemas de Informação Gerenciais: administrando a empresa digital, 2004.

Dentre outros tipos de sistemas abordados por Laudon e Laudon (2004) estão aqueles relacionados ao nível de conhecimento. Segundo Mendonça (2011) eles têm como objetivo auxiliar as organizações no processo de integração de novas tecnologias, como também no controle do fluxo de documentos, dando enfoque aos que contenham, por exemplo: dados técnicos, especificações, formulações e fichas de condições de operação de máquinas. Esses sistemas atendem o grupo de trabalhadores do conhecimento que, segundo Mendonça (2011), normalmente são compostos por pessoas portadoras de pós-graduação universitária em diversas áreas do conhecimento humano, formando assim categorias profissionais, tais como: cientistas, professores, médicos, entre outros. Esses sistemas são geralmente chamados de STC's.

Já os sistemas de nível gerencial se dedicam a satisfazer às necessidades de informação dos gerentes intermediários da organização. Para Mendonça (2011) as demandas atendidas por eles são: aquelas referentes à necessidade de monitoramento e controle, informações que auxiliem a tomada de decisão e informações referentes a procedimentos administrativos. Ainda segundo aquele autor esses sistemas são capazes de apoiar tomadas de decisões, não necessariamente rotineiras a organização. Dentro deste contexto, podem ser enquadrados exemplo os SAD's (sistemas de apoio a decisão) que cumprem justamente, o papel de auxiliar no processo decisório em questões e situações não rotineiras. Outra característica destacada por Mendonça (2011) referente a esses sistemas é o seu maior potencial analítico em relação aos demais.

Os sistemas que atendem os gerentes seniores são chamados de sistemas de nível estratégico uma vez que, segundo Mendonça (2011) são capazes de apoiar a gerência superior no enfrentamento de questões estratégicas e também auxiliar na análise de tendências de longo prazo, advindas tanto do ambiente interno a organização quanto do ambiente externo. Esses sistemas são geralmente denominados SAE (sistemas de apoio executivo).

Mendonça (2011) alerta ainda, quanto ao fato do formato piramidal ilustrado na figura 12 ter como objetivo justamente expressar a necessidade de maior síntese das informações disponibilizadas à medida que se eleva o nível do sistema, sendo os mais altos aqueles que possuem maior capacidade de síntese. Além disso, o autor aponta para a importância da integração destes sistemas para que se possa buscar pela implementação de melhorias no fluxo de informações.

Apesar do sistema de informação poder ser manual este estudo está focado numa vertente computadorizada. Desta forma, Stair e Reynolds (2011, p.11) definem um CIBS -

Sistema de Informação Baseado em Computador como *“um conjunto único de hardwares, softwares, bancos de dados, telecomunicações, pessoas e procedimentos que são configurados para coletar, manipular, armazenar e processar dados em informações.”* Os autores também ressaltam que a base de cada sistema de informação baseado em computador é formada por um conjunto de recursos compartilhados do Sistema de Informação (SI) chamada de infraestrutura de tecnologia.

A partir das definições abordadas por Stair e Reynolds (2011) observa-se que os componentes de um sistema de informação podem ser divididos em técnicos (hardware, software, bancos de dados entre outros dispositivos de tecnologia) e sociais, considerando que investimentos intelectuais, sociais e organizacionais serão necessários para fazer com que esses sistemas funcionem da maneira mais eficiente, assim como aponta Mendonça (2011). Sendo assim, os sistemas de informações poderão ser abordados segundo diferentes perspectivas.

Para Laudon e Laudon (2004, p.14)¹³ apud Mendonça (2011, p.40) a Abordagem técnica pode ser definida como a que *“...dá ênfase a necessidade de construção de modelos matemáticos para estudá-los, assim como a tecnologia física e às capacidades formais destes sistemas.”* Na Abordagem Comportamental são consideradas as questões que extrapolam as possibilidades de exploração por parte da Abordagem Técnica, por exemplo, as questões que envolvem a integração entre a estratégia da empresa, projeto, implementação, utilização e avaliação. Com isso, abre-se oportunidade para a contribuição de outras áreas como, por exemplo, a sociologia que estuda os sistemas de informação, segundo Mendonça (2011, p.41) *“com um olhar sobre o modo como grupos e organizações modelam e desenvolvem alternativas que futuramente poderão afetar e influenciar o seu relacionamento.”*

Como aponta Mendonça (2011), de maneira isolada seria difícil para uma única disciplina através de sua perspectiva conseguir traduzir a realidade dos sistemas de informação. Desta forma, cresce a necessidade de buscar por uma harmônica correlação entre perspectivas diferentes. Neste contexto, segundo o autor, a abordagem que engloba as perspectivas tanto técnicas quanto comportamental pode emergir como uma interessante proposta.

Independentemente das perspectivas adotadas, um componente do sistema de informações que merece ser destacado são as pessoas. Stair e Reynolds (2011, p.14) enfatizam a importância deste componente ao afirmarem que *“As pessoas podem ser o elemento mais*

¹³ LAUDON, K. C. LAUDON, J.P. Sistemas de Informações Gerenciais: administrando a empresa digital. São Paulo: Prentice Hall, 2004.)

importante na maioria dos sistemas de informação com bases em computador elas fazem a diferença entre o sucesso e o fracasso para a maioria das organizações.”

Mendonça (2011) aponta ainda para a necessidade de adequação deste componente para o momento de implementação de uma nova tecnologia ao alertar que este momento tem como consequência a necessidade de capacitação das pessoas e até mesmo de uma reeducação uma vez que a tecnologia em questão poderá gerar transformações o que exigirá dessas pessoas, muitas vezes, a adoção de uma nova maneira de pensar a atividade que realiza. Em uma organização ao buscar o sucesso de um sistema de informação é necessário que a análise extrapole os seus componentes devendo serem considerados também a sua atividade, ou seja, o tipo de operação que predomina na organização.

Dado o enfoque deste estudo, após traçar os principais pontos sobre as operações de serviços e de sistemas de informação, neste momento, se faz necessário explorar as características de um sistema passível de ser aplicado em operações de serviços atuantes no segmento de serviços profissionais. Características como: a intangibilidade, valor central produzido nas interações comprador-vendedor e a participação do cliente no processo geram implicação quanto aos sistemas atuantes em serviços. O sistema informacional desenvolvido deverá considerar a necessidade de tentar tangibilizar o serviço com o objetivo de facilitar o processo de avaliação realizada pelo cliente diminuindo a subjetividade. Além disso, tal sistema deverá ser capaz de agregar valor ao serviço ao atuar na interação entre comprador e vendedor fornecendo informações que sejam capazes de facilitar tal interação e a própria participação do cliente no processo.

