

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ENGENHARIA
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO E TRANSPORTES**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO DE GRADUAÇÃO

**PROPOSIÇÃO DE MELHORIAS EM SERVIÇOS DE CONSULTORIA EM
GESTÃO A PARTIR DA AVALIAÇÃO DA QUALIDADE PERCEBIDA DOS
CLIENTES**

NATAN JAHN GRAVINA

Orientadora: MARIA AUXILIADORA CANNAROZZO TINOCO

**PORTO ALEGRE
ABRIL/2023**

Resumo

O trabalho foi realizado com o intuito de propor melhorias no processo de serviços de uma empresa de consultoria em gestão de Porto Alegre, a partir da qualidade percebida pelos clientes. Foi realizado o mapeamento dos processos de consultoria por meio do *service blueprint* e aplicação de um instrumento de avaliação de qualidade percebida oriundo do SERVQUAL. A partir do relacionamento das atividades do processo e atributos com maiores gaps, realizado por meio do *Service Gap Deployment*, foram propostas melhorias no modelo 5W2H. A aplicação das ferramentas utilizadas mostra-se de grande valia para aprimoramento da qualidade percebida e gestão dos processos em empresas de consultoria em gestão. Os resultados obtidos foram 7 planos de ação a serem implementados pela empresa alvo do estudo.

1. Introdução

Um dos principais objetivos das organizações é a perpetuidade da sua atividade. A sobrevivência, por sua vez, depende da correta decisão estratégica tomada pelas empresas (Porter, 1999), que vem sendo debatida cada vez mais em busca de modelos que facilitem a construção dos seus diferenciais. A diferenciação, nesse sentido, é um dos meios pelos quais as organizações desenham sua estratégia, sendo a qualidade um dos principais determinantes relacionados ao sucesso de uma organização (Rudie e Wansley, 1985).

As últimas décadas têm sido marcadas pelas mudanças na competitividade do mercado dos serviços e a qualidade, flexibilidade e velocidade são os atributos competitivos mais importantes desse cenário (Su, Peng e Jin, 2010). Além disso, a imagem das organizações está diretamente ligada à qualidade dos serviços prestados (Ryu, Lee e Gom Kim, 2012).

Nesse contexto, diversos estudos desde os anos 90 vêm evidenciando as vantagens em se utilizar da qualidade como um fator gerador de competitividade e geração de lucros (Newman, 2001). No cenário B2B, por exemplo, a qualidade percebida é formada por atributos que são geridos pelo prestador (Roy e Bhatia, 2019) e se mostra fator essencial na fidelização dos clientes (Rauyruen e Miller, 2007). Além de utilizar o modelo adequado de avaliação de qualidade, a utilização

do resultado das avaliações de qualidade para criação de mudanças e melhorias nos processos é de grande valor (Vasumathi e Subashini, 2005). Assim, o conceito de cocriação também se mostra relevante ao demonstrar que o cliente tem papel importante ao inserir-se no contexto e jornada experimentada (Lemon e Verhoef, 2016).

No mercado da consultoria, diversas ferramentas e conceitos foram criados para identificar, de forma precisa, os critérios relevantes para qualidade do cenário, dentre os quais: comunicação com o cliente, aparência e equipamentos, confiabilidade e cumprir com acordos (Ribeiro, 2001; Viadiu et al, 2003). Outros estudos ainda buscam modelos alternativos para as principais dimensões e sua inter-relação na composição da qualidade percebida (Veres e Vargas-Toldi, 2020). O objetivo, no entanto, é complexo, uma vez que a consultoria apresenta-se com características únicas entre as organizações e seus modelos de negócio (Ehrhardt e Nippa, 2005). Assim, os estudos apresentam resultados que demonstram que os critérios a serem avaliados são diversos e dependem do cenário em que são aplicados. Nesse sentido, o presente estudo objetiva a apresentação de melhorias no processo de serviços de consultoria em gestão a partir da avaliação da qualidade percebida pelos clientes.

O artigo está organizado no referencial teórico, procedimento metodológico, resultados, discussão e conclusão. Na sequência são apresentadas as características dos serviços de consultoria e avaliação de qualidade. O procedimento exemplifica o formato do estudo, detalhado na seção de resultados e discussão. As conclusões sumarizam os resultados obtidos com o estudo.

2. Referencial Teórico

2.1 Serviços de Consultoria em Gestão

Os serviços de consultoria em gestão são singulares quando comparados aos outros tipos de serviços. O conceito de serviço, porém, pode não ser óbvio ou intuitivo. Nesse ponto, a definição de serviço passa por dois agentes, o provedor e o receptor. Por meio de um acordo, os receptores têm como objetivo sofrer mudanças de estado e cabe ao provedor, por meio de um canal delimitado e objetos de entrega, a alteração no estado primordial do receptor (Arai e Shimomura, 2004).

Uma forma de caracterizar e diferenciar os serviços a fim de geri-los de acordo com as necessidades específicas de cada tipologia é a classificação segundo a customização e intensidade do trabalho (Lovelock, 1983). Para a consultoria, os desafios de gerenciamento são grandes, uma vez que ela é classificada como um serviço profissional, ou seja, com personalização e intensidade de trabalho altos (Brandon-Jones et al., 2016).

Os serviços profissionais, ao contrário dos outros serviços, são centrados em geração de conhecimento e capacitação dos provedores e não necessitam, em sua maioria, de altos investimentos em infraestrutura e equipamentos (Hopp, Iravani e Yuen, 2007). Isso se deve pelo fato dos clientes utilizarem os provedores como fonte de conhecimento sobre tópicos que não são dominados ou mesmo não têm tempo para serem desenvolvidos internamente (Lu, Su e Huang, 2010). Quanto à consultoria em gestão, tais características se intensificam e o domínio do conhecimento é um dos traços deste tipo de serviços (Richter e Niewiem, 2009).

Outra característica dos serviços de consultoria em gestão é a forma como são realizados. Existe uma incerteza inicial sobre especificações de escopo quando o serviço é fornecido por meio de projetos. Nesse sentido, a aquisição de serviços de consultoria é interativa, contínua e dinâmica (Roodhooft e Van den Abbeele, 2006). Naturalmente, então, são serviços com risco envolvido para fornecedores e clientes (Veres, 2009). Assim, o sucesso na provisão dos serviços de consultoria em gestão está diretamente ligado ao relacionamento e contato próximo e recorrente entre os consultores e o cliente para alinhamento de expectativas (Clark e Salaman, 1998). A participação ativa dos clientes por meio da força de trabalho e provisão de informações também é fundamental para a geração de resultados, sendo o mesmo parte integrante do processo (Sampson e Froehle, 2009).

Apesar da incerteza e risco envolvidos no processo de aquisição de serviços de consultoria em gestão, as expectativas dos projetos são pautadas pelo acordo de objetivos pré definidos pelo provedor e pelo cliente (Ajmal et al, 2010; McLachlin, 1999) e, por essa perspectiva, entregas, à priori, intangíveis, são demonstradas a medida que os projetos são realizados (Lloyd et al, 2014). O gerenciamento dessa dinâmica, no entanto, se mostra um desafio, uma vez que não existe a garantia de resultados (Saad, 2017). Além disso, a alta intensidade de contato com o cliente e

customização exige alto nível do gerenciamento dos processos do serviço (Zeithaml e Bitner, 2000).

Nessa direção, o modelo do *Service Blueprint* (Shostack, 1984) criado na década de 80 foi proposto com a finalidade de mapeamento desenvolvimento e análise dos processos de serviço, além da ampliação da visão sistêmica na entrega dos serviços e interação com o cliente (Bitner, Ostrom e Morgan, 2008). Bitner et al. (2008) também sugerem o conceito dos serviços como uma sequência de atividades que geram a função serviço e entregam valor ao cliente e a implementação do *service blueprint* serve como uma ferramenta para a gestão do processo e da inovação. O *service blueprint* é apresentado na figura 1, contemplando a evidências físicas, ações do cliente, ações da linha de frente do prestador, ações da retaguarda do prestador e os processos de suporte para as ações do prestador.

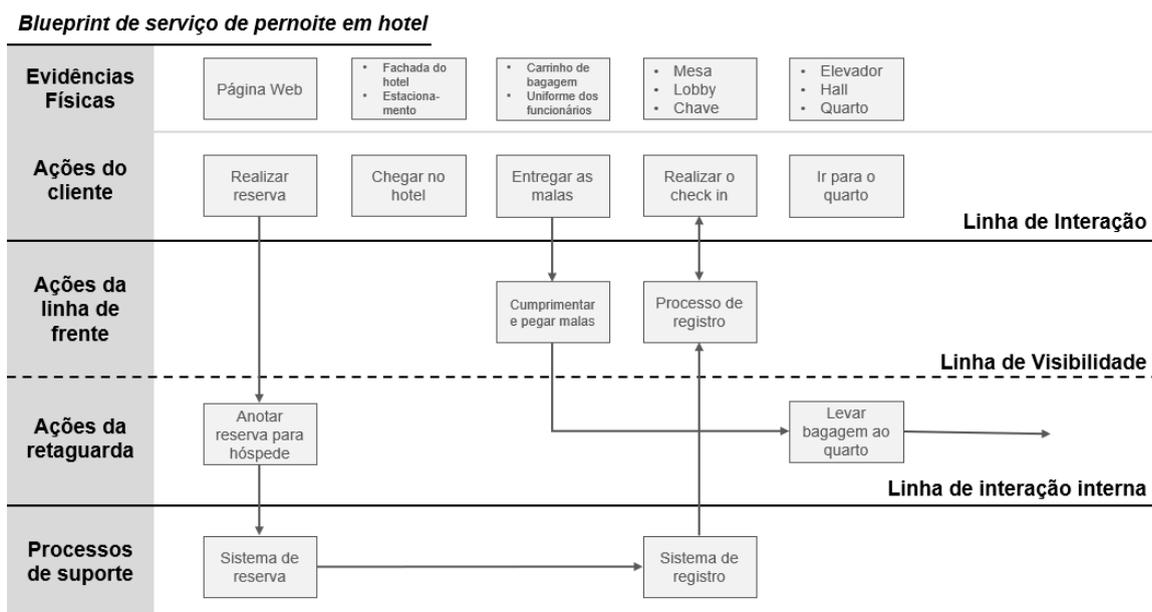


Figura 1. *Service Blueprint* para serviço de pernoite em hotel (Bitner et al., 2008)

Outro aspecto facilitador da gestão dos serviços é a fragmentação, que permite a redução de custos e foco no cliente ao mesmo tempo (Geum, Kwak e Park, 2012). A fragmentação do processo de serviços em atividades, chamadas módulos ou pacotes de serviço, permite a sua padronização e torna sua entrega modular dentro dos limites de customização requeridos pelos clientes (Jaakkola, 2011). Virtanen (2013) aponta por meio de um estudo prático que a utilização do

service blueprint e da modularização dos processos em serviços de consultoria facilita sua gestão, escalabilidade e eficiência.

