

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO E SISTEMAS

O APERFEIÇOAMENTO CONTÍNUO DA QUALIDADE DO SERVIÇO



0.245.480-7

UFSC-BU

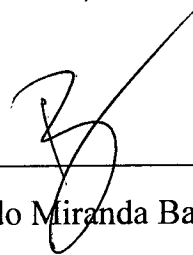
ALTEMIR DA SILVA VELHO

FLORIANÓPOLIS, NOVEMBRO DE 1995.

O APERFEIÇOAMENTO CONTÍNUO DA QUALIDADE DO SERVIÇO

**ALTEMIR DA SILVA VELHO**

ESTA DISSERTAÇÃO FOI JULGADA ADEQUADA PARA OBTENÇÃO DO TÍTULO DE “MESTRE EM ENGENHARIA”, ESPECIALIDADE EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO E APROVADA EM SUA FORMA FINAL PELO CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO.




---

Prof. Ricardo Miranda Barcia, Ph.D.

Coordenador

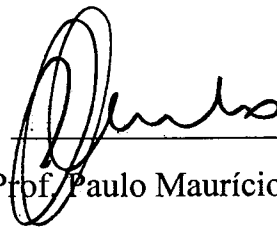
Banca Examinadora:



---

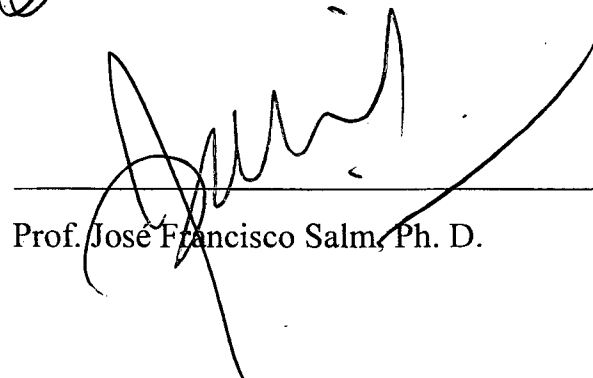
Prof. Osmar Possamai, Dr.

Orientador



---

Prof. Paulo Maurício Selig, Dr.



---

Prof. José Francisco Salm, Ph. D.

## AGRADECIMENTOS

Em todas as atividades que envolvem pessoas só é possível realizar algo se houver boa vontade, respeito e colaboração. Assim, agradeço a todas as pessoas que tornaram possível a conclusão deste trabalho.

Em especial expresso meus mais sinceros agradecimentos:

- Ao professor Osmar Possamai pela orientação e apoio.
- As professoras Olga Regina Cardoso e Jane Iara Pereira da Costa.
- A todos os professores do Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas.
- Aos colegas da Engenharia de Produção e Sistemas em especial ao Nilton Maffini, Jorge Destri, Jane Lúcia Gaspar, José Glauber, Ana Lúcia e Anderson Palma.
- A UFSC pelos recursos oferecidos.
- Ao CNPQ pelo apoio financeiro.
- Ao Srs. Marcos Antônio Garcia e Rubens Renê de Campos que disponibilizaram a empresa onde realizou-se a aplicação prática deste trabalho e pelo total apoio, sem o qual o mesmo não poderia ser realizado.
- A todos os funcionários da empresa pesquisada, em especial ao Senhores Clécio, Antonio Carlos, Marco Cercal e Roberto Martins e Senhoras Claudinéia e Mary pela contribuição inestimável na viabilização do trabalho.
- A minha família.
- A Mariangela que é a razão de tudo o que eu faço, e toda sua família.
- E principalmente a DEUS.

## SUMÁRIO

Lista de Figuras .....	vii
Lista de Quadros .....	viii
Lista de Tabelas .....	ix
Anexos .....	x
Resumo .....	xi
Abstract .....	xii
CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO .....	01
CAPÍTULO 2 - AS PARTICULARIDADES DO SERVIÇO .....	04
2.1 - Considerações e Particularidades do Serviço .....	04
2.1.1 - Simultaneidade e Intagibilidade .....	05
2.2 - Diferenças entre uma Empresa de Serviços e uma Fábrica .....	06
2.3 - A satisfação das Necessidades do Cliente .....	09
2.4 - Momentos da Verdade (interação com o cliente) .....	11
2.4.1 - Contexto do Serviço e Esquemas de Referência.....	13
2.5 - Considerações .....	14
CAPÍTULO 3 - CONCEITOS E FERRAMENTAS PARA O APERFEIÇOAMENTO DA QUALIDADE DO SERVIÇO .....	16
3.1 - Definindo a Missão da Empresa .....	16
3.2 - Estabelecendo Prioridades para o Aperfeiçoamento da Qualidade do Serviço.....	18
3.2.1 - Identificando os Processos Críticos para a Qualidade do Serviço .....	18
3.2.2 - Escolhendo os Processos Chaves para o Aperfeiçoamento .....	19
3.3 - Elaborando o Modelo de Valor do Cliente .....	21
3.3.1 - Identificando o Cliente .....	21
3.3.2 - Ouvindo ao Cliente .....	22
3.3.2.1 - Elaborando a Pesquisa .....	23