Considerando as Operações de Serviço como um sistema passível de ser dividido em linha de frente e retaguarda, as características inerentes a cada uma dessas áreas também deve ser considerada por sistemas informacionais desenvolvidos para atuarem em cada uma delas. Os que atuarem na linha de frente terão suas informações disponibilizadas para funcionários e/ou para clientes já que nesta área o contato com o cliente é alto e, dependendo das necessidades destes, deverá se alinhar ao objetivo de apoiar suas decisões e permitir uma maior autonomia para os funcionários da linha de frente. Devido ao alto contato com o cliente. Nesta área se concentra a geração de valor demandando assim que o sistema informacional auxilie nesse processo. Outra característica inerente a linha de frente é o fator de incerteza, variabilidade e difícil controle o que faz com que os sistemas sejam desenvolvidos e capacitados considerando este contexto e suas implicações. Os sistemas informacionais atuantes na

retaguarda das operações de serviço terão como público utilizador os funcionários que atuam na parte de apoio ao processo de serviço sendo assim, sua informação deve estar adequada as necessidades destes.

O segmento dos serviços e suas características também exercem implicações no que tange o desenvolvimento de sistemas informacionais. Destarte, ao atuar em organizações categorizadas como de serviços profissionais o fato de haver um ciclo mais longo e um menor número de clientes processados por dia implica diretamente na quantidade de informação que será processada pelo sistema de informação que é menor, se considerada em relação a outras categorias, não exigindo dessa forma uma maior complexidade do sistema de informação em relação a sua capacidade de processamento de dados.

3. ASPECTOS METODOLÓGICOS

O presente trabalho tem por objetivo estudar como os sistemas informacionais podem ser usados para influenciar no processo de avaliação da qualidade, construído pelo cliente, a partir de sua exposição a encontros de serviços e, neste sentido, busca propor o uso de ferramentas sistêmicas para: ilustrar possibilidades de serviços ofertados; contribuir para fortalecer o processo de escolha e, por fim, oferecer apenas e tão somente, em determinados casos, opções de entretenimento e conectividade às redes sociais, a partir do contato presencial com um sistema de serviço, que se desdobra nas instalações de um salão de beleza.

Sendo assim, este estudo pode ser caracterizado como um esforço investigativo centrado básica e fundamentalmente em uma perspectiva de base qualitativa, uma vez que ela, assim como conceituado por Gerhardt e Silveira (2009, p.31) “*não se preocupa com a representatividade numéricas, mas, sim, com o aprofundamento da compreensão*” do objeto ou fenômeno estudado.

Como âncora metodológica que permitiu a construção do Referencial Teórico deste trabalho foi empregada uma pesquisa bibliográfica, na busca por correlações que permitissem aproximar as diversas temáticas que circundam o objeto de estudo. Para tanto, foi realizado o contato com vários conteúdos que permitiram ampliar a visibilidade, como também o conhecimento sobre temas centrais da pesquisa, tais como: operações de serviço e sistemas de informação. Em linhas gerais a pesquisa bibliográfica é realizada, segundo Fonseca (2002):

[...] a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites. Qualquer trabalho científico inicia-se com uma pesquisa bibliográfica, que permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto (FONSECA, 2002, p. 32).

Além disso, o estudo ainda apresenta, em um primeiro momento, um cunho exploratório que segundo Gil (2007)¹⁴ apud. Gerhardt e Silveira (2009, p.35) “[...] *tem como objetivo oferecer ao pesquisador uma maior familiaridade com o problema com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses.*” Por conta desses objetivos, segundo Cervo et. al. (2007), a abordagem exploratória é tida normalmente como o primeiro passo dentro do processo de investigação. Além disso, aqueles autores ainda enfatizam o fato deste tipo de pesquisa

¹⁴ GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007

descrever de forma precisa as situações, observando com cuidado as possíveis relações entre os diferentes componentes que nela estão envolvidos.

Em um segundo momento, com o objetivo de propiciar a inserção no campo através do levantamento da percepção dos clientes, em relação ao uso de novas tecnologias a partir do contato com organizações, que atuam no segmento de beleza e estética capilar e facial, foi adotada como técnica a realização de entrevistas do tipo semiestruturadas, fundamentadas pela aplicação de um roteiro de entrevista, exposto no Anexo I deste trabalho, construído em 6 questões subdivididas entre 4 categorias caracterizadas como: Identificação dos critérios importantes para a avaliação da qualidade dos serviços prestados aos clientes por salões de beleza.; Formação da expectativa do cliente; Processo da tomada de decisão do cliente e ferramentas sistêmicas e Importância atribuída pelo cliente sobre o momento de espera pela realização do serviço.

Vale ressaltar que, os nove critérios que constam nas questões 1 e 2 do roteiro foram apresentados por Giansi e Corrêa (1994) assim como os fatores apresentados na questão 3 do mesmo roteiro. Para esta entrevista foi definido como tamanho da amostra o estabelecimento de contato com 20 pessoas, cujo estratégia básico, o fato do entrevistado já ter frequentado, pelo menos uma vez, um salão de beleza na cidade de Juiz de Fora. O uso de uma ferramenta de processamento de dados com características de planilhamento permitiu a análise dos dados e a elaboração de quadros e gráficos para apresentar e elucidar alguns aspectos considerados como relevantes no contexto da análise.

Por fim, este viés exploratório cedeu lugar à uma proposta de cunho propositivo, na medida em que e, de acordo com o objetivo do processo de investigação, a proposta central do trabalho é sugerir a utilização de uma ferramenta sistêmica para ampliar o contato dos clientes com os serviços oferecidos numa organização profissional que atua no segmento que abarca estética e beleza, tanto capilar quanto facial, Esta sugestão pode ser observada no próximo capítulo do trabalho, logo após a apresentação e análise dos dados da pesquisa de campo.

4. CARACTERIZAÇÃO DA INSERÇÃO NO CAMPO

Considerando os números referentes aos Salões de Beleza no Brasil é possível observar seu destaque no setor de serviços, pois, segundo informações disponibilizadas pelo SEBRAE (2015), cerca de 7 mil Salões de Beleza são abertos mensalmente no país, todavia, se for considerado o alto grau de informalidade nesta atividade, os números reais podem ser ainda maiores chegando a ultrapassar 1 milhão.

Vários foram os fatores que fomentaram o aumento da quantidade desses estabelecimentos no mercado dentre os quais se podem destacar: poucas barreiras de entradas no mercado unido ao fato de nos últimos tempos ter havido um aumento do acesso das classes “D” e “E” aos serviços oferecidos por este setor de beleza devido ao aumento da renda como é apontado pelo SEBRAE (2015)

Dado a essas questões, o mercado de salões de beleza é um dos mais concorridos o que faz com que estas organizações busquem cada vez mais investir em algo capaz de diferenciá-las diante de seus concorrentes e assim fazer com que a qualidade de suas operações seja mais facilmente percebida pelos clientes. Portanto, na busca por ampliar e aprofundar o conhecimento sobre a percepção dos clientes que frequentam salões de beleza na cidade de Juiz de Fora, tomando por base questões de interesse para este trabalho, foi realizado um processo de inserção no campo, por meio da realização de um processo de entrevistas, cujo os resultados serão apresentados e analisados já na próxima sessão.