2.2 Qualidade em Serviços de Consultoria

Desde o início da década de 80, estudos teóricos e aplicados surgiram no campo da qualidade dos serviços e sugeriram modelos diversos de avaliação. Para discussão desses modelos, o presente estudo utiliza da definição de qualidade em serviços como a capacidade de adequar-se às preferências e expectativas dos clientes (Garvin, 1984; Correa e Giancesi, 1994; Kotler et al., 2002).

A avaliação de qualidade em serviços é relacionada à percepção de cada consumidor, sendo uma avaliação individual que pondera critérios pré definidos. Isso acontece pois a metrificacão de desempenho parte da diferença de outros dois fatores: as expectativas e a percepção dos clientes em relação aos serviços (Gronros, 1984; Atef, 2011). Gronros (1984) defende, ainda, que essa diferença - chamada de qualidade percebida - se origina da imagem criada a partir da qualidade técnica (o quê) e funcional (como). Não obstante, o modelo dos 5 gaps de qualidade em serviços aponta dentro da sistemática de entendimento, desenho e execução dos serviços, quais são as lacunas que podem ser a origem do alto ou baixo nível de qualidade percebida (Parasuraman, Zeithaml e Berry, 1985; Aaker, 2009; Omachonu et al, 2016). O modelo é exemplificado na figura:

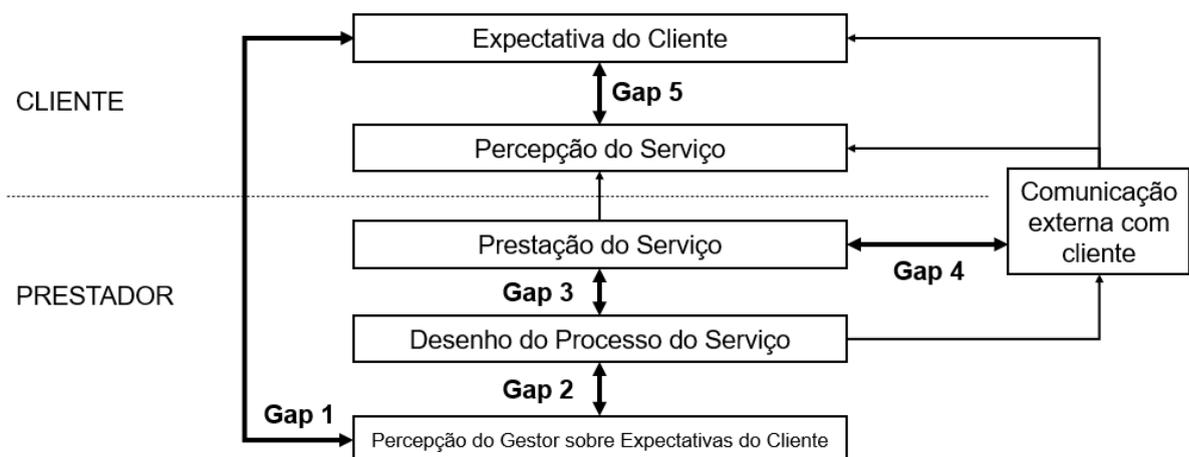


Figura 2. Modelo dos 5 gaps adaptado (Bitner et al., 2010)

O modelo sugere que a origem da diferença entre a expectativa e percepção dos serviços pode surgir a partir de 5 gaps. O Gap 1 demonstra diferença entre a expectativa do cliente e a percepção do gestor sobre a expectativa do cliente, a capacidade de entendimento do gestor a partir do que o cliente espera. Gap 2 é definido pela diferença entre a percepção do gestor sobre as expectativas do cliente e o desenho do processo do serviço ou a precisão de como o desenho do processo é feito a partir da percepção do gestor. O Gap 3 demonstra a diferença entre a prestação do serviço e o desenho do processo do serviço sendo a precisão da execução das atividades a partir do desenho do processo. O Gap 4 é a diferença entre a comunicação externa com o cliente e a prestação do serviço ou o afastamento entre o que é comunicado previamente e a prestação efetiva do serviço. Por fim, o Gap 5 é a diferença entre a expectativa e percepção do serviço ou qualidade percebida.

Um exemplo de aplicação prática foi um estudo conduzido para avaliar a lacuna de qualidade em serviços na indústria australiana de consultoria em engenharia (Samson e Parker, 1994). O estudo utilizou o modelo dos gaps e, segundo os autores, gerou entendimento sobre os gaps de qualidade de forma satisfatória e completa.

Além disso, outras proposições foram feitas para a realidade específica dos serviços de consultoria. Shi e Omachnu (2016) propõem a reavaliação dos gaps a partir das características de consultoria e do modelo de seis passos da STZ Consulting. A reavaliação passa pelo mapeamento do processo de consultoria como um modelo distinto à maioria dos serviços, considerando potenciais causas para a qualidade percebida baixa como sendo originada dos processos específicos da consultoria. Apesar das adequações, os autores explicitam a necessidade de mais estudos para exaurir a possibilidade de mais gaps na análise.

Nesse sentido, o modelo dos 5 gaps mostra-se como uma ferramenta importante no auxílio da identificação de falhas na entrega dos serviços. Assim, seguindo a fundamentação da qualidade percebida, o modelo SERVQUAL surge como norteador genérico para a avaliação de dimensões importantes na qualidade percebida dos serviços: tangibilidade, confiabilidade, responsividade, segurança e empatia, divididas em 22 atributos genéricos que compõem as dimensões de qualidade (Parasuraman, Zeithaml e Berry, 1988; Carman, 1990; Buttle, 1996).

O modelo SERVQUAL contempla a aplicação de um questionário de expectativas dos clientes e de percepção de entrega do serviço. A diferença entre as avaliações, então, é a lacuna 5 representada pelo modelo dos 5 gaps. Assim, segundo a formulação matemática, a mensuração de qualidade percebida é o score de percepção descontado do score de expectativa (Teas, 1993). A equação adaptada de Teas (1993) é demonstrada:

$$SQ_i = \sum_{j=1}^k W_j (P_{ij} - E_{ij})$$

Onde:

- **SQ_i** = Qualidade percebida geral
- **k** = número de atributos
- **w_j** = fator de ponderação
- **P_{ij}** = percepção de performance do estímulo *i* a respeito do atributo *j*
- **E_{ij}** = expectativa de qualidade do serviço para o atributo *j* que é a norma relevante para o estímulo *i*

Nesse contexto, o estudo também pode ser extrapolado, segundo o autor, para a mensuração individual por atributo, desconsiderando o fator de ponderação. Além disso, podem ser calculadas as médias de qualidade percebida para a quantidade de respostas obtidas no questionário.

Assim, as dimensões e questões originais do SERVQUAL são apresentadas na figura.

Dimensão	Itens	Questões
Tangibilidade	Q1	A XYZ tem equipamentos atualizados.
	Q2	As instalações físicas da XYZ são visualmente atraentes.
	Q3	Os funcionários da XYZ estão bem vestidos e parecem arrumados.
	Q4	A aparência das instalações físicas da XYZ está de acordo com o tipo de serviços prestados.
Confiabilidade	Q5	Quando a XYZ promete fazer algo até determinado horário, ela cumpre.
	Q6	Quando você tem problemas, a XYZ é simpática e tranquilizadora.
	Q7	A XYZ é confiável.
	Q8	A XYZ presta seus serviços no horário prometido.
	Q9	A XYZ mantém seus registros com precisão.
Responsividade	Q10	A XYZ não informa aos clientes exatamente quando os serviços serão executados.
	Q11	Você não recebe serviço rápido dos funcionários da XYZ.
	Q12	Os funcionários da XYZ nem sempre estão dispostos a ajudar os clientes.
	Q13	Os funcionários da XYZ estão ocupados demais para responder prontamente às solicitações dos clientes.
Segurança	Q14	Você pode confiar nos funcionários da XYZ.
	Q15	Você se sente seguro em suas transações com os funcionários da XYZ.
	Q16	Os funcionários da XYZ são educados.
	Q17	Os funcionários recebem suporte adequado da XYZ para desempenhar bem suas funções.
Empatia	Q18	A XYZ não lhe dá atenção individualizada.
	Q19	Os funcionários da XYZ não lhe dão atenção pessoal.
	Q20	Os funcionários da XYZ não sabem quais são suas necessidades.
	Q21	A XYZ não tem seus melhores interesses em mente.
	Q22	A XYZ não tem horários de funcionamento convenientes para todos os seus clientes.

Figura 3. dimensões e questões do SERVQUAL (Parasuraman et al., 1988)

Diversos estudos têm realizado aplicações práticas do SERVQUAL a partir das 5 dimensões listadas por Parasuraman et al. (1988) com adequações quanto ao ambiente de estudo. Casadesús et al. (2002) aplicam a ferramenta na avaliação de qualidade de serviços de consultores da ISO 9000 na Espanha, com 14 questões derivadas das 5 dimensões. Foram obtidos resultados que elucidaram os gaps de qualidade percebida, segundo os autores. Tan (2012) também lista 43 atributos a serem avaliados de forma qualitativa a partir das 5 dimensões e realiza a pesquisa das percepções de qualidade dos arquitetos quanto ao serviço dos engenheiros consultores. Muresan et al. (2016) aplicam o modelo em uma empresa de consultoria romena ajustando as dimensões avaliadas de acordo com as características dos serviços de consultoria e propondo 26 questões derivadas de cada dimensão.

Parasuraman et al. (1988)		Muresan et al. (2016)	
Dimensões	Questões	Dimensões	Questões
Tangibilidade	4	Tangibilidade	6
Confiabilidade	5	Comunicação	5
Responsividade	4	Profissionalismo	6
Segurança	4	Competência	6
Empatia	5	Cortesia	3

Figura 4. Comparação entre dimensões ajustadas de Muresan et al. (2016) e Parasuraman et al. (1988)

Todos os estudos citados apresentam entendimento satisfatório, segundo os autores, sobre a qualidade percebida pelos clientes e reforçam a aplicabilidade do SERVQUAL com as devidas alterações para o contexto de estudo como ferramenta para avaliação de qualidade percebida.

Um segundo modelo é apresentado: o ERIP (Veres e Vargas-Toldi, 2020). Nele, os autores consideram toda a complexidade dos serviços de consultoria em gestão e propõe, com base em entrevistas com clientes de consultoria, 5 dimensões da qualidade. Os 5 atributos são:

- **Entregáveis:** resultados e demonstrações de conquistas dos projetos.
- **Consultores:** competências, habilidades e comportamentos dos consultores.
- **Adaptação ao Cliente:** flexibilidade e capacidade de adaptação às necessidades e características do cliente
- **Processo de consultoria:** metodologias de consultoria, orçamento, prazos, responsividade e transparência
- **Comunicação:** capacidade em comunicar, demonstrar e força de persuasão perante o cliente, adequando à linguagem ao cliente

O ERIP desdobra essas dimensões em atributos. Os atributos são intersecções entre as dimensões e são 4: expertise, relacionamento, envolvimento e performance. O modelo, porém, não descreve itens de avaliação específicos e deixa claro que futuros estudos quantitativos são necessários.