3.3.3 - O modelo de Valor do Cliente .....	24
3.4 - Compreendendo os Processos Envolvidos na Prestação do Serviço .....	25
3.4.1 - Atividades (processos) Primárias Críticas para a Qualidade do Serviço .....	26
3.4.1.1 - Ciclo de Serviço .....	27
3.5 - Valorizando os Funcionários .....	28
3.6 - Requisitos Operacionais da Qualidade do Serviço .....	29
3.6.1 - Requisitos do Cliente .....	29
3.6.2 - Requisitos dos Funcionários .....	30
3.6.3 - Requisitos do Serviço .....	30
3.7 - Melhorando os Padrões de Excelência nos Serviços .....	31
3.7.1 - Passos do Processo de Benchmarking .....	32
3.8 - Ferramentas da Qualidade .....	33
<b>CAPÍTULO 4 - APERFEIÇOANDO A QUALIDADE DO SERVIÇO .....</b>	<b>35</b>
4.1 - Modelo para Aperfeiçoamento Contínuo da Qualidade do Serviço .....	35
4.2 - Etapas do Modelo Proposto .....	37
4.2.1 - Etapa 1: Compreenda sua empresa .....	39
4.2.2 - Etapa 2: Elabore o Modelo de Valor do Cliente .....	40
4.2.3 - Etapa 3: Estabeleça Prioridades .....	42
4.2.4 - Etapa 4: Defina os Referenciais para o Aperfeiçoamento .....	43
4.2.5 - Etapa 5: Investigue as Melhores Práticas .....	44
4.2.6 - Etapa 6: Selecione e Adeque as Melhores Práticas .....	44
4.2.7 - Etapa 7: Melhore Continuamente .....	45
<b>CAPÍTULO 5 - APLICANDO O MODELO PROPOSTO .....</b>	<b>46</b>
5.1 - Apresentação da empresa .....	46
5.2 - Aplicação do Modelo .....	47
5.2.1 - Etapa 1: Compreenda sua empresa .....	47
5.2.2 - Etapa 2: Elabore o Modelo de Valor do Cliente .....	53

5.2.3 - Etapa 3: Estabeleça as Prioridades .....	60
5.2.4 - Etapa 4: Defina os Referenciais para o Aperfeiçoamento .....	69
5.2.5 - Etapa 5: Investigue às Melhores Práticas .....	70
CAPITULO 6 - CONCLUSÕES .....	71
6.1 - Conclusões .....	71
6.2 - Recomendações e Sugestões para Trabalhos Futuros .....	74
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	75
BIBLIOGRAFIA .....	77
ANEXOS .....	84

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Diferença entre Empresa de Serviços e Fábrica .....	7
Figura 2 - Cadeia de Valores Genérica .....	8
Figura 3 - Momento da Verdade .....	13
Figura 4 - Matriz para Determinar o Processo Chave .....	20
Figura 5 - Tabela do Ciclo de Serviço .....	27
Figura 6 - Exemplo de Requisito do Cliente .....	29
Figura 7 - Passos do Processo de Benchmarking .....	33
Figura 8 - Aperfeiçoamento da Qualidade do Serviço .....	37
Figura 9 - Etapas do Modelo para Aperfeiçoamento da Qualidade do Serviço .....	38
Figura 10 - Processo Empresa Modelo .....	48
Figura 11 - Clientes Externos da Empresa Modelo .....	49
Figura 12 - Processo: Comércio de Peças de Reposição .....	50
Figura 13 - Processo: Gerenciamento e Apoio a Rede de Serviços .....	51
Figura 14 - Processo: Informações Campo/Fábrica e Fábrica/Campo .....	52
Figura 15 - Processo: Atendimento ao <i>Cliente Final</i> (Linha 800) .....	52
Figura 16 - Etapas da Elaboração do Modelo de Valor do Cliente .....	54
Figura 17 - Perfil dos pesquisados (sexo) .....	56
Figura 18 - Perfil dos pesquisados (faixa etária) .....	56
Figura 19 - Perfil dos pesquisados (renda familiar) .....	57
Figura 20 - Perfil dos pesquisados (grau de instrução) .....	57
Figura 21 - Diagrama de afinidades das características valorizadas pelo <i>cliente final</i> ...	59
Figura 22 - Modelo de Valor do Cliente .....	60
Figura 23 - Identificação do Processo Crítico .....	62
Figura 24 - Identificação do Processo Chave .....	64
Figura 25 - Processo Chave: Acompanhar o desempenho da <i>Rede de Serviços</i> .....	65
Figura 26 - Diagnóstico da <i>Rede de Serviços</i> .....	67

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Sobrevivência da Empresa pela Satisfação das Pessoas .....	10
---	----



## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Escala de Pontuação das Dimensões do Serviço .....	20
Tabela 2 - Critérios para Escolha do Processo Crítico .....	61
Tabela 3 - Importância Relativa dos Critérios .....	61
Tabela 4 - Importância Relativa das dimensões do serviço .....	63
Tabela 5 - Práticas Encontradas na Rede de Serviços para Investigação .....	69

## ANEXOS

Anexo 1 - Conceitos .....	84
Anexo 2 - Instrumento de Pesquisa .....	87
Anexo 3 - Relatório do I Encontro de Inspetores .....	89

## RESUMO

A atual era dos serviços está forçando as empresas a compreender e aplicar os conceitos pregados pelos estudiosos em Marketing há muitos anos. O que um dia foi responsabilidade do departamento de Marketing, hoje é preocupação de toda a organização.

“Se você não está servindo o cliente sua função é servir alguém que esteja” [1]. Seguindo esta orientação as empresas necessitam de métodos, técnicas e ferramentas que as auxiliem a entender e satisfazer às necessidades e expectativas dos clientes.