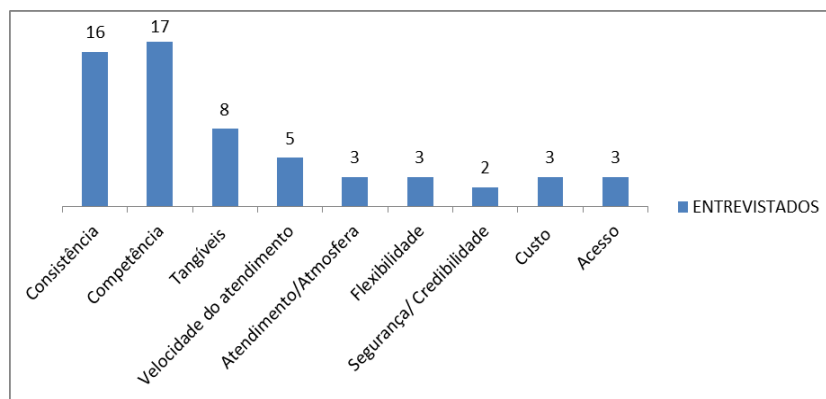
4.1 Análise dos Dados Obtidos

Para a geração dos resultados foram entrevistadas 20 pessoas, cujo critério de amostra se deu por conveniência do pesquisador, na cidade de Juiz de Fora. Estas pessoas frequentaram pelo menos uma vez um salão de beleza nesta cidade. As questões da entrevista foram agrupadas em 4 partes de acordo com as principais temáticas abordadas no roteiro e esta subdivisão teve como objetivo facilitar a análise dos resultados que serão apresentados e analisados a seguir seguindo esses agrupamentos.

4.1.1 Descoberta dos fatores importantes para os clientes de salão de beleza

Nesta parte da entrevista as perguntas tiveram como objetivo mostrar os principais motivos que levam os clientes a escolha de um salão de beleza e a mudança para outro. O gráfico 1 abaixo procura demonstrar os resultados a respeito dos critérios relevantes para a escolha do salão de beleza na visão dos entrevistados, que puderam escolher 3 dos 9 critérios que foram apresentados, o que fez com que o resultado da soma dos entrevistados apresentado no gráfico tivesse como resultado um número maior do que o total da amostra (20 pessoas).

Gráfico 1 – Critérios avaliativos influenciadores de escolha do salão de beleza



Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

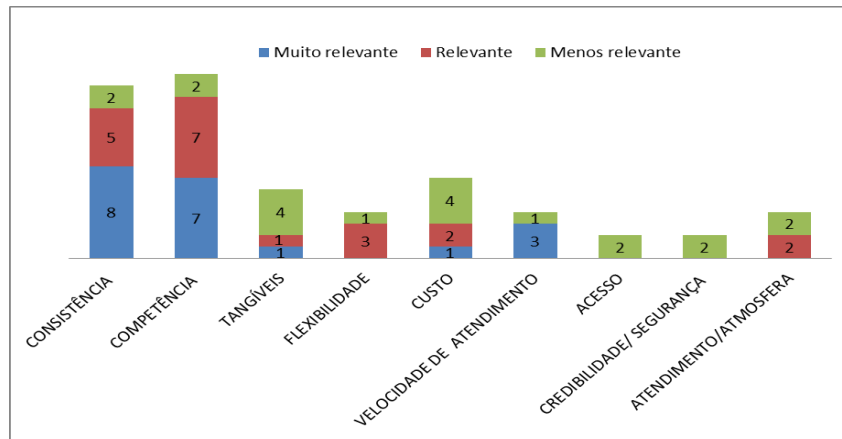
A partir da análise do gráfico 1 se pode observar que os dois critérios mais relevantes para que o cliente escolha um salão de beleza são consistência (16 entrevistados) e competência (17 entrevistados), respectivamente. Segundo Giansi e Corrêa (1994, p.92) “*consistência significa conformidade com experiência anterior, ausência de variabilidade no resultado ou no processo.*” Ou seja, a confiança que o cliente tem de que o serviço realizado no salão de beleza poderá ser feito novamente mantendo o nível de qualidade é algo que o faz escolher esse salão como seu fornecedor de serviço. A importância desse critério para os clientes de salões de beleza enfatiza o fato deles demonstrarem aversão a riscos o que faz com que o salão se esforce para padronizar cada vez mais seus processos na busca por tentar manter o grau de conformidade desejado pelo cliente.

Essa aversão ao risco está intimamente ligada ao segundo critério com maior importância para o cliente desses estabelecimentos, a competência. Esse critério é definido por Giansi e Corrêa (1994, p.92) como referente a “[...] *habilidade e ao conhecimento do fornecedor para executar o serviço, relacionando-se às necessidades técnicas dos*

consumidores.” Nos serviços profissionais aos quais os clientes buscam por uma capacitação que efetivamente não possuem, como é o caso dos salões de beleza, esse critério tende a ser bem valorizado. Assim, se o cliente confia na competência dos profissionais que prestam serviço no salão de beleza, a sua percepção de risco tende a diminuir, o que acaba por contribuir com o aumento da sua percepção sobre a consistência no serviço executado.

O gráfico 2 abaixo procura demonstrar que, como critérios que motivam a mudança de salão de beleza, competência e consistência ainda continuam em destaque, como aqueles que exercem maior influência sobre a decisão dos clientes.

Gráfico 2 – Critérios avaliativos motivadores da saída do cliente do salão de beleza



Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

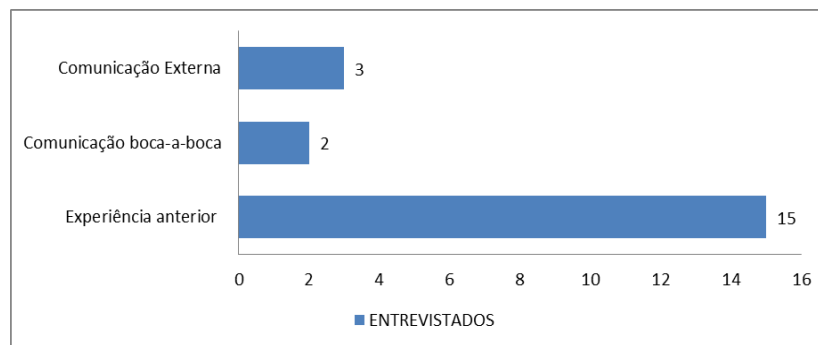
Dos critérios avaliativos citados competência e consistência são os que exercem maior influencia sendo consistência apontado por 15 entrevistados dentre os quais 13 o consideram como muito relevante ou relevante e competência por 16 entrevistados dentre os quais 14 consideram esse critério como muito relevante e relevante.

Esses dados nos mostram o quão significativo são esses critérios dentro do universo dos salões de beleza, segundo a visão do cliente, e que devido a estes fatos o investimento em ferramentas capazes de impactar nestes critérios devem ser avaliados levando em consideração a importância destes critérios avaliativos.

4.1.2 Análise quanto a formação da expectativa do cliente

Segundo dados da pesquisa, o gráfico 3 abaixo representa os resultados dos fatores que mais influenciam a formação da expectativa dos clientes de salão de beleza.