No contexto de implementação e validação do modelo dos 5 gaps e SERVQUAL, o Service Gap Deployment (Franceschini e Mastrogiacomo, 2018) é proposto. O SGD prioriza a importância e influência das atividades do processo de um serviço, como o service blueprint, com cada um dos 22 itens de avaliação da qualidade das 5 dimensões do SERVQUAL. Em suma, a ferramenta se propõe a realizar o relacionamento entre a avaliação de qualidade percebida com as atividades do processo de serviços, além de priorizar quais as atividades foco para implementação de melhorias.

No modelo, devem ser listadas as questões (Q) do SERVQUAL, e ponderadas as suas importâncias (ω) dentro da realidade da organização. Depois, deve ser calculado o gap médio de qualidade percebida de cada questão (g) e aplicados os fatores de relacionamento (r) entre a questão e a atividade do processo (AS) listada. A partir da lógica de priorização, o nível de importância (y_i) é definido. Na sequência, é realizada a soma de todas as multiplicações de importância, gap médio e relação para cada atividade

Fatores de Relacionamento

Símbolo	Significado	Conversão Numérica (r_{ij})
●	Forte relação	9
△	Média relação	3
○	Fraca relação	1
-	Relação nula	0

Figura 5. Tabela de fatores de relacionamento (Franceschini e Mastrogiacomo, 2018)

Matriz de Relacionamento

Questão	Importância (ω)	Gap Médio (g)	AS1 (r ₁)	AS2 (r ₂)	AS3 (r ₃)	AS4 (r ₄)	
Q1	0,2	0		○		○	
Q2	0,2	2		●			
Q3	0,2	0	○			○	
Q4	0,2	1	●		△	●	
Q5	0,2	1			○		
$y_j = \sum_{i=1}^M \omega_i g_i r_{ij}$			y ₁	1,8	3,6	0,8	1,8

$$\begin{cases} y_1 = 0 \cdot 0,2 \cdot 1 + 1 \cdot 0,2 \cdot 9 = 1,8 \\ y_2 = 0 \cdot 0,2 \cdot 1 + 2 \cdot 0,2 \cdot 9 = 3,6 \\ y_3 = 1 \cdot 0,2 \cdot 3 + 1 \cdot 0,2 \cdot 1 = 0,8 \\ y_4 = 0 \cdot 0,2 \cdot 1 + 0 \cdot 0,2 \cdot 1 + 1 \cdot 0,2 \cdot 9 = 1,8 \end{cases}$$

Figura 6. Tabela adaptada da matriz de relacionamento (Franceschini e Mastrogiacomo, 2018)

A partir do SGD, então, é possível relacionar e priorizar quais as atividades do processo que devem ser foco de melhoria a fim de aumentar-se a qualidade percebida dos serviços. Assim, ferramentas como o service blueprint, SERVQUAL e o SGD podem ser utilizadas em conjunto para o desenvolvimento contínuo de serviços.

3. Procedimentos Metodológicos

3.1. Descrição do Cenário

O estudo foi realizado em uma empresa de consultoria em gestão com sede matriz na cidade de Porto Alegre, Rio Grande do Sul. A empresa oferece aos seus clientes serviços de consultoria, em formato de projetos, voltados ao controle e melhoria de processos, formulação e planejamento estratégico, aprimoramento de setores comerciais e avaliação e redução de custos, em sua maioria. Muitas vezes, porém, existe uma alta personalização do escopo dos projetos, dada a natureza do serviço. Apesar da personalização, todos os projetos utilizam a metodologia PDCA -

Plan, Do, Check e Act (Falconi, 2009) - para identificação de problemas e proposição de planos de ação para melhoria. Além disso, os projetos têm cronogramas com períodos diversos, variando de 4 a 12 meses, em média. A empresa conta, no momento do estudo, com mais de 70 consultores atuando em bases de 4 estados brasileiros, atendendo clientes de pequeno, médio e grande porte.

A empresa fornece seus serviços de consultoria por meio de equipes de projeto formadas por consultores. As equipes são compostas por consultores com diferentes graduações internas, seguindo a lógica do mercado de consultoria: juniores, plenos e seniores, além dos chamados donos de projeto. Cada um dos cargos têm funções diferentes quanto às entregas e realização do serviço, sendo os juniores e plenos os responsáveis pela parte operacional e tática, enquanto os sêniores e donos são os responsáveis estratégicos dos projetos.

Os projetos de consultoria, apesar da natureza personalizável, possuem padrões de processo comumente utilizados pelos consultores. A maioria dessas rotinas, porém, não estão formalmente descritas como padrões obrigatórios, o que causa variabilidade de resultados e de qualidade percebida pelos clientes.

Além da falta de padrões estabelecidos para as atividades dos processos envolvidos nos projetos de consultoria, a avaliação dos clientes do serviços é baseada exclusivamente na métrica do *Net Promoter Score* (NPS), sem nenhuma ferramenta de qualidade percebida aplicada. A pesquisa é realizada após a conclusão dos projetos, contemplando uma nota numérica de 1 a 10 que corresponde à probabilidade de indicação da empresa à terceiros, bem como uma questão aberta buscando os motivos da nota enumerada. O NPS, nesse contexto, mostra-se como uma métrica de satisfação que gera poucos insumos para melhoria e mudança dos padrões dos projetos, sendo utilizada de forma exclusiva para remuneração adicional ou bônus de entrega aos consultores. Além disso, o resultado qualitativo do NPS indica que existem diversas justificativas para avaliações baixas, o que corrobora a falta aplicação de padrões na entrega do serviço. Assim, a avaliação da qualidade percebida e proposição de melhorias a partir de novos padrões de atividades no processo se mostram de grande valia.

3.2 Classificação da Pesquisa

O estudo é classificado como uma pesquisa aplicada, pois refere-se a um estudo de caso e resolução de problema específico, com verdades locais, gerando a proposição de melhorias e padrões para processos de uma empresa de consultoria real baseados na avaliação de qualidade de seus clientes (Gerhardt e Silveira, 2009). A abordagem do estudo é classificada como quali-quantitativa, uma vez que são utilizadas estatísticas descritivas para avaliação da qualidade percebida e coleta e análise de dados qualitativos a partir das entrevistas com consultores líderes para entendimento e proposição das melhorias (Fonseca, 2002). Em relação ao objetivo, a pesquisa caracteriza-se como descritiva, pois visa relatar a aplicação de uma ferramenta em um contexto prático (Gil, 2002). Quanto aos procedimentos, o estudo é caracterizado como uma pesquisa-ação, visto que se propõe a resolver problemas de qualidade por meio da implementação de melhorias, estando o pesquisador envolvido diretamente com a empresa objeto de estudo.

3.3 Etapas do Trabalho

A pesquisa foi desenvolvida a partir das seguintes etapas: (i) Mapeamento do processo e atributos de qualidade; (ii) Construção do instrumento de avaliação de qualidade percebida para o contexto do estudo; (iii) Coleta de dados; (iv) Análise dos resultados; (v) Proposição de melhorias.

A primeira etapa do trabalho é o mapeamento do processo de serviços da empresa. Por meio do mapeamento do processo na perspectiva do cliente foi possível evidenciar os atributos de qualidade relevantes para os clientes, considerados na construção do instrumento de qualidade. Foram mapeados o processo e atividades comuns aos diversos escopos de serviços oferecidos, restringindo o desenho às práticas que são executadas em todos os projetos da empresa. O mapeamento foi realizado por meio da ferramenta Service Blueprint (Shostack, 1984) e entendimento dos momentos da verdade e levantamento de atributos de qualidade percebida em cada momento da verdade. Para o desenho do modelo, foram realizadas entrevistas com as seguintes perguntas norteadoras:

- Quais são os pontos/eventos de contato com o cliente comuns aos projetos da empresa?

- O que o cliente efetivamente vê nesses momentos?
- Quais são as atividades necessárias para possibilitar os eventos de contato?

Foram realizadas entrevistas com 3 líderes de projetos com pelo menos 5 anos de experiência no setor de consultoria. Os 3 entrevistados atuam em projetos de gestão, baseados na metodologia PDCA (Falconi, 2009) aplicada a redução de custos, aumento de receitas e otimização operacional. O perfil dos entrevistados é apresentado:

Perfil dos Líderes		
Líder	Participação em projetos	Período no mercado de consultoria
Líder A	10+	5 anos
Líder B	20+	9 anos
Líder C	20+	8 anos

Tabela 1. Perfil dos Líderes

A segunda etapa é a construção do instrumento de avaliação de qualidade percebida para o contexto do estudo. O instrumento foi construído com base em modelos da literatura já aplicados no cenário da consultoria, pelo autor. O instrumento foi baseado no SERVQUAL, adequando as dimensões do estudo de Muresan et al. (2016): tangibilidade, comunicação, profissionalismo, competência e cortesia. As questões do modelo de Muresan et al. (2016) foram utilizadas, excluindo-se questões específicas do cenário do estudo citado e que não são aplicáveis ao estudo da empresa de consultoria de Porto Alegre. As questões do modelo foram utilizadas devido à semelhanças de fatores que influenciam o sucesso da interação com os clientes, de acordo com as entrevistas da etapa antecessora do estudo.

O instrumento foi separado em duas partes, aplicado no mesmo momento. A primeira parte foi a sequência de questões com objetivo de avaliar as expectativas dos clientes no momento da compra dos projetos. A segunda parte foi realizada com a finalidade de avaliar as percepções finais para projetos finalizados. Cada seção foi composta por 20 questões. Foi utilizada, para metrificação de resultados, a escala de Likert (1934) de 5 pontos. As questões foram redigidas segundo o modelo:

Questão de expectativa

Espera-se que a EMPRESA tenha equipamentos modernos

1	2	3	4	5
Discordo totalmente			Concordo totalmente	

Questão de percepção

A EMPRESA tem equipamentos modernos

1	2	3	4	5
Discordo totalmente			Concordo totalmente	

Figura 7. Questões para avaliação de atributos

Na sequência, o instrumento de avaliação de qualidade resultante da etapa prévia foi utilizado para coleta de dados com clientes. A coleta é importante para que sejam identificados os principais *gaps* de qualidade percebida, obtidos a partir da diferença entre o score de expectativa e o score de percepção. As pesquisas foram realizadas pelo autor via e-mail, com auxílio direto da empresa, para os gestores dos clientes. Foram enviadas pesquisas para gestores de empresas clientes de pequeno, médio e grande porte. As empresas questionadas compõe mercados como a produção de alimentos, manufatura de brinquedos, assessoria financeira, educação, construção civil, dentre outros. O período de coleta foi durante o mês de março de 2023. A pesquisa foi enviada a 21 gestores e foi respondida por 7 deles.