Este trabalho propõe uma metodologia para o aperfeiçoamento contínuo da Qualidade do Serviço. O modelo utiliza-se dos conceitos e ferramentas contempladas na metodologia de Gerenciamento de Processos, Benchmarking, Endomarketing e outros métodos utilizados na Administração de Serviços (os quais consideram as particularidades do serviço), para aumentar o valor agregado ao produto entregue ao cliente.

O modelo foi aplicado em uma empresa do ramo de serviços pós-venda e os resultados obtidos com aplicação atestam que os conceitos utilizados são aplicáveis aos sistemas e procedimentos que suportam a prestação do serviço. Todavia, o grau de simultaneidade e intangibilidade do produto gerado pela empresa de serviços determina a intensidade da utilização dos métodos tradicionais de gerenciamento da qualidade.

## ABSTRACT

The present era of service has obligated and forced companies to understand and apply ideas which have been extolled for many years by marketing experts. What once used to be the responsibility of only the marketing department has now become the concern of the entire organization.

“If you are not directly serving the consumer then your function is to serve someone who is” [1]. In view of this orientation, companies are in need of methods, techniques, and tools that will be able to help them to understand and satisfy the needs and expectations of their consumers.

This work has as its main proposal a methodology aimed at a continuous improvement and perfection of quality service. The model utilizes the concepts and the tools as observed in the Methodology of Process Management, Benchmarking, Endomarketing, and other methods used in the administration of services ( which study and consider the singularities of service ), in order to increase the value associated to the product when delivered to the consumer.

The model ( the example in question) was used by a company dealing in services after the product was sold, and the results obtained will test this application to the fact that the ideas employed are applicable to systems and procedures that back up the rendering of this service. However, the degree of simultaneity and intangibility of the product produced the intensity that these traditional methods of quality management are to be used.

## CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO

~~A representatividade do setor de serviços na economia de muitos países industrializados~~ possibilita imaginar que em poucos anos estes países possam ser chamados de países *serviçalizados*. A simples observação da participação do chamado ~~setor terciário (serviços), na economia de um grande número de países,~~ permite deduzir que este setor emprega grande número de pessoas em todo o mundo.

Além disso, conforme afirma Theodore Levitt [2] "não há propriamente empresas de serviços. O que existe são empresas nas quais o componente serviços é maior ou menor do que em outras. Todos invariavelmente prestam serviços".

O serviço cada vez mais torna-se uma importante fonte de obtenção de vantagem competitiva. A diferenciação estabelecida através do melhor desempenho no serviço prestado, estabelece uma vantagem mais difícil de ser copiada pelos concorrentes que a tecnologia desenvolvida para produtos manufaturados.

Os administradores de empresas do setor industrial perceberam que as empresas vendem tanto mercadorias (produtos tangíveis) quanto serviços (produto intangível) e preocupam-se igualmente com a qualidade de ambos.

Da mesma forma, a prestação de um serviço envolve aspectos tangíveis. As instalações onde o serviço é prestado, a aparência dos funcionários e as informações confiáveis são exemplos destes aspectos.

Berry [3] comenta que "o serviço de qualidade superior não pode ser manufaturado e embalado numa fábrica e depois entregue intacto aos clientes". Em vez disso, muitas vezes, os clientes deslocam-se até o local onde o serviço é *fabricado* e consomem o serviço no exato momento em que o mesmo está sendo *produzido*. Desta forma, ocorre um grande número de interações entre cliente e funcionários.

Berry [3] alerta ainda que características como a aparência descuidada e atitudes esnobes dos funcionários, afetam negativamente as impressões que o cliente terá do

serviço. Entretanto, ele jamais saberá se o trabalhador de uma fábrica de eletrodomésticos, por exemplo, tem uma atitude esnobe ou está mal vestido.

Assim, os funcionários com os quais o cliente interage enquanto o serviço está sendo realizado, exercem importante papel na percepção que o cliente terá da qualidade do serviço. O treinamento e a motivação são fatores fundamentais para manter os funcionários comprometidos com a qualidade do serviço.

Campos [4] inspirado na obra de Ishikawa, salienta que o “marketing é a entrada e a saída da qualidade”.


Berry [3] complementa esta citação ao dizer que os funcionários que contatam diretamente com os clientes são *fazedores de marketing*. O contato rotineiro com o cliente é uma importante forma de obter informações sobre suas necessidades e expectativas. A entrada sistemática das informações do mercado permite aperfeiçoar os processos (em função do valor criado para o cliente), cujos *outputs* apresentam um significativo impacto na qualidade do serviço.

A empresa que deseja criar valor para o cliente deve ter em mente que as características valorizadas pelos clientes, no serviço prestado, são muitas vezes subjetivas, enquanto que as características valorizadas nas mercadorias são normalmente objetivas. A *produção* e o *consumo* do serviço ocorrem simultaneamente, pois a troca de informações cliente/empresa ocorre intensamente a cada contato, ou seja, cada vez que o serviço é executado. “A todo instante ocorrem *momentos da verdade* que são avaliados pelo cliente para formar a sua percepção da qualidade do serviço”. [1]

Ainda que existam muitas atividades que são realizadas durante a interface com o cliente, há um grande número de atividades de apoio que podem ser administradas, de forma a auxiliar o bom desempenho dos funcionários da linha de frente.