Gráfico 3 – Fatores influenciadores da expectativa dos clientes



Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

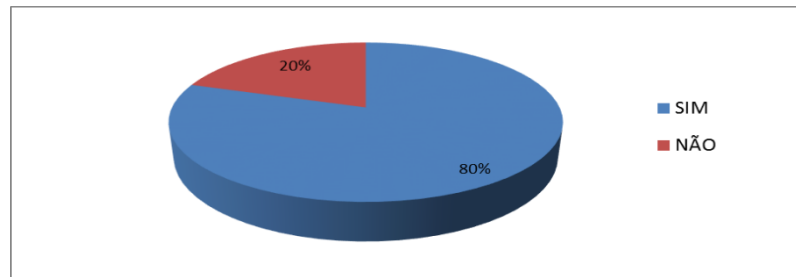
Pode se observar que o fator que exerce maior impacto na expectativa do cliente é a experiência anterior. Para Giancesi e Corrêa (1994, p. 82) “*O conhecimento prévio do serviço através de experiência anterior pode influenciar as expectativas que o cliente tem a respeito do serviço.*” Sendo assim, as experiências com os serviços do mesmo salão de beleza ou em outros estabelecimentos afetam os níveis de expectativa do cliente fazendo com que este espere sempre além ou, minimamente, o mesmo nível de qualidade no serviço a ser prestado pelo salão de beleza.

4.1.3 Análise quanto ao processo da tomada de decisão do cliente e ferramentas sistêmicas

As perguntas realizadas nesta etapa da entrevista tiveram como objetivo trazer para o estudo informações em relação a vivência dos clientes de acordo com os serviços prestados pelo salão de beleza e o levantamento de como possíveis atuações de uma ferramenta sistêmica poderia ser capaz de influenciar tanto sua decisão quanto a sua expectativa positiva a respeito do salão de beleza.

A partir da análise do gráfico 4 a seguir se pode observar a porcentagem dos entrevistados que já se sentiu confusos no momento de especificar um determinado serviço a um profissional que atua no salão de beleza.

Gráfico 4 – Clientes com dificuldade para especificar o serviço em salões de beleza.



Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

A imagem mostra de forma inequívoca, que a maioria dos entrevistados (80%) passaram em algum momento, pela situação de se sentirem confusos na especificação dos serviços desejados. Isso mostra que os salões de beleza atualmente devem atentar para a adoção de ferramentas, capazes de facilitar essa interação inicial entre o cliente e o prestador de serviço, no intuito de minimizar e se possível evitar, situações desconfortáveis que, por sua vez, poderiam contribuir para com a formação de uma percepção negativa do cliente em relação ao serviço.

Dentre as possíveis atuações de ferramentas sistêmicas, levantadas pelos entrevistados, que seriam capazes de contribuir para a construção de uma expectativa positiva a respeito do serviço estão:

- Possibilitar o maior conhecimento a respeito dos serviços oferecidos pelo salão.
- Possibilitar o acesso a novas tendências no mercado da beleza e estética, o que faria com que os clientes percebessem que o salão está alinhado às tendências do mercado, fazendo com que eles se sintam mais confiantes.
- Facilitar a especificação dos serviços desejados pelos clientes evitando confusões e mal entendidos.
- Atuar como elemento de ajuste entre as expectativas do cliente e o resultado que o salão de beleza é capaz de entregar evitando assim, que a expectativa se expanda para um nível considerado como inatingível por parte das operações realizadas.
- Possibilitar o acesso à forma de realização dos procedimentos, através da disponibilização de vídeos
- Sanar possíveis dúvidas dos clientes sobre determinado procedimento.

Grande parte dessas possíveis atuações do sistema estão ligadas diretamente ao critério avaliativo de Credibilidade/Segurança. Isso mostra que apesar deste critério não ter sido

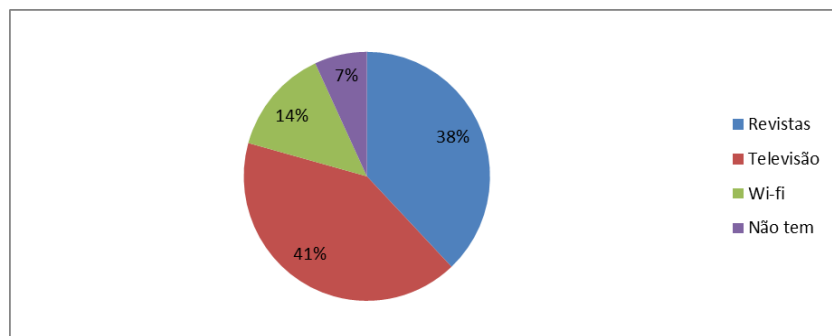
apontado como um dos mais relevantes no processo, ainda assim, deve ser levado em consideração pois, a maioria das atuações esperadas do sistema tem como objetivo diminuir o nível de insegurança do cliente em relação ao processo do serviço, fato este que, por sua vez, pode contribuir positivamente na avaliação do critério de Credibilidade/Segurança.

A maioria dos entrevistados (17) confiaria nas informações disponibilizadas por essa ferramenta sistêmica e utilizaria tais informações como base para aderir a novos serviços oferecidos pelo salão. Os entrevistados que não utilizariam essa informação como base para sua decisão (3 entrevistados) apontam que, para eles, a relação pessoal com o profissional é o mais relevante no momento da decisão de adesão de um serviço.

4.1.4 Importância atribuída pelo mercado ao momento de espera pelo serviço

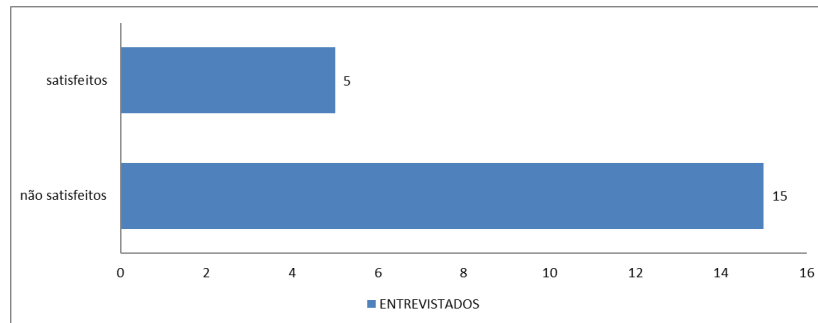
Os gráficos 5 e 6 mostram respectivamente os principais elementos utilizados pelos salões de beleza para promover o entretenimento nas suas salas de espera e o quão satisfatório são estes elementos.

Gráfico 5 – Recursos de entretenimento utilizados pelos salões de beleza



Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

Gráfico 6 – Nível de satisfação dos clientes em relação aos recursos oferecidos na sala de espera dos salões de beleza.



Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

O gráfico 5 aponta que a maioria dos salões de beleza adota revistas e televisão para entreter seus clientes nos momentos que antecedem o contato com o serviço propriamente dito. O tempo de espera do cliente é um elemento importante para que ele julgue a velocidade do atendimento do serviço. Segundo Giansesi e Corrêa (1994) esse tempo de espera pode ser dividido em duas dimensões: real e percebida. A adoção de artifícios na sala de espera atua com o objetivo de diminuir a percepção do cliente do tempo de espera fazendo com que este pense se tratar de um tempo menor do que o registrado através do tempo real. Para que estes elementos sejam capazes de realizar essa diminuição os clientes devem se sentir satisfeitos em relação a utilização deles, o que não acontece com a maioria dos entrevistados neste estudo, como mostrado no gráfico 6 onde percebe-se que a maioria dos clientes estão insatisfeitos com os artifícios utilizados pelo salão de beleza no momento de espera do serviço.