A quarta etapa é a análise dos resultados obtidos na pesquisa. O resultado da pesquisa de qualidade percebida é importante para elencar, como sugerem os modelos derivados do SERVQUAL (Parasuraman, Zeithaml e Berry, 1988), quais são as dimensões e itens de qualidade com maior lacuna de desempenho. A priorização dos itens de qualidade foi realizada por meio de um diagrama de Pareto, onde foram escolhidos 3 itens com maior gap médio. Também foi utilizada a matriz do Service Gap Deployment (Franceschini e Mastrogiacomo, 2018), que relacionou os itens priorizados com as atividades mapeadas no *service blueprint*. A matriz de relacionamento foi desenvolvida a partir de uma entrevista individual com o Líder A, citado previamente.

Por fim, foi realizada a proposição de melhorias por meio da ferramenta 5W2H (o quê, onde, por quê, quando, quem, como e quanto), que descreve as características de planos de ação. A identificação de pontos de melhoria nas atividades e nos processos do serviço de consultoria oferecidos é o resultado principal do estudo. Foram sugeridas melhorias a partir dos atributos com menor qualidade percebida pelos clientes e sua relação com as atividades do processo. Foi realizada uma entrevista com o Líder A, para sugestão de melhorias de padrões e atividades dos projetos. O roteiro da entrevista contempla a proposição de melhorias nas atividades do processo priorizadas, a partir dos critérios de qualidade percebida mais críticos.

4. Resultados e Discussão

4.1. Mapeamento do Processo e Atributos de Qualidade

A premissa adotada para o levantamento qualitativo das informações foi de que, independentemente do escopo do trabalho realizado juntamente aos clientes, os projetos devem contar com atividades comuns aos diversos projetos da empresa dentro e fora da linha de visibilidade do *Service Blueprint*.

Assim, o objetivo principal foi a identificação dos módulos ou pacotes de serviço genéricos que não dependem do escopo do projeto. Dentre os possíveis escopos vendidos pela empresa estão formulação estratégica, implementação de OKRs, desdobramento de metas, gestão de projetos, aumento de vendas, redução de custos e gestão de processos. Todos eles, porém, são baseados na aplicação do ciclo PDCA (Falconi, 2009).

A condução das entrevistas aconteceu para que os líderes relatassem as principais rotinas entendidas como essenciais, porém implícitas no conhecimento tácito. Não houve detalhamento extensivo das atividades, uma vez que a prática real relatada pelos líderes sofre variações entre os entrevistados, sendo realizada uma generalização das práticas comuns. Assim, foram listados os seguintes módulos de atividades dos projetos:

1. Definição de Cronograma
2. Kick-off do projeto

3. Análise e alinhamento do problema
4. Criação e proposição dos planos de ação
5. Acompanhamento dos resultados
6. Demonstração de resultados

Para os módulos citados, a “Definição de cronograma” e o “Kick-off do projeto” são os únicos que acontecem apenas uma vez. O restante dos módulos acontecem de forma cíclica e de acordo com a quantidade (N) de entregas previstas na “Definição do cronograma”. O processo de venda, por sua vez, não foi considerado dentro do escopo do trabalho devido à alta variabilidade e falta de padrão empregado. O encerramento do projeto acontece com a demonstração de resultados do último ciclo de execução do projeto, não havendo um mapa específico do mesmo.

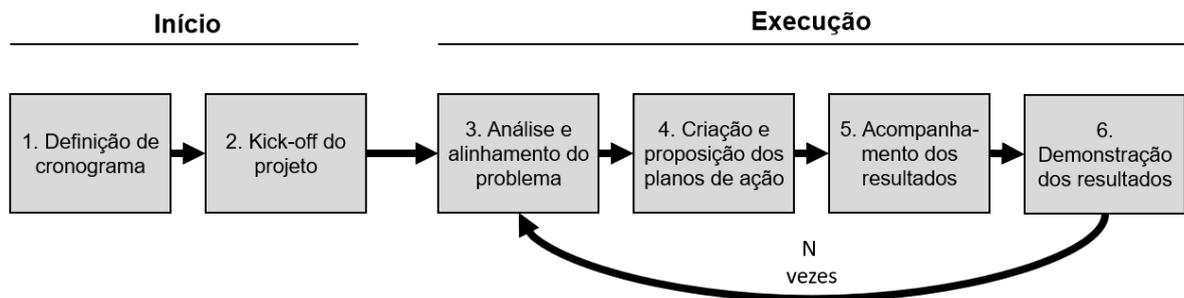


Figura 8. Macroprocesso da empresa

Os líderes, então, relataram os pontos de interação com o cliente dentro dos processos, bem como as atividades necessárias para possibilitar os eventos de contato. As atividades também foram identificadas como visíveis ou não pelos clientes. A partir das informações coletadas, foram desenhados dois mapas, de etapas diferentes, de Início e Execução, que demonstram, por meio do *service blueprint*, qual é a sequência de atividades realizadas.

Para o mapa de início do projeto, demonstrado na figura 9, foram apontadas duas atividades importantes de interação com o cliente. O primeiro módulo é uma reunião de apresentação do cronograma detalhado do projeto vendido, que acontece, na maioria das vezes, de forma presencial segundo os entrevistados. Nesse módulo a equipe apresenta os detalhes do cronograma para o cliente.

No segundo módulo é descrita a reunião de kick-off do projeto. A reunião tem dois objetivos claros: apresentar a equipe e alinhar as expectativas junto ao cliente. As reuniões, em sua maioria, acontecem nas dependências da empresa cliente, tornando as evidências físicas apenas apresentações, equipamentos e vestimenta dos consultores. As ações de retaguarda contemplam, em sua maioria, organização e estruturação das reuniões.

Blueprint da etapa de Início do Projeto

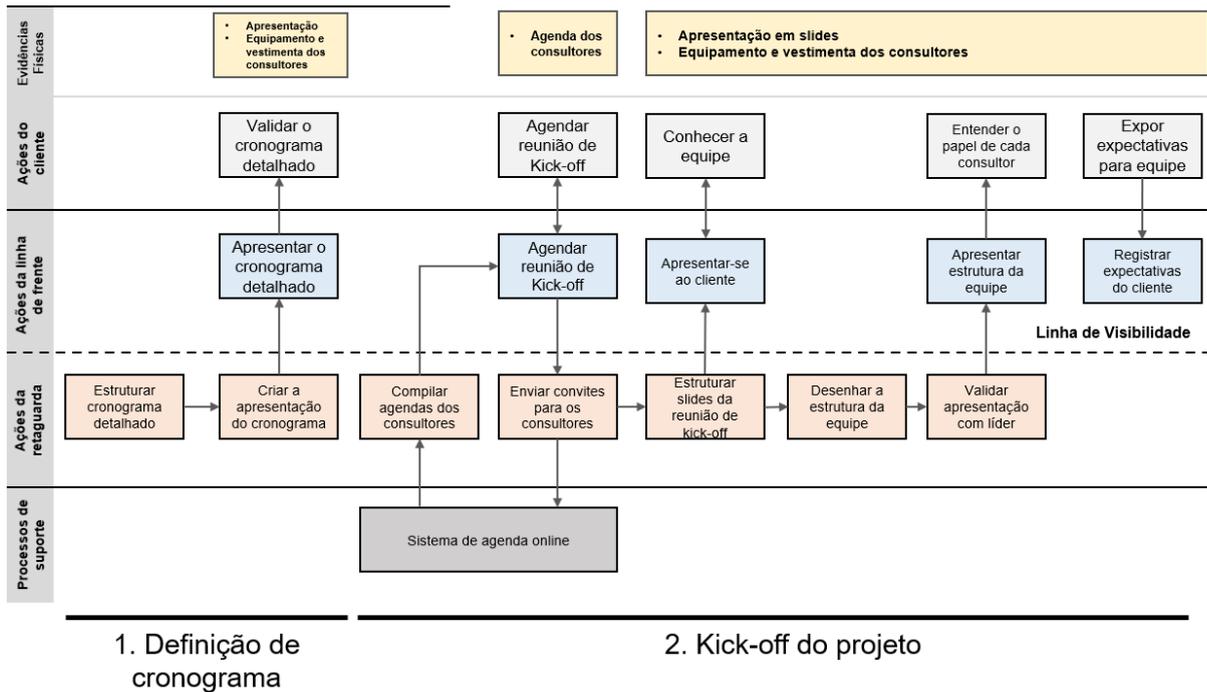


Figura 9. Processo de Início do Projeto

No processo de Início do Projeto, o principal atributo de qualidade presente no processo é a habilidade comunicativa da equipe e dos consultores, segundo os entrevistados. Esse atributo é relevante uma vez que as atividades de contato com os clientes são em sua totalidade baseadas em reuniões agendadas com os mesmos. Além disso, outro atributo importante para execução do processo é o cortesia e competência da equipe, que realiza as atividades de apresentação inicial e alinhamento de expectativas. Os líderes relataram que a competência da equipe é crucial para entender as necessidades explícitas e implícitas na comunicação com o cliente. Os atributos observados contemplam o que causa o sucesso da interação com o cliente no processo de início e no processo de execução do projeto.

Depois do início do projeto, o processo de execução do projeto acontece (figura 10 e 11). Cada repetição dessa etapa é pautada em entregas acordadas na

venda e detalhadas durante a atividade “Apresentar o cronograma detalhado”. Os módulos de análise dos problemas e proposição dos planos de ação são pautados em reuniões de contato com o cliente. As evidências físicas de equipamento e vestimenta dos consultores continuam presentes em todos os momentos. Os entrevistados também ressaltaram as apresentações em slides como principal evidência do serviço, assim como ferramentas utilizadas para gestão a exemplo do Diagrama de Ishikawa, 5W2H, desdobramento de problemas, dentre outros.

Além disso, os entrevistados relataram que não existe uma padronização ou prática comum quanto ao uso de sistemas, softwares ou processos de apoio, sendo o consultor o responsável direto pela execução das ações de retaguarda. Nesse sentido, não foi mapeado nenhum processo de apoio para as atividades, uma vez que não existe um padrão entre consultores e equipes e a empresa tem como diretriz a autonomia fornecida às equipes.