Assim, pode-se satisfazer o cliente ao mesmo tempo em que se dispense esforços apenas naquilo que gera receitas, já que, em tese, o cliente dispõe-se a pagar por aquilo que ele valoriza.

Em empresas de serviços há estudos indicando que ter claramente definidos os requisitos do cliente, para depois prosseguir nas atividades de aperfeiçoamento, significa de 35% a 50% de economia nos custos operacionais.[5]

 Keith Denton [6] enfatiza que a melhor forma de desenvolver uma estratégia de qualidade em serviços é, simplesmente, ouvir os clientes.

— Neste contexto, o objetivo deste trabalho é contribuir com empresas de serviços que pretendem adequar-se às exigências do mercado. O instrumento proposto para isto é um modelo para o aperfeiçoamento contínuo da qualidade do serviço. O ponto de partida do modelo é a identificação das dimensões que representam o que o cliente valoriza no serviço prestado. Em seguida, todos os esforços operacionais são concentrados em orientar as atividades de valor realizadas pela organização em superar as necessidades e expectativas do cliente representadas naquelas dimensões. A partir da identificação de tais dimensões propõe-se uma seqüência de atividades que resultam no aperfeiçoamento contínuo da qualidade do serviço, concentrando-se os esforços nas Atividades Agregadoras de Valor.

A metodologia proposta utiliza conceitos e técnicas do Gerenciamento de Processos, Benchmarking e ferramentas de gestão da qualidade.

Para alcançar este objetivo, no Capítulo 2 são enfocados os principais conceitos e particularidades dos serviços.

O Capítulo 3 trata do aperfeiçoamento da qualidade do serviço, fornecendo os principais elementos que compõem os conceitos, as ferramentas e as técnicas empregadas para gerenciamento da qualidade.

O Capítulo 4 apresenta o modelo proposto para o aperfeiçoamento da qualidade do serviço com base nas dimensões do serviço valorizadas pelo cliente.

O Capítulo 5 apresenta uma aplicação do modelo proposto, bem como uma análise dos resultados obtidos.

Finalmente, no Capítulo 6, apresentam-se as conclusões e recomendações para futuros trabalhos.

## CAPÍTULO 2 - AS PARTICULARIDADES DO SERVIÇO

A prestação de um serviço, normalmente, caracteriza-se por personalizar o "produto". Assim o *sistema produtivo* de um serviço deve apresentar flexibilidade suficiente para dispor de um *produto* adequado às expectativas de cada consumidor.

No entanto, os clientes podem ser agrupados em *famílias* que possuem necessidades e expectativas semelhantes. Cada *família* de clientes exige que o desempenho dos *fornecedores* de serviços esteja de acordo com suas expectativas.

A satisfação dos clientes, depende de aspectos tangíveis e intangíveis que formam a impressão total que o cliente tem do serviço prestado.

Para garantir a manutenção do cliente é necessário assegurar a qualidade dos serviços através do treinamento, da motivação dos funcionários e do gerenciamento dos procedimentos que acontecem antes e durante o contato com o cliente.

### 2.1 - Considerações e Particularidades do Serviço

A natureza de um serviço apresenta características que devem ser entendidas para a compreensão de suas particularidades.

Parasuraman [7] identifica o serviço por três elementos básicos:

#### a) Intangibilidade

A intangibilidade não é um modificador, é um estado. Um serviço é uma experiência, não pode ser tocado, nem saboreado e tampouco testado. Por isso, o serviço é uma entidade que não pode ser facilmente definida, formulada ou alcançada mentalmente;



## b) Inseparabilidade

Não há independência entre servidores (quem fornece o serviço) e o serviço prestado, sendo eles pessoas ou equipamentos. A presença do fornecedor do serviço é inevitável. Por exemplo, um corte de cabelo exige a presença do(a) cabeleireiro(a);

## c) Heterogeneidade

A heterogeneidade do serviço resulta no alto grau de variabilidade que o caracteriza. Isto ocorre em virtude da ligação à pessoa do fornecedor, bem como à pessoa do cliente, ao local e tempo. Depende de quem, quando, onde e como são providos os serviços.

Neste sentido, Albrecht [9], em seu modelo para analisar os momentos da verdade, esclarece melhor a influência da heterogeneidade na prestação do serviço, considerando no modelo, a influência do contexto e dos esquemas de referência do cliente e do funcionário (ver item 2.5.1).

Essa característica faz com que o serviço seja uma espécie de venda sob medida. Por exemplo, as dimensões da qualidade do serviço valorizadas por um banqueiro são substancialmente diferentes das dimensões da qualidade do serviço valorizadas por um agricultor.

A intangibilidade, inseparabilidade e heterogeneidade tornam o serviço precível, irreversível e irreprodutível, ou seja, não pode ser armazenado, não pode ser consertado e não é possível garantir sua repetição. Isto deve ser considerado durante a interface com o cliente, pois é fundamental para buscar formas de satisfazê-lo.

### 2.1.1 - Simultaneidade e Intangibilidade

Cobra [10] e Teboul [11] apontam algumas características básicas do serviço que podem ser consideradas como efeitos dos elementos característicos do serviço apontados por Parasuraman [7], são elas:

**a) a produção do serviço e seu consumo são simultâneos**

Logo:

- o serviço é mais intangível do que tangível;
- o serviço é o processo e o processo é o serviço;
- não há possibilidade de estocar o serviço;
- existe a necessidade de uma rede de locais a disposição do cliente em virtude da impossibilidade de distribuir o serviço pelos canais de distribuição convencionais utilizados para venda de mercadorias.