Os principais pontos apontados como contribuintes para essa insatisfação são:

- A utilização de artifícios que não contribuem para aproximar o cliente do salão aos serviços prestados. Exemplos: revistas que não retratam serviços específicos do salão; programação na televisão que não apresentam conteúdo relacionado à beleza e estética
- Falta de investimento em tecnologia nessa parte do salão. Exemplo: inexistência de acesso a internet.

O processo de avaliação da qualidade do serviço se inicia desde o momento em que o cliente entra no salão de beleza, sendo a sala de espera o primeiro local onde ele tem acesso aos aspectos do salão. Entendendo este momento como parte do ciclo do serviço o resultado dessa entrevista possibilitou perceber que os salões de beleza não têm dado o devido valor a este momento crucial na construção da percepção do cliente, fazendo com que ele perceba

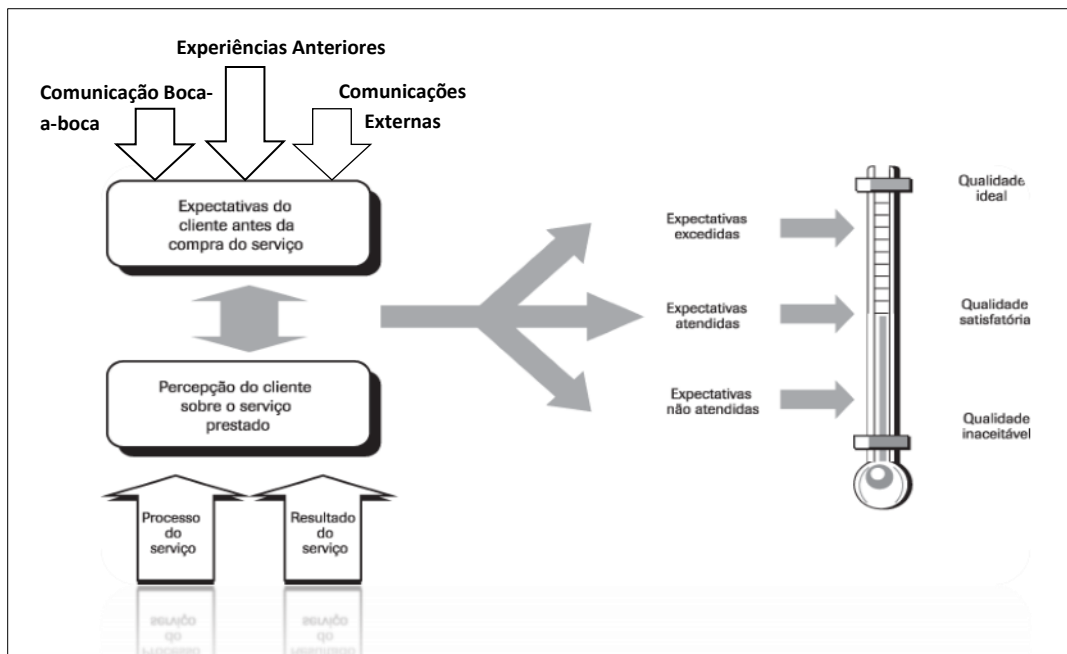
artifícios elementos, convencionalmente utilizados, como insatisfatórios. Sendo assim, pode se perceber através dos resultados da entrevista que os pontos importantes para a avaliação da qualidade de salões de beleza, na percepção dos clientes são: competência, consistência; experiência anterior e segurança/ credibilidade, respectivamente.

Tendo como base esses pontos do processo de avaliação da qualidade, na sessão subsequente será proposto um modelo de ferramenta sistêmica capaz de fortalecer aqueles pontos e paralelamente promover o enlace entre os eixos temáticos deste trabalho caracterizado pela busca de correlações entre ferramentas de software e o processo de avaliação da qualidade em serviços.

4.2 Proposição de uma Ferramenta de Software

Primeiramente para estudar a relação entre o processo de avaliação da qualidade e sistemas informacionais é necessário conhecer os desdobramentos daquele processo e seus principais elementos. A figura 13 abaixo mostra um modelo do processo de avaliação da qualidade.

Figura 13 – Processo de avaliação da qualidade em serviços



Fonte: Adaptado de Gianesi e Corrêa (1994, p. 80)

Pelo que se pode depreender, o processo de avaliação da qualidade do serviço se dá através da comparação realizada na mente do consumidor entre suas expectativas e a percepção

obtida no momento do contato com o serviço. Assim, caso as expectativas sejam maiores do que a sua percepção, o nível de qualidade tende a ser baixo e, caso contrário haverá um aumento neste nível. Desta forma, os fatores percepção e expectativa se configuram como os dois pilares na avaliação da qualidade dos serviços.

Na análise da figura 13 é possível perceber também, a existência de elementos que exercem influência nesses dois pilares. É o caso do processo do serviço e do resultado do serviço que influenciam a percepção do cliente e a tríade comunicação boca-a-boca, comunicações externas e experiência anterior que influenciam diretamente as expectativas do cliente. De posse dos elementos que permeiam o processo de avaliação da qualidade em serviços e tendo como enfoque os que foram apontados pelos entrevistados (Competência, Consistência, Experiências Anteriores e Segurança/ credibilidade) faz-se necessário a explicação de cada um deles e o seu fluxo de influência dentro do processo de avaliação enfatizando como o software a ser proposto poderá contribuir para cada um desses pontos.

4.2.1 Experiências Anteriores

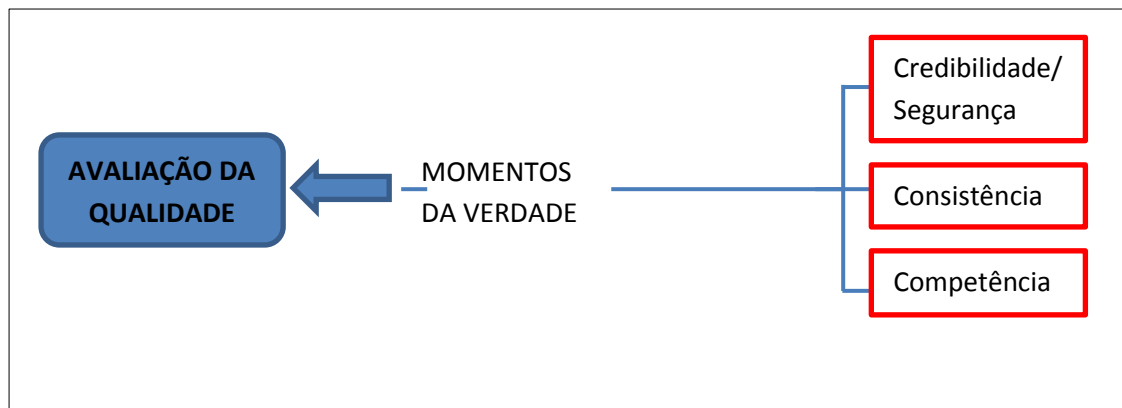
Refere-se a busca realizada pelo cliente em suas próprias experiências de serviço tendo como objetivo encontrar informações que possam servir de base para a sua expectativa. Neste elemento a experiência de serviço contribui para estabelecer uma alto ou baixo nível de expectativa no cliente uma vez que se sua última experiência de serviço no salão foi ruim o nível de expectativa para o serviço será baixo caso o cliente se baseie na sua experiência anterior. Um fator importante apurado através das entrevistas é a importância da construção de uma experiência de serviço positiva na mente do cliente, uma vez que, o principal fator influenciador das expectativas dos clientes de salão de beleza são as suas experiências anteriores.