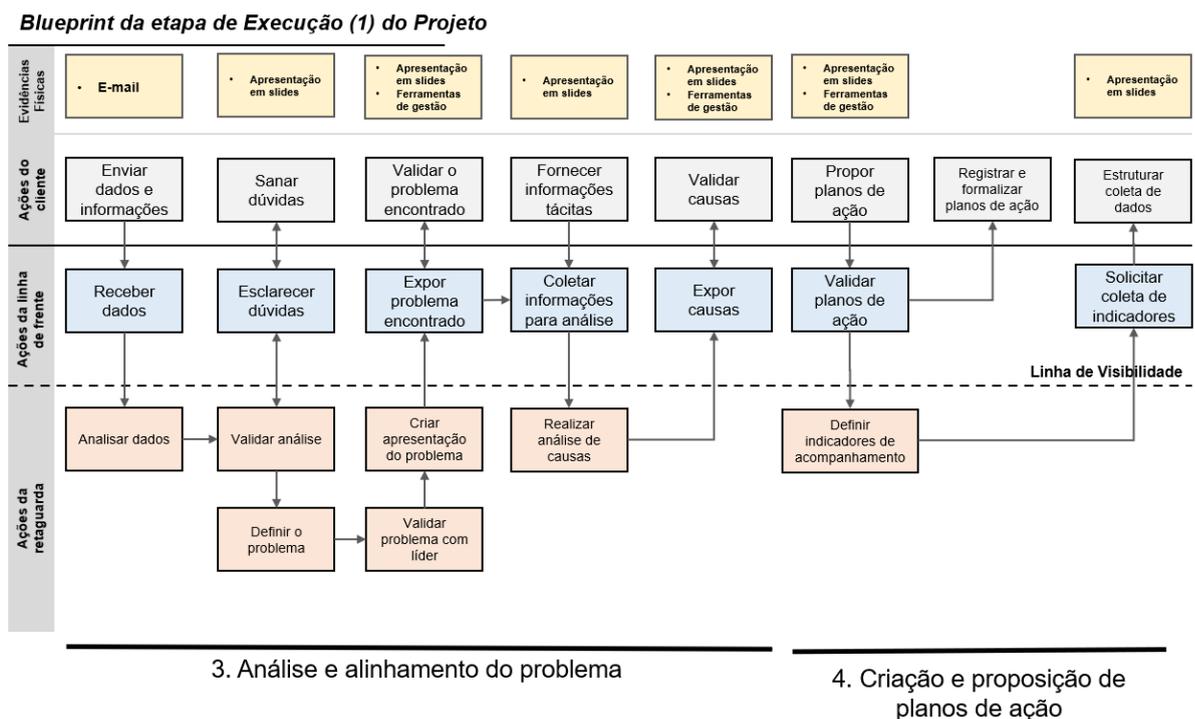


Figura 10. Processo de Execução (1) do Projeto

Os módulos de análise e alinhamento do problema e criação e proposição de planos de ação são pautados em contato e troca de informações intensas com os clientes. Nesses módulos, muitas reuniões formais e informais acontecem e os líderes relataram que um dos principais atributos observados pelo cliente é a capacidade de cada consultor em conduzir análises coerentes, reforçando sua

competência e confiabilidade, bem como a experiência em trabalhar com grupos maiores de colaboradores. O trabalho com os grupos acontecem nas atividades de coletar informações para análise que culmina na identificação das causas dos problemas. Também foi relatado que em oportunidades, as tarefas precisam ser refeitas de acordo com apontamentos do cliente.

A sequência da etapa de execução subentende o acompanhamento e demonstração dos resultados obtidos. Dada a natureza cíclica da execução, em muitas ocasiões foi relatado que o processo de demonstração de resultados é a origem de uma nova análise e alinhamento do problema.

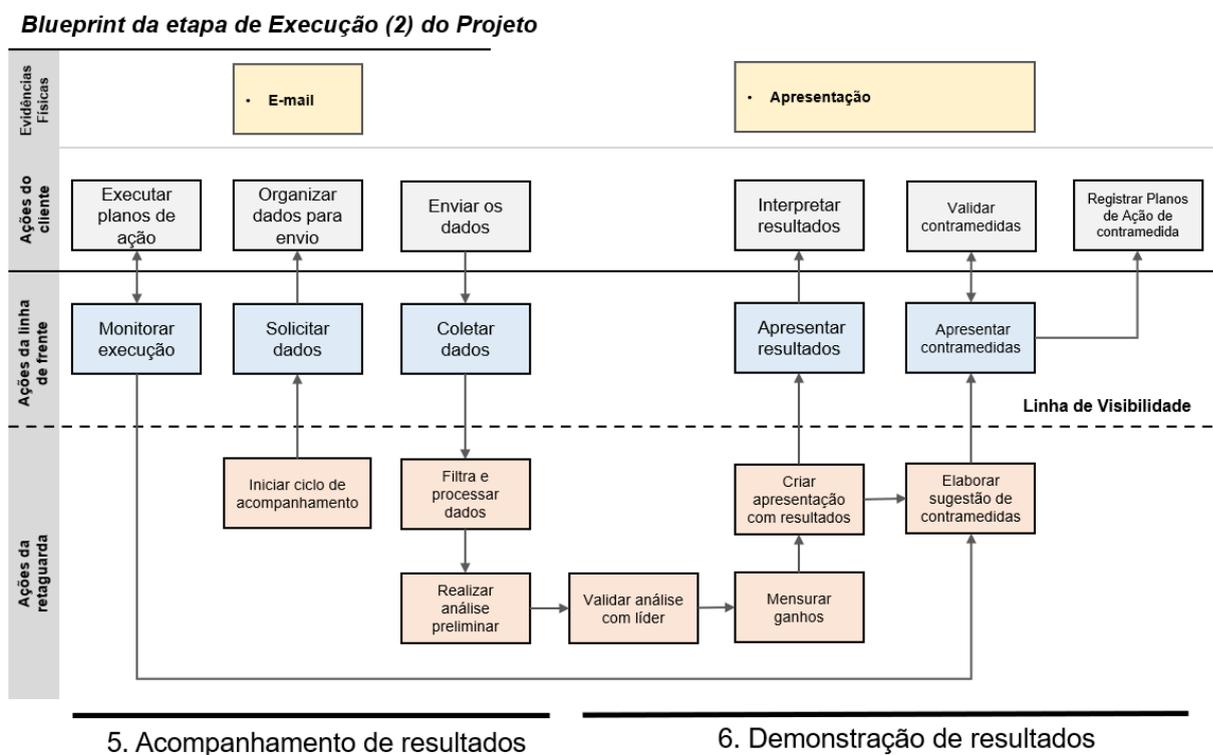


Figura 11. Processo de Execução (2) do Projeto

Ademais, os entrevistados relataram que as atividades de avaliação dos resultados dependem da capacidade individual de cada assessor em processar os dados e identificar a variação de desempenho após a implementação dos planos de ação. A capacidade de comunicação e competência técnica dos consultores impacta diretamente a percepção de qualidade por parte do cliente, visto os contatos realizados.

Por fim, entende-se que os atributos adaptados do SERVQUAL por Muresan et al. (2016) são pertinentes e contemplam a qualidade percebida pelos clientes da

empresa do estudo. Profissionalismo, competência e comunicação são atributos centrais no processo e atividades comuns aos projetos praticados pela empresa e devem ser considerados na avaliação de qualidade. Também foram listadas todas as atividades que representam ações de frente e de retaguarda, de acordo com seus respectivos módulos e etapas, na tabela 2.

Atividade	Tipo de Ação	Módulo	Etapas
A1 Apresentar o cronograma detalhado	Linha de frente	Definição de cronograma	Início do projeto
A2 Estruturar cronograma detalhado	Retaguarda		
A3 Criar a apresentação do cronograma			
A4 Agendar reunião de kick-off		Kick-off do projeto	
A5 Apresentar-se ao cliente	Linha de frente		
A6 Apresentar estrutura da equipe			
A7 Registrar expectativas do cliente			
A8 Compilar agendas dos consultores			
A9 Enviar convites para os consultores			
A10 Estruturar slides da reunião de kick-off	Retaguarda		
A11 Desenhar a estrutura da equipe			
A12 Validar apresentação com líder			
A13 Receber dados			
A14 Esclarecer dúvidas			
A15 Expor problema encontrado	Linha de frente	Análise e alinhamento do problema	
A16 Coletar informações para análise			
A17 Expor causas			
A18 Analisar dados			
A19 Validar análise			
A20 Definir o problema	Retaguarda		
A21 Validar o problema com líder			
A22 Criar apresentação do problema			
A23 Realizar análise de causas			
A24 Validar planos de ação	Linha de frente	Criação e proposição de planos de ação	Execução
A25 Solicitar coleta de indicadores	Retaguarda		
A26 Definir indicadores de acompanhamento			
A27 Monitorar execução			
A28 Solicitar dados	Linha de frente	Acompanhamento de resultados	
A29 Coletar dados			
A30 Iniciar ciclo de acompanhamento			
A31 Filtrar e processar dados	Retaguarda		
A32 Realizar análise preliminar			
A33 Apresentar resultados	Linha de frente	Demonstração de resultados	
A34 Apresentar contramedidas			
A35 Validar análise com líder			
A36 Mensurar ganhos	Retaguarda		
A37 Criar apresentação com resultados			
A38 Elaborar sugestões de contramedidas			

Tabela 2. Lista de atividades do service blueprint

Adicionalmente, são apresentados os atributos de qualidade identificados em cada módulo do processo. Nos módulos de "Definição de cronograma" e "Kick-off do Projeto", foram identificados atributos de qualidade relevantes nos pontos de interação: habilidade dos consultores na comunicação em reuniões com clientes, precisão na construção e apresentação de slides, alinhamento dos prazos do

projeto, cortesia no contato inicial com o cliente e competência dos consultores para identificar necessidades implícitas e explícitas dos clientes.

Além do início do projeto, a etapa de execução também apresentou atributos importantes, dos quais: competência dos consultores para conduzir análises coerentes, confiabilidade das informações apresentadas, capacidade de envolver a equipe de trabalho do cliente, comunicação precisa e efetiva nos contatos para obtenção e validação de dados, apresentações coerentes e de qualidade, capacidade de resolver as adversidades diversas encontradas (falta de dados, falta de apoio de outros gestores do cliente, desconfiança de colaboradores, dentre outros), contato frequente para reportar resultados e o levantamento e busca por soluções alternativas para os problemas encontrados. Um dos principais atributos foi a importância de se realizar o trabalho da forma correta, sem necessidade de retrabalhos. Os principais atributos foram, então, relacionados com as etapas do processo aos quais estão relacionadas na tabela 3.

Etapa	Módulo	Principais atributos de qualidade identificados
Início do projeto	Definição de cronograma	- Habilidade de comunicação nas reuniões com cliente - Precisão na apresentação de slides
	Kick-off do projeto	- Alinhamento preciso dos prazos do projeto - Cortesia no contato inicial com os colaboradores do cliente - Competência para identificar necessidades implícitas e explícitas dos clientes
Execução	Análise e alinhamento do problema	- Competência para conduzir análises coerentes - Capacidade de realizar atividades sem a necessidade de retrabalhos
	Criação e proposição de planos de ação	- Confiabilidade das informações apresentadas - Capacidade de envolver todos os colaboradores impactados pela solução fornecida
	Acompanhamento de resultados	- Comunicação precisa e efetiva para coleta de dados e apresentação das análises - Apresentações em slides coerentes e com qualidade de entrega - Capacidade de resolver adversidades
	Demonstração de resultados	- Contato frequente para report de resultados - Busca por soluções alternativas para os problemas observados no cliente

Tabela 3. Atributos de qualidade identificados

A partir dos atributos de qualidade identificados, então, foi realizada a escolha e adaptação do instrumento de avaliação de qualidade mais aderente à realidade apresentada no cenário de estudo. Assim, a etapa da construção do instrumento se baseou nos principais atributos de qualidade para identificação e adaptação de instrumentos de qualidade já aplicados em estudos prévios.