**b) o cliente está fisicamente presente**

Logo:

- ocorre os *momentos da verdade*, ou seja, todos os contatos do cliente com a empresa;
- maior valor da experiência vivida em relação a outros meios de comunicação;
- expectativas variam de cliente para cliente;
- o cliente pode participar do processo de *produção* do serviço;
- o cliente manifesta sua satisfação ou insatisfação de forma global - "gostei ou não gostei do serviço";

**2.2 - Diferenças entre uma Empresa de Serviços e uma Fábrica**

Como já mencionado anteriormente, Levitt [2] ressalta que não há propriamente empresa de serviços. O que indica se a organização é uma empresa de serviços ou uma fábrica é o grau de representatividade do componente serviços para a mesma.

Teboul [11] diferencia uma empresa de serviços de uma fábrica conforme o grau de focalização no suporte ou na interface com o cliente, conforme é apresentado esquematicamente na figura 1.

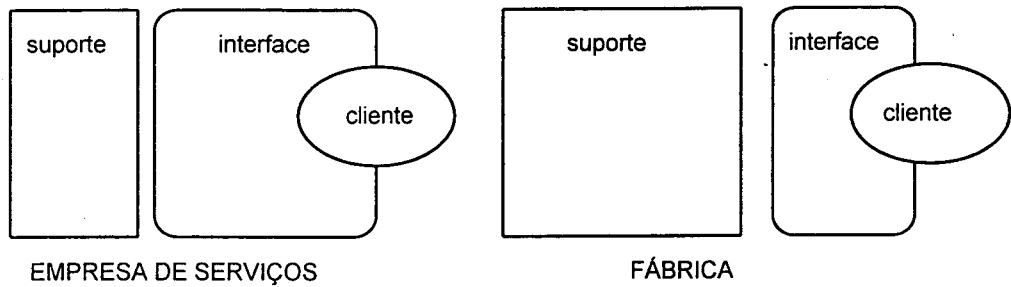


Fig.1 - Diferença entre Empresa de Serviços e Fábrica. [11]

Através das interfaces com os clientes é que efetiva-se a venda, tanto de produtos como de serviços. Caso contrário, seria impossível a uma fábrica colocar o resultado de seu processo produtivo nas mãos dos compradores. Logo, a venda de uma mercadoria envolve um serviço.

Assim, tanto as empresas de serviços como as fábricas possuem um departamento de marketing, de vendas, de compras, de pessoal, de contabilidade, de produção, etc. Algumas, focalizam sua atenção em um ou outro departamento, dependendo de seu produto ou serviço, ou de suas estratégias de comercialização. Em outras empresas, algum departamento pode não ser prioritário e suas atividades podem ser transferidas para empresas especializadas (terceirização).

Porter [12] sistematizou as atividades desenvolvidas por uma empresa no que ele denominou de cadeia de valores, a qual é apresentada na figura 2. A cadeia de valores divide a empresa em atividades de relevância estratégica, chamadas atividades de valor e que podem ser agrupadas em dois tipos gerais - atividades primárias e atividades de apoio.

Pela observação da figura 2, verifica-se que as atividades de apoio podem existir tanto nas empresas de serviço quanto em fábricas. A diferença enfocada por Levitt [2] e Teboul [11] pode ser encontrada nas atividades primárias. Estas categorias genéricas também podem ser encontradas tanto em empresas de serviço quanto em fábricas. No entanto, numa empresa de serviço as atividades primárias realizadas na categoria denominada *Operações* são desenvolvidas com a presença do cliente.



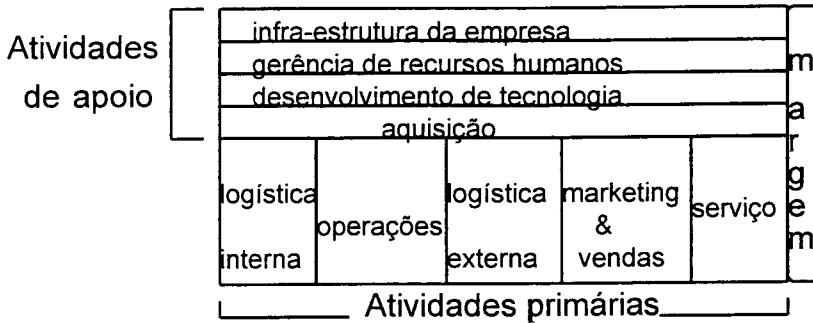


Fig. 2 - Cadeia de Valores Genérica. [12]

Em todas as atividades de apoio como infra-estrutura, gerência de recursos humanos, desenvolvimento de tecnologia e aquisição, bem como nas atividades primárias como logística, marketing & vendas e serviços, podem ser realizadas atividades que não se diferenciam, seja a organização uma empresa de serviços ou uma fábrica. Porém, na categoria de *Operações* há diferenças consideráveis originadas pela participação do cliente no *processo de produção* do serviço, enquanto ele não participa da produção de uma mercadoria produzida numa fábrica. Para um produto com características predominantemente tangíveis, existe a transformação de matéria-prima e insumos através da atuação de máquinas e pessoas, onde existe a transformação de algo tangível em algo que se mantém tangível.