Quanto a esse fator, as funcionalidades apresentadas do sistema irão atuar como facilitadores da comunicação entre cliente e funcionário evitando que haja mal entendidos que possa contribuir para uma experiência negativa em relação ao salão. A disponibilização deste sistema trará mais um recurso, além de televisão e revistas, para tornar o momento de espera mais agradável para o cliente o que irá tornar a experiência mais satisfatória para o mesmo. Esses dois pontos contribuem para uma melhor experiência de serviço fazendo com que a expectativa do cliente seja mais alta já que será influenciada por essa experiência na próxima vez que vier ao salão de beleza.

4.2.2 Credibilidade/Segurança, Consistência e Competência

Tratam se de critérios avaliativos apresentados por Gianesi e Corrêa (1994) que são usados pelos clientes para avaliar os diversos encontros de serviços que constituem o processo de serviço como mostrado no esquema da figura 14 a seguir.

Figura 14 - Critérios importantes para avaliação do serviço



Fonte: Elaborado pelo autora

Segundo Gianesi e Corrêa (1994) o ciclo de serviço pode ser dividido em diversos momentos, chamado por Normann (1984) de momentos da verdade que significa os momentos nos quais o cliente entra em contato com o fornecedor do serviço ou qualquer outro aspecto da empresa fornecedora. Em cada um desses momentos a avaliação do cliente a respeito do serviço é construída através do julgamento pelos critérios avaliativos que ele considerar como o mais relevante. No estudo apresentado temos que os critérios mais relevantes para os clientes de salões de beleza são Credibilidade/Segurança, que está ligado a habilidade do salão em transmitir segurança e credibilidade para seu cliente; Consistência, que refere se ao potencial de manter a conformidade dos serviços e Competência, que julga a habilidade técnica do prestador de serviço.

No que tange as funcionalidades deste sistema, apontadas pelos entrevistados, temos a maioria delas ligadas ao critério de Credibilidade/ Segurança. Sobre este aspecto em particular, Gianese e Corrêa (1994, p.95) afirmam que *“este critério refere-se, portanto, à formação de uma baixa percepção de risco no cliente e à habilidade de transmitir confiança.”* A seguir, serão expostas cada uma das funcionalidades supramencionadas, e as possíveis relações com outros critérios, também considerados como importantes

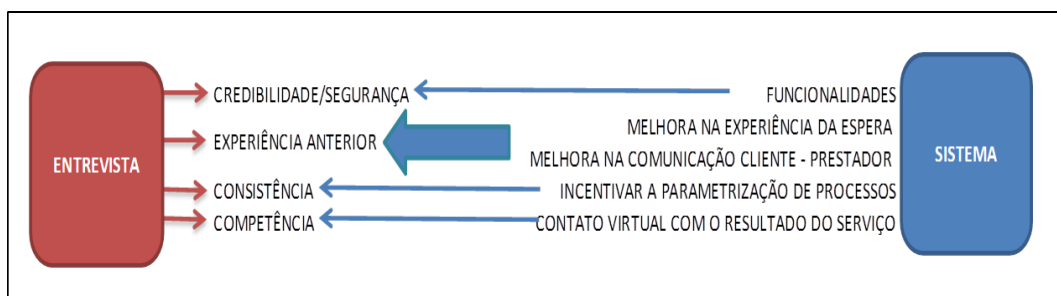
- **Mostrar os serviços oferecidos pelo salão de beleza:** Nesta funcionalidade o cliente terá acesso às informações inerentes aos serviços oferecidos pelo salão podendo sanar suas dúvidas e assim aumentar o grau de confiança em relação ao serviço a ser escolhido.
- **Dar acesso às principais tendências do mercado de beleza e** desta funcionalidade que o salão está alinhado com o que há de mais atual no mercado da beleza e estética facial, fato este que pode estimular o cliente no que tange a formar a decisão de se submeter ao serviço, com maior tranquilidade e segurança
- **Mostrar resultados dos serviços realizados em outros clientes:** Ao ver o resultado do serviço executado em outros clientes, estima-se que o critério intangibilidade tende a diminuir facilitando assim, a possibilidade de se avaliar com maior exatidão se deseja ou não aquele serviço. Além disso, será possível diminuir a diferença entre aquilo que o salão tem capacidade de entregar ao cliente e o que ele espera do serviço, pois a imagem tende a direcionar as suas expectativas, impedindo assim que estas excedam as capacidades operatórias do prestador. Estima-se por fim, que a imagem dos resultados finais obtidos dará oportunidade para que o cliente analise a competência técnica do prestador, antes mesmo da realização deste servindo como uma espécie de certificado.
- **Disponibilizar vídeos com os procedimentos sendo realizados passo-a-passo:** Segundo Heskett et al.(1994) a percepção de risco do cliente em relação ao serviço varia de acordo com o conhecimento que este tem sobre o processo. Assim ao incorporar esta funcionalidade ao sistema, estima-se que o conhecimento do cliente a respeito do processo, tende a aumentar e a expectativa do risco tende por consequência a ser minimizada o que contribui para o aumento da sensação de segurança no cliente para se expor a determinado serviço.

A respeito do critério de consistência um dos desafios da implantação deste sistema em organizações de serviços, tais como um salão de beleza está na necessidade de buscar por algum senso de parametrização dos processos para que o sistema alcance seus objetivos. Essa parametrização irá contribuir para o critério de consistência do serviço, apontado como importante na entrevista, possibilitando que o cliente receba o serviço em conformidade com

as prestações anteriores do salão. Além disso, alguns entrevistados apontaram que caso não haja essa conformidade entre o resultado mostrado no sistema e o resultado real alcançado a credibilidade das informações do sistema será ameaçada fazendo com que o sistema acabe por atuar de forma contrária ao esperado agindo como uma contribuição negativa para a experiência de serviço.

Apesar do julgamento do critério de competência técnica do profissional ser completamente realizado após a prestação do serviço o fato do cliente ter acesso antecipado, mesmo que virtualmente, aos resultados do processo de serviço através do software pode contribuir positivamente para o julgamento deste critério. Vale ressaltar, que esta contribuição para o julgamento de competência é limitada uma vez que existem fatores como, por exemplo, o fato do serviço exposto no software ter sido aplicado em outra pessoa e não no próprio cliente, que impede o julgamento mais incisivo deste critério. A figura 15 abaixo mostra uma síntese com o objetivo de ilustrar a relação existente entre o sistema proposto e os principais pontos ressaltados pelos clientes através da entrevista.