4.2. Construção do Instrumento de Avaliação de Qualidade Percebida

A avaliação da literatura e implementação de modelos de avaliação de qualidade em serviços apontou a necessidade de adequação do modelo SERVQUAL para cenários particulares. Assim, a adaptação da ferramenta original proposta por Parasuraman et al. (1988) mostra-se imperativa, uma vez que as características observadas no mapeamento do processo apontam que os atributos avaliados pelos clientes da empresa são concentrados na habilidade de comunicação, principalmente por meio de reuniões e apresentações. Dado que o processo em estudo é pautado nessas práticas, o modelo de formulário utilizado por Muresan et al. (2016) foi adaptado.

As dimensões de qualidade mantêm-se as mesmas: tangibilidade, comunicação, profissionalismo, competência e cortesia. As 26 questões, porém, foram adaptadas para o cenário específico da empresa como demonstra a tabela 4. Foram excluídas as questões incoerentes com as atividades mapeadas no processo de consultoria da empresa.

Dimensão	Questões	
	Muresan et al. (2016)	Adaptação
Tangibilidade	Equipamentos modernos - instalações de escritório	A empresa tem equipamentos modernos
	Localização do escritório	-
	Visibilidade na Internet	-
	Qualidade dos materiais	A empresa apresenta materiais e entregáveis de qualidade
	Horário conveniente de trabalho	A empresa tem horário conveniente de trabalho
Comunicação	Aparência apresentável da equipe	Os consultores apresentam aparência/vestimenta adequada
	Comunicação clara de informações relacionadas ao projeto	A empresa se comunica de forma clara quanto ao projeto
	Manter contato com instituições financeiras	-
	Comunicar o status do projeto	A empresa comunica bem o status do projeto
	Garantir que o cliente receba mensagens	A empresa garante que o cliente recebe as mensagens
Profissionalismo	Apresentar claramente os prazos de realização do projeto	A empresa apresenta claramente os prazos de realização do projeto
	Execução correta do serviço pela primeira vez	A empresa executa corretamente as entregas do projeto na primeira vez
	Cumprir as promessas	A empresa cumpre os acordos
	Fornecer as soluções corretas quando surgem problemas na implementação do projeto	A empresa fornece as soluções corretas quando surgem problemas no projeto
	Ter pessoal altamente qualificado	A empresa tem pessoal altamente qualificado
	Resolver problemas rapidamente	A empresa resolve os problemas rapidamente
Competência	Proteger seus interesses	A empresa protege os interesses do cliente
	Participação em visitas oficiais de instituições financeiras no campo	-
	Oferecer ajuda na manutenção de documentos	-
	Manter contato com todos os envolvidos no projeto	A empresa mantém contato com todos envolvidos no projeto
	Comunicação precisa de prazos	A empresa comunica os prazos de forma precisa
Cortesia	Verificação dos documentos enviados	-
	Resposta rápida dos funcionários	Existe a resposta rápida dos consultores
	Comportamento da equipe que inspira confiança	O comportamento da empresa inspira confiança
	Cortesia da equipe	A empresa demonstra cortesia
	Fornecer atenção individualizada	A empresa fornece atenção individualizada

Tabela 4. Questões adaptadas de Muresan et al. (2016)

A operacionalização e coleta do questionário foi realizada por meio de uma pesquisa. A pesquisa foi distribuída para empresas-cliente, sendo o responsável pelo preenchimento o gestor interno da empresa cliente, chamado patrocinador do projeto. Os patrocinadores são os compradores dos projetos e, naturalmente, os mais interessados pelos resultados. Foram enviadas pesquisas para os clientes com as seguintes características:

- Tipo de serviço prestado sendo consultoria;
- Projeto finalizado a partir de julho de 2022;
- Projeto com mais de 3 meses de duração;
- Projeto realizado *in loco*, à distância ou modelo híbrido.

No total, a quantidade de clientes que atendem aos critérios estabelecidos é de 21, sendo esse o público alvo da pesquisa. Para aumentar a taxa de respostas e não comprometer o relacionamento com os clientes, o modelo de respostas anônimas foi adotado.

4.3. Coleta de Dados

O instrumento foi divulgado durante 19 dias até a coleta das respostas, com envio realizado por e-mail. Foram obtidas 7 respostas do questionário, compreendendo 33,3% do total de pesquisas enviadas. A partir das respostas foi possível perceber os critérios com maior expectativa por parte dos clientes, bem como os maiores *gaps* da qualidade percebida, como sugerem Teas (1993) e Daniel e Berinyuy (2010). Os resultados da pesquisa são apresentados a partir da tabela 5.

	Questões	Expectativa Média (E)	Percepção Média (P)	Gap (P-E)
Q1	A empresa tem equipamentos modernos	4,86	4	-0,86
Q2	A empresa apresenta materiais e entregáveis de qualidade	5	4,29	-0,71
Q3	A empresa tem horário conveniente de trabalho	4,71	4,86	0,15
Q4	Os consultores apresentam aparência/vestimenta adequada	5	4,86	-0,14
Q5	A empresa se comunica de forma clara quanto ao projeto	5	4,29	-0,71
Q6	A empresa comunica bem o status do projeto	5	4,14	-0,86
Q7	A empresa garante que o cliente recebe as mensagens	5	4,71	-0,29
Q8	A empresa apresenta claramente os prazos de realização do projeto	5	4,71	-0,29
Q9	A empresa executa corretamente as entregas do projeto na primeira vez	4,86	3,86	-1
Q10	A empresa cumpre os acordos	5	4,71	-0,29
Q11	A empresa fornece as soluções corretas quando surgem problemas no projeto	4,86	4	-0,86
Q12	A empresa tem pessoal altamente qualificado	4,86	3,71	-1,15
Q13	A empresa resolver os problemas rapidamente	4,71	4,43	-0,28
Q14	A empresa protege os interesses do cliente	5	4,57	-0,43
Q15	A empresa mantém contato com todos envolvidos no projeto	4,71	3,57	-1,14
Q16	A empresa comunica os prazos de forma precisa	4,71	4,29	-0,42
Q17	Existe a resposta rápida dos consultores	4,86	4,57	-0,29
Q18	O comportamento da empresa inspira confiança	5	4,14	-0,86
Q19	A empresa demonstra cortesia	5	4,71	-0,29
Q20	A empresa fornece atenção individualizada	4,71	3,86	-0,85

Tabela 5. Scores de expectativa, percepção e gaps

4.4. Análise de Resultados

O primeiro passo para análise de resultados é a avaliação das questões prioritárias, relacionadas aos atributos de qualidade avaliados juntos aos clientes, a serem utilizadas na matriz de relacionamento do Service Gap Deployment. Assim, foi desenhado um diagrama de pareto para as 20 questões, utilizando o Gap como indicador para priorização. O diagrama de pareto é apresentado na figura 12.

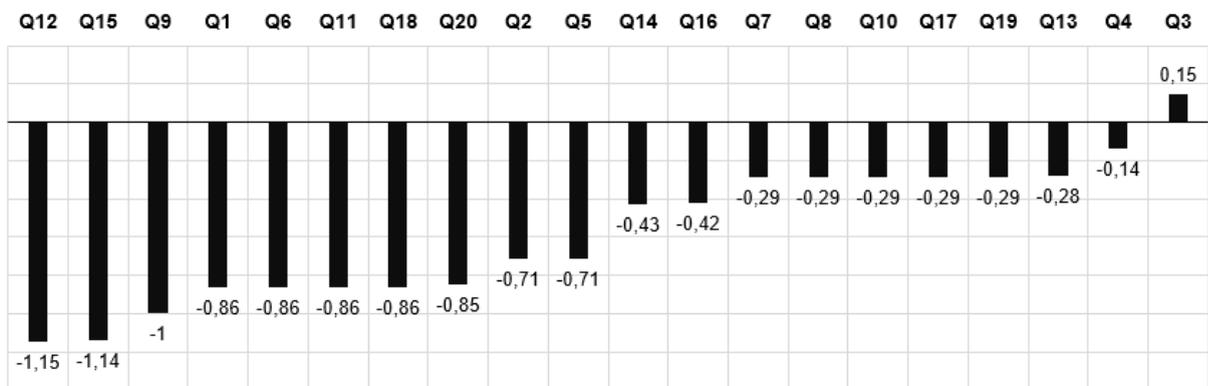


Figura 12. Priorização de questões (diagrama de Pareto)

Foram observadas 3 questões principais que têm gap de qualidade igual ou superior a 1. Assim, foram priorizadas as questões:

- **Q9** - A empresa executa corretamente as entregas do projeto na primeira vez;
- **Q12** - A empresa tem pessoal altamente qualificado;
- **Q15** - A empresa mantém contato com todos os envolvidos no projeto.

Para as 3 questões priorizadas, foi desenvolvida a matriz de relacionamento do Service Gap Deployment a partir de entrevista com o Líder A. O score de importância de cada uma das questões foi considerado o mesmo, uma vez que não existia clara diferença de importância para as questões, segundo o líder entrevistado. Para pontuação de relacionamento foram usadas as mesmas conversões numéricas apontadas pelo modelo original (Franceschini e Mastrogiacomo, 2018): 9 sendo forte relação, 3 sendo média relação, 1 sendo fraca relação e 0 sendo relação nula. Quanto às atividades listadas, foram selecionadas

as ações de retaguarda e ações da linha de frente listadas no *service blueprint*. Por fim, o gap foi calculado em número absoluto para inserção na matriz. A equação empregada para o cálculo dos níveis de importância de cada atividade, então, foi aplicada.

$$y_j = \sum_{i=1}^3 \omega_i \cdot g_i \cdot r_{ij}$$

- **A_j** - Onde j é o número da atividade
- **ω** - Importância da questão relativa
- **g** - Gap Médio da questão relativa
- **y_j** - Score de nível de importância da atividade relativa
- **r_{ij}** - Score de relacionamento entre a atividade j e a questão i

Assim, as atividades foram listadas na matriz, e assinalados os fatores de relacionamento:

Atividade		Q9 ₁	Q12 ₂	Q15 ₃	Nível de Importância
Importância (ω)		0,33	0,33	0,33	
Gap Médio (g)		1	1,15	1,14	
A₁	Apresentar o cronograma detalhado	1		1	0,7
A₂	Estruturar cronograma detalhado	1			0,3
A₃	Criar a apresentação do cronograma				-
A₄	Agendar reunião de kick-off			9	3,4
A₅	Apresentar-se ao cliente		9	9	6,9
A₆	Apresentar estrutura da equipe		9		3,5
A₇	Registrar expectativas do cliente	3		9	4,4
A₈	Compilar agendas dos consultores				-
A₉	Enviar convites para os consultores				-
A₁₀	Estruturar slides da reunião de kick-off				-
A₁₁	Desenhar a estrutura da equipe		9		3,5
A₁₂	Validar apresentação com líder		3		1,2
A₁₃	Receber dados	1			0,3
A₁₄	Esclarecer dúvidas	1		3	1,5
A₁₅	Expor problema encontrado			3	1,1
A₁₆	Coletar informações para análise	1		1	0,7
A₁₇	Expor causas				-
A₁₈	Analisar dados	3	1		1,4
A₁₉	Validar análise	9	3		4,2
A₂₀	Definir o problema	3	1		1,4
A₂₁	Validar o problema com líder	9	3		4,2
A₂₂	Criar apresentação do problema				-
A₂₃	Realizar análise de causas	3	1		1,4
A₂₄	Validar planos de ação		3	9	4,6
A₂₅	Solicitar coleta de indicadores				-
A₂₆	Definir indicadores de acompanhamento		1		0,4
A₂₇	Monitorar execução	9	1	9	6,8
A₂₈	Solicitar dados			1	0,4
A₂₉	Coletar dados			1	0,4
A₃₀	Iniciar ciclo de acompanhamento				-
A₃₁	Filtrar e processar dados	1			0,3
A₃₂	Realizar análise preliminar	3	1		1,4
A₃₃	Apresentar resultados		1	9	3,8
A₃₄	Apresentar contramedidas		1	9	3,8
A₃₅	Validar análise com líder	9	3		4,2

Tabela 6. Matriz de Relacionamento do SGD

A partir dos resultados foi realizada nova priorização pelo diagrama de Pareto para as atividades do processo de serviços com maior pontuação de nível de importância. As atividades e suas pontuações por nível de importância são apresentadas, em ordem decrescente, na figura 13.