As fábricas, em geral, possuem procedimentos produtivos padronizados. Assim, pode-se garantir a conformidade do produto com os requisitos de projeto, pelo acompanhamento das máquinas e pessoas durante o processo produtivo, intervindo e corrigindo os desvios. Os requisitos de projeto podem ser especificados em termos quantificáveis a partir das exigências do mercado, para posteriormente serem materializadas durante a fabricação do produto.

Por outro lado, para obter um serviço é necessário a transformação de conhecimento, tecnologia e habilidades em algo que não se pode ver nem tocar, ou seja algo intangível. A intangibilidade e a presença do cliente (simultaneidade) durante a *produção* do serviço, exigem meios apropriados de gestão dos processos envolvidos.

┌ Assim, as atividades realizadas na categoria de *Operações* de uma empresa de serviços exigem, via de regra, a presença do cliente e/ou sua participação no processo produtivo do serviço.

Não obstante, uma empresa inserida na economia de serviços tem maior dificuldade na quantificação do que o mercado quer, haja vista as particularidades do serviço apresentadas no item anterior. Ela possui atividades de *Suporte* que são realizadas sem a presença do cliente. Estas atividades devem ser administradas de forma a facilitar o — trabalho das pessoas que atuam durante os *momentos da verdade*.

Mostra-se assim, que o que diferencia uma empresa de serviços de uma fábrica são as atividades primárias realizadas na categoria de *Operações* na cadeia de valores da empresa.

### 2.3 - A Satisfação das Necessidades do Cliente

A identificação dos clientes é fundamental para a realização de qualquer atividade empresarial. Para manter seu negócio funcionando a empresa deve saber quais são seus clientes e o que eles necessitam, para assim poder satisfazê-los. O conhecimento destes elementos poderá auxiliá-la a identificar e superar seus concorrentes, o que é essencial para manter-se no mercado.

Campos [4] afirma que “o objetivo principal de uma empresa honesta é sobreviver dentro de uma sociedade, para contribuir para a satisfação das necessidades das pessoas”. Desta forma, todas as pessoas afetadas pela empresa merecem sua atenção. O quadro 1 apresenta o objetivo principal, as pessoas afetadas por uma empresa e os meios de ┌ satisfazê-las.

Quadro 1 - Sobrevivência da Empresa pela Satisfação das Pessoas.

Objetivo principal	Pessoas	Meios
Satisfação das necessidades das pessoas	Consumidores Empregados Acionistas Vizinhos	Qualidade Crescimento do ser humano Produtividade Contribuição social

Fonte: Campos. [4]

Para sobreviver, a empresa precisa satisfazer as necessidades dos consumidores, acionistas, empregados e da sociedade. A insatisfação de qualquer um destes quatro grupos de pessoas poderá ameaçar a sobrevivência da empresa.

Assim, a satisfação das pessoas (clientes, acionistas e funcionários), está bastante relacionada com a sobrevivência da empresa no mercado. Logo, ao mesmo tempo em que a satisfação dos funcionários e acionistas dependem da satisfação dos clientes, a recíproca é válida, ou seja, a satisfação dos clientes depende da satisfação dos funcionários e acionistas.

O acionista é quem investe na empresa. Fornece o capital sem o qual torna-se inviável a empresa investir em tecnologia, instalações e aprimoramentos, inviabilizando estratégias competitivas focalizadas em satisfazer as expectativas e necessidades do cliente em níveis superiores ao dos concorrentes.

O funcionário é o responsável direto pela imagem da empresa que será passada ao cliente durante a prestação do serviço. Daí a importância de suas aspirações serem satisfeitas.

Carr [13] em sua obra, "Gestão da qualidade do serviço público", conceitua o cliente do governo como: " qualquer pessoa que recebe ou usa o que é produzido pelo funcionário ou cujo sucesso ou satisfação depende das suas ações".

Aqui, é importante considerar que no âmbito operacional existe o relacionamento entre clientes internos e fornecedores internos. Em cada etapa de um processo, o funcionário é o cliente da etapa anterior e um fornecedor da etapa seguinte. Este relacionamento entre cliente / fornecedor interno existe em todos níveis hierárquicos da

empresa. Isto mostra mais uma vez, a importância dos funcionários estarem satisfeitos com suas funções para garantir a qualidade do serviço prestado ao cliente externo.

No entanto, para sobreviver no mercado, a organização necessita de clientes externos e precisa satisfazê-los, no mínimo, nos níveis de suas concorrentes, pois sua preferência é disputada pelas empresas que concorrem no mesmo segmento de mercado.

Então, fica claro que a satisfação do cliente externo depende da satisfação dos clientes internos e vice-versa. No entanto, satisfazê-los torna-se fundamental para a satisfação dos demais (acionistas e funcionários), visto que o cliente externo é que se dispõe a contribuir com a empresa, através do pagamento efetuado pelo serviço recebido.

#### 2.4 - Momentos da Verdade (interação com o cliente)

*Momento da verdade* é uma expressão utilizada por Jan Carlzon (1985), presidente da Scandinavian Airlines System (SAS), para designar todo o contato entre um cliente e qualquer funcionário ou parte da estrutura da empresa. Neste momento, o cliente obtém uma impressão da qualidade de seu serviço. Por exemplo, um momento da verdade pode ocorrer quando o cliente entra no estacionamento da empresa.