Figura 15 – Relação entre o sistema e os pontos relevantes do processo de qualidade .



Fonte: Elaborado pela autora

Através dos resultados sintetizados nesta figura é possível perceber a relação existente entre o sistema de informações aplicados no salão de beleza e o processo de avaliação de qualidade do serviço através do fluxo de influência. Cabe neste momento, delinear outros pontos referentes ao software proposto neste estudo

O sistema proposto pode ser considerado como um sistema de informação uma vez que segundo Melo (2002, p.30) este pode ser percebido como “*todo e qualquer sistema que tem informação como entrada visando gerar informações de saída*” e o sistema em questão será alimentado por informações de mercado e do próprio salão de maneira à atualizá-lo e expor tais informações quando acessado pelos clientes do salão de beleza. Desta forma, o salão deverá garantir que o sistema seja permanentemente atualizado para que possa oferecer um leque ampliado de possibilidades de serviço, visando assim potencializar as escolhas por parte dos clientes podendo adotar como política neste sentido a ação de convidar alguns clientes, de forma pontual, instantânea e nas dependências do salão, para que aceitem se submeter ao processo de filmagem durante a execução do serviço selecionado, com o objetivo de que este filme passa a compor o menu de opções no procedimento correspondente.

Dentre os tipos de sistemas de informação apresentados por O'Brien (2004, p.23) o sistema proposto se encaixa entre os apoiadores de decisão porém voltado a ofertar informações para os clientes e não necessariamente para os funcionários e gerentes. Isso não se torna um impedimento de classificá-lo como sistema de apoio de decisões pois, segundo Stair e Reynolds (2011) o apoio oferecido por esses sistemas não é limitado a atender somente aos tomadores de decisão internos a organização.

Por se tratar de um sistema aplicado na Linha de frente da Operação de serviço e ter suas informações acessadas na maioria por clientes sem qualificação técnica a linguagem adotada neste sistema deve ser a mais interativa e iconográfica possível, para facilitar o contato e a adaptação dos clientes, no que tange ao uso da ferramenta.

Partindo para a parte de implementação do software proposto, se faz necessário que alguns pontos sejam observados na organização para garantir tanto a aplicabilidade quanto a manutenção e, para tanto, se fará necessário:

1. Garantir que o ambiente físico do salão possibilite acesso ao sistema via rede wireless, pois assim, os clientes podem acessá-lo mais instantaneamente, mediante o uso de seus respectivos *smartphones, tablets ou notebooks*;
2. Caso o cliente não esteja portando nenhum dispositivo que permita acesso à rede com configuração mobile, o salão deve lhes oferecer acesso mediante o uso de

dispositivo tal como um *tablet* ou similar, no intuito de garantir que aquele cliente não se sinta constrangido por perder a chance de acessar o sistema;

3. Por fim, estima-se que o salão deverá garantir que o sistema seja permanentemente atualizado para que possa oferecer um leque ampliado de possibilidades de serviço, visando assim potencializar as escolhas por parte dos clientes. Uma política interessante neste sentido é convidar alguns clientes, de forma pontual, instantânea e nas dependências do salão, para que aceitem se submeter ao processo de filmagem durante a execução do serviço selecionado, com o objetivo de que este filme passa a compor o menu de opções no procedimento correspondente.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho buscou explorar possíveis espaços de relação entre os sistemas de informações e o processo de avaliação da qualidade de serviço, através do estudo da possibilidade do uso de um sistema, enquanto ferramenta de software, capaz de proporcionar ao cliente, ainda que pelo contato com o chamado espaço virtual, uma experiência de antecipação perceptiva em relação à gama de serviços ofertada pelo prestador do serviço, tendo como alvo o processo de avaliação da qualidade. Para tanto, o estudo teve como foco o segmento de estética capilar e facial e, de forma ainda mais específica, as organizações reconhecidas como “salões de beleza” localizados na cidade de Juiz de fora.

Assim, tomando-se por base os estudos realizados foi possível compreender que o processo de avaliação da qualidade tende a ser influenciado por diversos elementos, e desta forma a proposta de investigação centrou basicamente, nos elementos do processo apontados como mais relevantes pelos clientes de salões de beleza, a partir da realização de um processo de inserção no campo, por intermédio da realização de entrevistas, baseadas em um roteiro elaborado especialmente para aquela finalidade e, desta forma, foi possível traçar os pontos de intercessão entre a proposta do sistema e o portfólio de serviços ofertado pelas organizações em tela. Conforme mencionado anteriormente no corpo deste trabalho, tomando-se por base a análise nas entrevistas realizadas, os elementos mais relevantes para os sujeitos entrevistados foram: Competência, Consistência, Experiência anterior e Segurança/ Credibilidade.

Portanto, com base nesses elementos foi proposta a construção de uma ferramenta de software capaz de impactar positivamente o processo de avaliação da qualidade do serviço. As funcionalidades apresentadas por ela apresentadas estaria diretamente vinculadas à: possibilidade de mostrar serviços ofertados pelo salão, acessar novas tendências; observar resultados do processo de serviço realizado em outros clientes e, por fim detalhar a execução dos procedimentos executados detalhadamente e passo a passo. Estima então, que tais funcionalidades seriam capazes de exercer alguma influência, tanto nas expectativas quanto na utilização de uma ferramenta sistêmica com este portfólio de recursos, aplicada ao escopo de serviços ofertados pelos salões de beleza em geral e, paralelamente como ela pode ainda contribuir para ampliar a influência do fornecedor do serviço no processo de avaliação da qualidade por parte do cliente.

Além disso, através da realização das entrevistas foi possível levantar alguns pontos a respeito de outras questões referentes aos salões de beleza, o que possibilitou a análise de como essa ferramenta sistêmica poderia influenciar também naquelas questões. Neste aspecto, foi possível identificar que, para a maioria dos entrevistados, os recursos oferecidos para o cliente no momento de espera nos salões de beleza são tidos como insatisfatórios. Isso significa que este momento, apesar de importante já que também contribui para influenciar na percepção dos entrevistados tem sido mal aproveitado pelos fornecedores de serviço que usam em sua maioria artifícios, tais como revistas e televisores para entreter os clientes até o momento da prestação do serviço de fato.

Estimou-se então que a implantação de uma ferramenta sistêmica neste contexto, que permitisse interagir com os serviços antes mesmo destes serem prestados, poderia tornar o exercício de espera, uma experiência diferenciada e que desta forma, poderia ser enfrentada de uma maneira mais agradável, minimizando traços de insatisfação inicial.

Muitos entrevistados já se sentiram confusos para especificar um determinado serviço no salão de beleza e, neste aspecto em particular, a implantação do sistema possibilitaria uma melhor comunicação entre cliente e o prestador de serviço, evitando possíveis interpretações equivocadas sobre o entendimento daquilo que o cliente efetivamente deseja. O aspecto positivo que envolve o uso da ferramenta sistêmica, nesta situação pode contribuir para que o processo seja mais eficiente neste sentido.

Outro fator que seria influenciado positivamente pela implantação é a busca pela parametrização dos processos do salão. Esse esforço se faz necessário pelo fato do sistema apresentar resultados e procedimentos que não deverão sofrer modificações, quando aplicados aos clientes, sob pena de comprometer sua credibilidade.