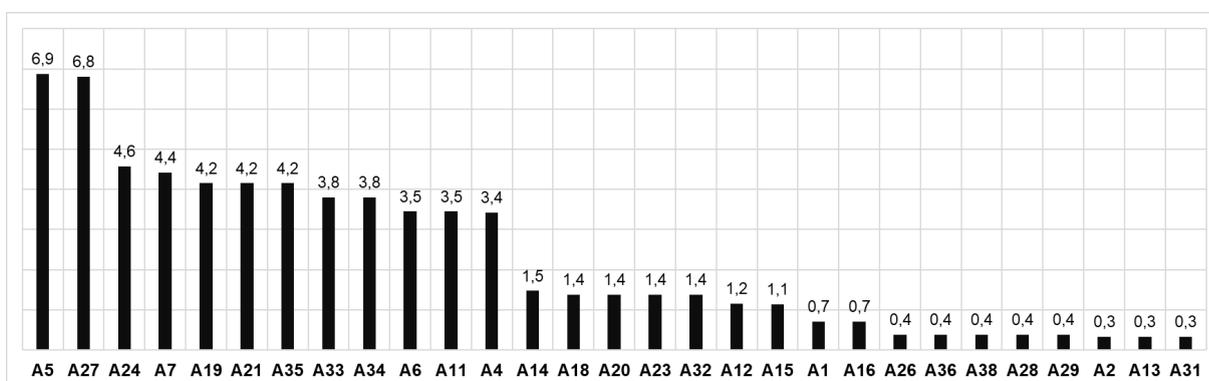


Figura 13. Priorização das atividades por nível de importância (Diagrama de Pareto)

O critério de priorização de atividades, então, foi definido para as atividade com nível de importância destacado frente ao restante, sendo elas:

- **A5** - Apresentar-se ao cliente (Kick-off do projeto);
- **A27** - Monitorar a execução (Acompanhamento de resultados).

Pode-se compreender, portanto, que as prioridades para aprimorar a qualidade incluem garantir a execução correta das entregas na primeira tentativa, compor equipes com consultores altamente capacitados e manter comunicação constante com todos os envolvidos no projeto. A melhoria ou aprimoramento das atividades no processo deve ser realizada por meio das atividades de apresentação da equipe ao cliente no kick-off do projeto e monitoramento da execução dos planos de ação.

4.5. Proposição de Melhorias

A partir do entendimento das atividades e atributos priorizados, foi realizada uma entrevista com o Líder A. As melhorias foram elaboradas para as atividades:

- A5 - Apresentar-se ao cliente (Kick-off do projeto);
- A27 - Monitorar a execução (Acompanhamento de resultados)

e consideraram aumentar a qualidade percebida para os atributos:

- Q9 - A empresa executa corretamente as entregas do projeto na primeira vez;
- Q12 - A empresa tem pessoal altamente qualificado;
- Q15 - A empresa mantém contato com todos os envolvidos no projeto.

A estrutura utilizada para questionamento do líder para geração de melhorias foi:

O que fazer para melhorar a apresentação ao cliente durante a reunião de Kick-off do projeto, considerando que:

- a. O cliente prioriza exatidão nas entregas do projeto;
- b. O cliente prioriza o pessoal altamente qualificado;
- c. O cliente prioriza o contato com todos os envolvidos no projeto.

O que fazer para melhorar o monitoramento da execução para acompanhamento de resultados, considerando que:

- a. O cliente prioriza exatidão nas entregas do projeto;
- b. O cliente prioriza o pessoal altamente qualificado;
- c. O cliente prioriza o contato com todos os envolvidos no projeto.

Assim, foram apontadas 7 sugestões de melhoria de acordo com a atividade ou parte do processo que alteram e o atributo visado para melhoria, apresentadas na tabela 7.

Melhoria	Atributos Impactados	Atividade Impactada
Elaboração de um discurso padrão de autoapresentação para os consultores no kick-off do projeto. O discurso deve valorizar experiência prévia do consultor para demonstrar sua qualificação.	Q12	
Tornar a presença de um consultor Sênior ou Dono de projeto obrigatória na reunião de kick-off.	Q12	A5
Apresentar cases de projetos anteriores similares ao projeto e com bons resultados na reunião de kick-off.	Q9, Q12	
Alinhar, durante a reunião de kick-off, quais serão todos os envolvidos no projeto e criar reuniões recorrentes de report de resultados para o grupo.	Q15	
Padronizar uma rotina para acompanhamentos de planos de ação nos projetos, envolvendo toda equipe do cliente, com supervisão próxima do líder do projeto.	Q9, Q12, Q15	
Utilizar um quadro padronizado de acompanhamento da execução dos planos de ação com base em indicadores pré-definidos.	Q9	A27
Realizar treinamentos sobre monitoramento de execução de planos de ação com consultores menos experientes baseados em cases de sucesso de projetos antigos.	Q12	

Tabela 7. Descrição das melhorias

Assim, as melhorias foram compiladas e seu desenvolvimento foi sugerido como segue na tabela 8. Dada a realidade da empresa, que é dividida em comitês, as atividades de melhoria foram alocadas pelo autor para os comitês responsáveis. As datas foram detalhadas (quando) para retratar o período de término, considerando o início imediato da implementação das melhorias. Além disso, o responsável indicado foi o líder de cada comitê, além de uma projeção de investimento necessário. A proposição para os responsáveis da empresa foi realizada e está, no presente momento do estudo, sendo avaliada para incorporação no planejamento.

	O que?	Por quê?	Como?	Onde?	Quando?	Quem?	Quanto?
1	Capacitar os consultores para realizarem a autoapresentação	Aumentar a percepção de qualificação da equipe	Elaborar um discurso padrão de autoapresentação para os consultores	Comitê Comercial	abr/23	Head Comercial	Investimento baixo ou nulo
2	Ter a presença de um consultor experiente no kick-off do projeto	Aumentar a percepção de qualificação da equipe	Criar política de presença de "white heads" em kick-offs	Comitê de Gestão de Projetos	mai/23	Head de Projetos	Investimento baixo ou nulo
3	Apresentar cases de projetos antigos no kick-off do projeto	Aumentar a percepção de qualificação da equipe e aumentar a exatidão do serviço	Criar uma apresentação padrão para o kick-off	Comitê de Soluções e Conhecimento	ago/23	Líder de Conhecimento	Investimento baixo ou nulo
4	Alinhar com os clientes as rotinas de contato com os envolvidos nos projetos	Contatar mais os envolvidos do projeto	Criar uma apresentação padrão para o kick-off	Comitê de Soluções e Conhecimento	ago/23	Líder de Conhecimento	Investimento baixo ou nulo
5	Implementar rotina padrão de acompanhamento de planos de ação nos projetos	Aumentar percepção de qualificação da equipe, exatidão do serviço e contatar mais os envolvidos no projeto	Criar padrão e divulgar aos consultores	Comitê de Gestão de Projetos	ago/23	Head de Projetos	Investimento baixo ou nulo
6	Disseminar sistemática de controle de planos de ação nos projetos	Aumentar a exatidão do serviço	Desenvolver quadro padrão e divulgar para equipe	Comitê de Gestão de Projetos	ago/23	Head de Projetos	Investimento baixo ou nulo
7	Treinar os consultores para monitoramento de execução de planos de ação	Aumentar a percepção de qualificação da equipe	Criar o treinamento e realizá-lo para a equipe	Comitê de Pessoas	set/23	Head de Pessoas	Investimento Médio

Tabela 8. Modelo 5W2H para as melhorias propostas

5. Conclusões

O estudo teve como objetivo propor melhorias de acordo com a qualidade percebida pelos clientes de uma empresa de consultoria em gestão de Porto Alegre. Os resultados obtidos com a implementação dos instrumentos, metodologias e ferramentas se mostraram satisfatórios, visto a objetividade e foco no aumento de qualidade percebida dos planos de ação gerados. Os planos de ação também se apresentam de acordo com os atributos de qualidade críticos do serviço, priorizando sua melhoria. A partir do estudo, também foi possível observar que foram levantadas informações importantes para o gerenciamento dos processos na empresa, principalmente pelo *service blueprint*.

O mapeamento dos processos de consultoria por meio do *service blueprint* mostrou-se desafiador, uma vez que foi necessária a abstração de escopos de projetos para registrar apenas as atividades comuns aos projetos. Além disso, a construção do instrumento de avaliação teve limitações, uma vez que foi utilizada uma adaptação simples do modelo de Muresan et al. (2016). O SGP (Franceschini, e Mastrogiacomo, 2018) demonstrou ser uma importante ferramenta para relacionar

as atividades dos processos de serviços com os atributos de qualidade, sendo essa uma das principais contribuições do estudo. A aplicação prática do instrumento foi de grande valia para a obtenção dos resultados, priorizando as atividades foco para geração de melhorias.

Os planos de ação desenvolvidos também foram satisfatórios. A descrição pelo 5W2H indica os próximos passos de forma clara e objetiva para que a empresa aproveite as informações geradas pelo estudo. Conclui-se, portanto, que a avaliação de qualidade percebida para criar planos de ação de melhoria dentro dos processos de serviços de consultoria é desafiadora e tem potencial de gerar, por meio da implementação dos planos de ação, aumento da qualidade percebida dos clientes.

Para estudos futuros, é sugerida a adaptação mais detalhada do instrumento de avaliação de qualidade de acordo com as especificidades do cenário de estudo. Além disso, sugere-se a avaliação específica dos cenários de consultoria em gestão e criação de um instrumento prático voltado ao contexto.