A empresa realiza a interação com cliente habitualmente de duas formas:

- contatos interpessoais (cliente/funcionário e cliente/outras clientes);
- contato com alguma parte da estrutura física da empresa (objetos, local, tecnologia, equipamentos, instalações, etc.).

Não saber lidar com os *momentos da verdade* pode fazer com que o cliente frustre suas expectativas em relação ao serviço, de forma irreversível.

A realização do serviço tem, nos *momentos da verdade*, um elemento muito importante. A maneira como a pessoa, que está entregando o serviço (tornando o serviço real), trata a interação, pode definir a compra ou não do serviço, bem como a decisão pelo cliente em voltar a comprar o serviço oferecido pela empresa.



É fundamental a forma pela qual o cliente percebe os acontecimentos e circunstâncias, porque finalmente é ele o juiz que avalia a qualidade do serviço prestado.

Alguns desses momentos são chamados de *momentos fundamentais da verdade*. Estes momentos fundamentais são de suma importância e se forem mal conduzidos geram certamente a perda do cliente. Neste instante está em jogo toda a reputação da empresa.

↳ Isto porque, não pode ser esquecido que, o *momento da verdade* é "o átomo básico do serviço, a menor unidade indivisível de valor entregue ao cliente". [9]

Assim, considerando-se o conceito de *momentos da verdade*, passa-se a pensar em termos de resultados e a partir daí em funções, tarefas, estruturas organizacionais e procedimentos. Então, pode-se fazer um levantamento de todos os *momentos da verdade* vividos pelos clientes durante o contato com a empresa e aperfeiçoar aqueles que necessitam ser melhorados, acrescentando valor a todos.

Vários *momentos da verdade* ocorrem durante a prestação de um serviço. Por exemplo, alguns *momentos da verdade* sentidos por um cliente de um banco são apresentados a seguir:

- o cliente telefona para obter informações sobre sua conta-corrente ou aplicações;
- o cliente entra na agência bancária;
- o funcionário atende o cliente no balcão de talão de cheques ou cobrança;
- o cliente espera na fila;
- o cliente chega no box do caixa;
- o caixa autentica o documento.

A quantidade de *momentos da verdade* experimentados pelo cliente pode variar com acontecimentos extraordinários que possam ocorrer. Este fato demonstra a importância de a empresa ter processos empresariais flexíveis para conduzir de maneira adequada os possíveis incidentes.

Com já foi mencionado, nem sempre os *momentos da verdade* envolvem interações sociais (relações interpessoais). Por exemplo, a impressão passada para o

cliente ao andar pelas dependências da empresa, ao estacionar o carro no estacionamento da empresa ou ao ver uma publicidade da empresa, são momentos da verdade.

A soma de todas essas impressões gera a imagem do serviço transmitida ao cliente.

Portanto, em empresas de serviço, os funcionários que lidam com a interação são os donos da empresa, pois depende deles passar a imagem que a empresa valoriza.

Assim, é fundamental que os funcionários que tratam direto com os clientes externos estejam capacitados e preparados para as funções que exercem.

Albrecht [9] salienta que os *momentos da verdade* “são episódios, eventos específicos no tempo, nos quais o cliente entra em contato com algum aspecto da empresa e forma sua impressão de serviço”. Os *momentos da verdade* críticos ou fundamentais são os mais importantes para as percepções do cliente e merecem prioridade nas atividades de aperfeiçoamento da qualidade do serviço, como será visto no modelo proposto no Capítulo 4.

#### 2.4.1 - Contexto do Serviço e Esquemas de Referência

O modelo de Albrecht [9] apresentado em seu livro "At American's Service" ilustra a grande diversidade de fatores que exercem influência em qualquer *momento da verdade* (ver figura 4).

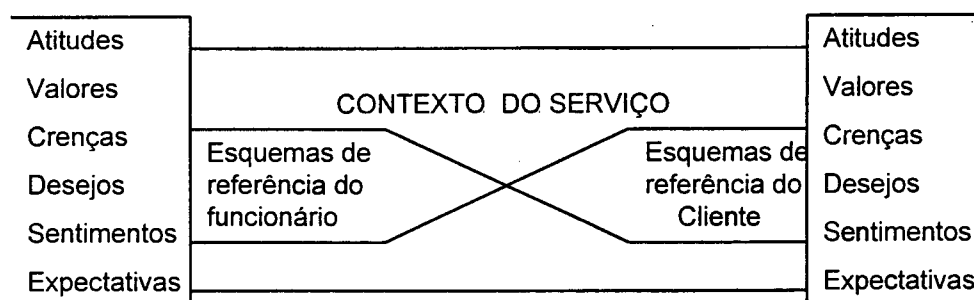


Fig. 3 - *Momento da verdade*. [9]

O modelo apresentado na figura 4 é composto de dois elementos principais: os esquemas de referência e o contexto do serviço.

### **a) Esquemas de Referência**

Os esquemas de referência são os *quadros de referências* usados na Psicologia e que englobam os processos de pensamentos, atitudes, sentimentos e comportamentos do indivíduo. Eles funcionam como um filtro e exercem grande influência no significado atribuído pelas pessoas aos *momentos da verdade*, durante a prestação do serviço.

O esquema de referência de cada pessoa é consequência de vários fatores como atitudes pessoais, crenças, valores, desejos, sentimentos e expectativas.

Durante a prestação do serviço, normalmente, há o contato, no mínimo, entre duas pessoas (o cliente e o funcionário) o que aumenta o número de variáveis.