Por fim, cumpre ressaltar a importância das pessoas para implantação do sistema, pois concordando com Stair e Reynolds (2011) as pessoas podem ser consideradas como o elemento mais importante na maioria dos sistemas de informação com bases em computadores, elas podem fazer a diferença entre o sucesso e o fracasso para a maioria das organizações. Desta forma, entende-se que o investimento em capacitação e aprimoramento dos profissionais se faz necessário, para que estes estejam e se mantenham alinhados com as informações disponibilizadas no sistema, contribuindo assim, para que o uso da ferramenta possa impactar positivamente na imagem do estabelecimento e dos processos por ele executados cotidianamente.

Retomando seu objetivo é possível perceber que o presente trabalho conseguiu constatar a existência de correlações entre as suas temáticas centrais, por meio das quais se pode identificar que vários fatores são capazes de interferir, tanto positiva, quanto negativamente na percepção do cliente sobre a qualidade do serviço, por ele experimentado. Assim e, tomado por base este aprendizado, a autora se sentiu motivada a propor, ainda que mínima e timidamente, um sistema que pelas estimativas, pode contribuir para com a redução de sensações capazes de se traduzir em insatisfações, principalmente em momentos que antecedem à exposição propriamente dita ao serviço em si.

Por fim e, nestes termos, cabe mencionar que esta proposta assume, apenas e tão somente, o status de uma mera contribuição de cunho acadêmico e que portanto, não tem necessariamente, a pretensão de solucionar problemas operatórios inerentes às organizações que operam no segmento de beleza e estética facial e capilar, mas sim possibilitar aos seus clientes, o contato com um artefato do conhecimento que pode ampliar positivamente as suas expectativas para com a exposição ao portfólio de serviços executados por aquelas organizações.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CRUZ, T. **Sistemas de Informações Gerenciais: Tecnologias da Informação e a Empresa do Século XXI**. São Paulo: Atlas, 2000.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

GIANESI, I. G. N.; CORRÊA, H. L. **Administração Estratégica de Serviços: Operações para a satisfação do cliente**. 1.ed. São Paulo: Atlas, 1994.

GRÖNROOS, C. **Marketing: Gerenciamento e Serviços**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier/Campus, 2004.

LARENTIS, F.; TONDOLO, V. A. G.; CISLAGHI, T.; P.; CAMARGO, M. E. **Contribuição dos Relacionamentos Interorganizacionais às Operações de Serviços: Um estudo de casos múltiplos**. Revista eletrônica de Estratégias e Negócios. UNISUL, 2013

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

MELO, I. **Administração de Sistemas de Informação**. São Paulo: Pioneira, 2012.

MENDONÇA, R. R. S. **Sumário da Disciplina: Sistemas de Informação**. Juiz de Fora: UFJF, 2008.

OLIVEIRA, D. P. R. **Sistemas de Informações Gerenciais: estratégicas, táticas, operacionais**. São Paulo: Atlas, 1993.

REZENDE, D. A. **Planejamento de Sistemas de Informação e Informática**. São Paulo: Atlas, 2003.

_____, D. A. **Engenharia de software e sistemas de informação**. Rio de Janeiro: Brasport, 1999

SANTOS, L.C; VARVAKIS, G; GOHR, C. F. **Por que a estratégia de operações de serviços deveria ser diferente? Em busca de um modelo conceitual**. XXIV Encontro Nacional de Engenharia de Produção – ENGENEP/2004. Florianópolis: ABEPRO,2004. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2004_enegep0703_1044.pdf

SEBRAE, Vale a pena montar um salão de beleza, SET/2015. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/vale-a-pena-montar-um-salao-de-beleza,efb8d62b2b886410VgnVCM1000003b74010aRCRD>. Acesso em: 23 de Jun. 2016.

SEBRAE/SP, Salão de beleza destaque-se nesse mercado competitivo, FEV/2013. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/vale-a-pena-montar-um-salao-de-beleza,efb8d62b2b886410VgnVCM1000003b74010aRCRD>. Acesso em: 23 de Jun. 2016.

STAIR, R. M.; REYNOLDS, G. W. **Princípios de Sistemas de Informação**. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

YIN, R. K. **Estudo de caso: Planejamento e métodos**, 2. ed, Porto Alegre: Bookman, 2001.

ANEXO 1 – Roteiro de Entrevista

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA

Faculdade de Administração e Ciências Contábeis - FACC

Pesquisador: Juliana Moreira Rodrigues

Pesquisa de Campo: Clientes de Salões de Beleza na cidade de Juiz de Fora

Identificação dos critérios importantes para avaliação da qualidade dos serviços prestados aos Clientes por salões de beleza

1. Os critérios aqui apresentados de alguma forma motivaram você a escolher o salão de beleza frequentado atualmente? Caso positivo mencione os três com maior grau de influência:

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Consistência | <input type="checkbox"/> Tangíveis |
| <input type="checkbox"/> Velocidade de Atendimento | <input type="checkbox"/> Credibilidade/ Segurança |
| <input type="checkbox"/> Atendimento/ Atmosfera | <input type="checkbox"/> Competência |
| <input type="checkbox"/> Acesso | <input type="checkbox"/> Flexibilidade |
| <input type="checkbox"/> Custo | |

2. Dentre os critérios apresentados indique 3 que motivaram você a trocar de salão de Beleza indicando, na sua opinião, adotando a seguinte ordem de relevância: 1- Muito relevante; 2 - Relevante; 3- Menos relevante:

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Consistência | <input type="checkbox"/> Tangíveis |
| <input type="checkbox"/> Velocidade de Atendimento | <input type="checkbox"/> Credibilidade/ Segurança |
| <input type="checkbox"/> Atendimento/ Atmosfera | <input type="checkbox"/> Competência |
| <input type="checkbox"/> Acesso | <input type="checkbox"/> Flexibilidade |
| <input type="checkbox"/> Custo | |

Formação da expectativa do Cliente

3. Qual dos fatores a seguir você considera como o mais importante para com a formação das suas expectativas? Propaganda boca a boca, Experiência anterior ou Comunicações externas.

Processo de tomada de decisão do cliente e ferramentas sistêmicas

4. Você já se sentiu confusa (o) ao tentar especificar o tipo de serviço que você queria? Ex: estilo de maquiagem, tipo de penteado, tipo de corte...
5. Na sua opinião, de que maneira a possibilidade de você se utilizar de um sistema de um (aplicativo – sistema de informação) na sala de espera de um salão de beleza pode contribuir para a construção de uma expectativa positiva em relação ao serviço a ser prestado? Caso neste sistema você encontre informações sobre um novo serviço ofertado no salão você se sentiria mais à vontade para experimentá-lo ou não confiaria nas informações deste sistema? Se não confiar cite os motivos que te levaria a essa decisão.

Importância atribuída pelo Cliente sobre o momento de espera pela realização do serviço

6. O salão que você frequenta atualmente oferece alguma opção de entretenimento para preencher o tempo de espera? Caso afirmativo, mencione qual (is)? E por fim, você acha essa opção satisfatória?