Referências

1. Aaker, A. (2009). *Managing Brand Equity*. New York, NY: Simon and Schuster.
2. Ajmal, M., Helo, P., & Kekäle, T. (2010). Critical factors for knowledge management in project business. *Journal of Knowledge Management*, 14(1), 156–168. doi:10.1108/13673271011015633
3. Atef, T. M. (2011). Assessing the ability of the Egyptian hospitality industry to serve special needs customers. *Manag. Leisure* 16, 231–242. doi: 10.1080/13606719.2011.583410
4. Arai, T., & Shimomura, Y. (2004). Proposal of service CAD system - a tool for service engineering. *CIRP Annals - Manufacturing Technology*, 53, 397-400. [https://doi.org/10.1016/S0007-8506\(07\)60068-8](https://doi.org/10.1016/S0007-8506(07)60068-8)
5. Bitner, M., Zeithaml, V. e Gremler, D. (2010) 'Technology's impact on the gaps model of service quality', in Maglio, P.P., Kieliszewski, C.A. and Spohrer, J.C. (Eds.): *Handbook of Service Science*, pp.197–218, Springer, USA.
6. Bitner, M.J., Ostrom, A.L., Morgan, F.N. (2008) *Service Blueprinting: A practical technique for service innovation*. *California Management Review*, Vol. 50 No. 3, pp. 66-94
7. Brandon-Jones, A., et al. (2016). Examining the characteristics and managerial challenges of professional services: An empirical study of management consultancy in the travel, tourism, and hospitality sector. *Journal of Operations Management*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2016.03.007>
8. Buttle, F. (1996). SERVQUAL: review, critique, research agenda. *European Journal of Marketing*, 30(1), 8–32. doi:10.1108/03090569610105762
9. Casadesús, M., Mariron Viadiu, F., & Heras Saizarbitoria, I. (2002). Quality service of ISO 9000 consultants. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 19(8/9), 998–1013. doi:10.1108/02656710210438096
10. Carman, J. M. (1990). Consumer perceptions of service quality: An assessment of the SERVQUAL dimensions. *Journal of Retailing*, 66(1), 33–55.

11. Clark, T. & Salman, G. (1998). Creating the 'Right' Impression: Towards a Dramaturgy of Management Consultancy. *The Service Industries Journal*, 18(1), 18-38.
12. Corrêa, L. G. & Giansesi, I. (1996) *Qualidade e Melhoria dos Sistemas de Serviços*. In: . *Administração Estratégica de Serviço*, São Paulo : Atlas.994 – p.195-207
13. Cronin, J. J., & Taylor, S. A. (1992). Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension. *Journal of Marketing*, 56(3), 55. doi:10.2307/1252296
14. Daniel, C., Berinyuy, P. (2010). Using the SERVQUAL Model to assess Service Quality and Customer Satisfaction. An Empirical study of grocery stores in Umea. (Master's thesis, Umeå School of Business, 15 hp).
15. Ehrhardt, A. e Nippa, M. (2005), "Far better than nothing at all: towards a contingency-based evaluation of management consulting services", *Freiberg Working Papers*, Vol. 9, Freiberg.
16. Falconi, V. (2009). "O verdadeiro poder". 2. ed - Nova Lima, Falconi Editora, 2013. 159 p.
17. Fließ, S., Kleinaltenkamp, M. (2004) Blueprinting the service company - Managing service processes efficiently. *Journal of Business Research* 57 pp. 392 – 404
18. Fonseca, J. J. S. da (2002). "Metodologia da pesquisa científica." Universidade Estadual do Ceará. Ceará.
19. Franceschini, F. e Mastrogiacomo, L. (2018) "Service gap deployment: a framework to link quality gaps to service activities", *International Journal of Services and Operations Management*, vol. 29, no. 1, p. 85
20. Garvin, D.A. (1984). "What Does 'Product Quality' Really Mean?", *Sloan Management Review*, Vol. 26 No. 1, 1984, pp. 25-43.
21. Gerhardt, T. E. e Silveira, D.T. (2009). "Métodos de pesquisa". Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre: Editora da UFRGS.

22. Geum, Y., Kwak, R., Park, Y. (2012) Modularizing services: A modified HoQ approach. *Computers & Industrial Engineering* 62, pp. 579–590. doi: 10.1016/j.cie.2011.11.006
23. Gil, A. C. (2002). “Como elaborar projetos de pesquisa”. 4. ed. São Paulo. Editora Atlas.
24. Grönroos, C. (1984), "A Service Quality Model and its Marketing Implications", *European Journal of Marketing*, Vol. 18, pp. 36-44.
25. Hopp, W. J., Iravani, S. M. R., Yuen, G. Y. (2007) Operations Systems with Discretionary Task Completion. *Management Science* 53(1):61-77. <http://dx.doi.org/10.1287/mnsc.1060.0598>
26. Jaakkola, E. (2011). Unraveling the practices of “productization” in professional service firms. *Scandinavian Journal of Management*, 27(2), 221–230. doi:10.1016/j.scaman.2011.03.001
27. Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69–96. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>
28. Likert, R., Roslow, S., & Murphy, G. (1934). A Simple and Reliable Method of Scoring the Thurstone Attitude Scales. *The Journal of Social Psychology*, 5(2), 228–238.
29. Lloyd-Walker, B. M., Mills, A. J. & Walker, D. H. (2014). Enabling Construction Innovation: the Role of a No-Blame Culture as a Collaboration Behavioural Driver in Project Alliances. *Construction Management and Economics*, 32(3), 229–245.
30. Lovelock, C. H. (1983). Classifying Services to Gain Strategic Marketing Insights. *Journal of Marketing*, 47(3), 9-20. <https://doi.org/10.2307/1251299>
31. Lu, I. Y., Su, T. H., & Huang, I. C. (2010). Consulting knowledge and organisation's absorptive capacity: a communication chain perspective. *The Service Industries Journal*, 30(12), 2007-2022. <https://doi.org/10.1080/02642069.2010.523395>

32. McLachlin, R.D. (1999), "Factors for Consulting engagement success", *Management Decision*, Vol. 37 No. 5, pp. 394-404"
33. Muresan, I. C., Pascalaus, A., Poruțiu, A. R., Harun, R. Arion, F., Chiciudean, G. (2016). *Measuring Service Quality of the Consultancy Company*.
34. Newman, K. (2001), "Interrogating SERVQUAL: a critical assessment of service quality measurement in a high street retail bank", *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 19 No. 3, pp. 126-39.
35. Omachonu, V., Haar, J., & Berg, D. (2016). *Assessing quality in professional services: a framework for gap analysis*. *International Journal of Transitions and Innovation Systems*, 5(1), 4. doi:10.1504/ijtis.2016.081553
36. Parasuraman, A. Zeithaml e V. Berry, L. (1985) "A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research", *The Journal of Marketing*, Vol. 49, No. 4 (Autumn), pp. 41-50.
37. Parasuraman, A. Zeithaml e V. Berry, L. (1988), "SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality," *Journal of Retailing*, 64 (Spring), 12-40.
38. Porter, M. (1999), "Michael Porter on Competition", *The Antitrust Bulletin* (Winter), pp.841-880
39. Rauyruen, P., & Miller, K. E. (2007). "Relationship quality as a predictor of B2B customer loyalty". *Journal of Business Research*, 60(1), 21–31.
40. Ribeiro, D. (2001). *Quality in the consulting service – evaluation and impact: a survey in Spanish firms*. *Managing Service Quality: An International Journal*, 11(1), 40–48. doi:10.1108/09604520110359366
41. Richter, A., & Niewiem, S. (2009). *Knowledge transfer across permeable boundaries: An empirical study of clients' decisions to involve management consultants*. *Scandinavian Journal of Management*, 25(3), 275-288.
42. Roodhooft, F. e Van den Abbeelee, A. (2006), "Public procurement of consulting services – evidence and comparison with private companies", *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 19 No. 5, pp. 490-512.

43. Roy, S., & Bhatia, S. (2019). "Service quality versus service experience: An empirical examination of the consequential effects in B2B services". *Industrial Marketing Management*.
44. Rudie, J. e Wansley B. (1985), "The Merrill Lynch Quality Program," , Chicago, IL: American Marketing Association.
45. Ryu, K., Lee, H., & Gon Kim, W. (2012). "The influence of the quality of the physical environment, food, and service on restaurant image, customer perceived value, customer satisfaction, and behavioral intentions". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 24(2), 200–223.
46. Saad, Y. G. (2017). Deliverable accountability, change management and breach in consultancy contracts: A comparative study of world bank versus europeaid funded projects. *Journal of Public Procurement*, 17(4), 525-571. <https://doi.org/10.1108/JOPP-17-04-2017-B003>
47. Sampson, S. E., & Froehle, C. M. (2006). Foundations and Implications of a Proposed Unified Services Theory. *Production and Operations Management*, 15(2), 329-343. <https://doi.org/10.1111/j.1937-5956.2006.tb00140.x>
48. Samson, D., Parker, R. (1994),"Service Quality: The Gap in the Australian Consulting Engineering Industry",*International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 11 Iss 7 pp. 60 - 76
49. Shi, C., Omachonu, V. (2016) "A Conceptual Framework for Analyzing Quality Gaps in Consulting Services". *Universal Journal of Management* 4(7): 375-385, 2016. DOI: 10.13189/ujm.2016.040701
50. Su, Y., Peng, J., & Jin, Z. (2010). "Quantitative models for service quality strategy implementation". *International Journal of Services Technology and Management*, 14(2/3), 163.
51. Tan, E. (2012). "A Study of Architects' Perceptions of Consulting Engineers' Service Quality". The School of Mechanical & Chemichal Engineering, The University of Western Australia.

52. Teas, R. K. (1993). "Expectations, Performance Evaluation, and Consumers' Perceptions of Quality". *Journal of Marketing*, 57(4), 18–34. doi:10.1177/002224299305700402
53. Vasumathi, A. e Subashini, R. (2015). 'The influence of SERVQUAL dimensions on customer loyalty in banking sector, India – an empirical study', *International Journal of Services and Operations Management*, Vol. 21, No. 3, pp.370–388
54. Veres, Z. (2009). "Competence-based risk perception in the project business", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 24 No. 3/4, pp. 237-244.
55. Veres, Z. e Varga-Toldi, K. (2020), "ERIP: service quality model of management consulting projects", Department of Marketing, University of Pannonia. Veszprem, Hungary.
56. Viadiu, F.M., Casadesús, M. and Saizarbitoria, I.H. (2003), "The quality of the quality consultants: an empirical study", *Quality Management Journal*, Vol. 10 No. 1, pp. 20-31
57. Virtanen, T. (2013). *Productizing Professional Consultancy Services Modularly through Service Blueprinting: Case QPR Software*. School of Business. Lappeenranta University of Technology.
58. Zeithaml, V., Bitner, M.J., (2000). *Services Marketing: Integrating Customer Focus across the Firm*. 2nd Edition, McGraw-Hill, Boston.