### **b) Contexto de Serviço**

É o ambiente do serviço que recebe o impacto de todos os elementos sociais, físicos e psicológicos que ocorrem no *momento da verdade*. Todos os contatos entre os clientes e os funcionários ocorrem neste contexto.

A compatibilidade entre os três fatores: esquema de referência do cliente, esquema de referência do funcionário e o contexto do serviço é decisiva durante os *momentos da verdade* para que a impressão do serviço prestado seja positiva.

## **2.5 - Considerações**

Todas as empresas, independente da indústria a que pertencem, prestam algum tipo de serviço ao cliente. O serviço, apesar de suas características de intangibilidade, é gerado por atividades que podem ser gerenciadas durante seu *processo de fabricação*.

A presença do cliente durante algumas atividades da prestação do serviço e sua participação no *processo produtivo* do mesmo, caracteriza a necessidade de maior personalização dos procedimentos. Porém, isto não impede que os processos sejam de

certa forma padronizados e gerenciados com o propósito de garantir sua satisfação com a qualidade do serviço.

Não obstante, existam algumas atividades que dependem, em grande parte, do contexto do serviço e conseqüentemente possuam alto grau de variabilidade. Acredita-se que é possível identificar os fatores valorizados pelo cliente no serviço prestado e estabelecer medidas de desempenho para os processos. Estas medidas indicarão se o desempenho do processo atinge os níveis desejados e necessários para garantir a qualidade do serviço nos *momentos da verdade*, bem como definir metas para aperfeiçoá-lo.

No Capítulo 3 são apresentadas informações sobre ferramentas e técnicas para o aperfeiçoamento da qualidade dos serviços, que servirão de suporte para a construção do modelo proposto no Capítulo 4.

## CAPÍTULO 3 - CONCEITOS E FERRAMENTAS PARA O APERFEIÇOAMENTO DA QUALIDADE DO SERVIÇO

Como foi visto no Capítulo 2, o serviço é uma fonte de obtenção de uma diferenciação que pode conduzir a empresa a uma vantagem competitiva sustentável e duradoura.

O contínuo aperfeiçoamento da qualidade do serviço é uma estratégia interessante, pois permite a criação de um diferencial competitivo menos suscetível à imitação. O aperfeiçoamento contínuo dos recursos humanos e processos envolvidos na prestação do serviço dificultam a ação dos imitadores.

O aperfeiçoamento da qualidade do serviço, e a conseqüente obtenção de melhores níveis de produtividade, inicia com a identificação das necessidades e expectativas do cliente manifestadas nas dimensões do serviço. Com base nestas dimensões do serviço a empresa pode identificar seus processos críticos chave e adequá-los às necessidades dos seus clientes.

Neste capítulo são apresentados os conceitos, ferramentas e técnicas que podem ser utilizadas para determinar as dimensões e requisitos do serviço, identificar os processos críticos chave e aperfeiçoá-los em função do Valor Agregado para o cliente. Estes conceitos fundamentam o modelo proposto no Capítulo 4.

### 3.1 - Definindo a Missão da Empresa

Campos [4] salienta que "garantir a sobrevivência de uma empresa é cultivar uma equipe de pessoas que saiba montar e operar um sistema que seja capaz de projetar um produto que conquiste a preferência do consumidor a um custo inferior ao do seu concorrente". Para que uma equipe trabalhe de forma integrada é necessário que seja estabelecido um objetivo comum a todos os seus membros e que este seja conhecido e

entendido por todos. Este pode ser sintetizado em um enunciado que represente a missão da empresa.

A missão da empresa diz respeito a como ela pretende ser identificada no mercado onde atua. Orientada por sua missão, a empresa determina sua estrutura organizacional que irá capacitá-la a criar o valor esperado pelo cliente para satisfazer suas necessidades. Por isso, é importante que todos os funcionários saibam a direção que a empresa deseja seguir. Enunciar e divulgar a missão da empresa a todos os funcionários é fundamental.

Whiteley [14] diz que “a missão deve ter um enunciado claro, envolvente, fácil de memorizar, compatível com os valores da companhia, ligado às necessidades dos clientes, visto como um desafio que é difícil mas não impossível”.

O enunciado que representa a missão da empresa, normalmente elaborado pela alta administração, tem duas funções básicas:

- servir como fonte de inspiração;
- guiar a tomada de decisões, ajustando todas as partes da empresa em torno de um trabalho conjunto em direção a uma meta desejável.

Assim, a missão orienta as ações dos funcionários afinadas com as metas da organização. Alguns passos que podem ser seguidos para redigir a missão da empresa, conforme Whiteley [14] são os seguintes:

- usar pelo menos dois dos seguintes métodos: jornalismo imaginário, seus valores, desejos do cliente, uma figura, analogias, os cinco porquês;
- criar um esboço da missão, em grupo;
- fazer com que todos os membros do grupo obtenham opiniões sobre a missão, conversando com os integrantes da organização e pessoas de fora da empresa;
- refazer o esboço;
- promover a redação final da missão e comunicá-la por toda a companhia.

Definida a missão da organização, ela deve estruturar-se para atingi-la. Esta estrutura organizacional exige recursos humanos e materiais para a prestação de serviço, a qual é assunto do próximo item.

### 3.2 - Estabelecendo Prioridades para o Aperfeiçoamento da Qualidade do Serviço

Para estabelecer prioridades para aperfeiçoar a qualidade do serviço, a empresa deve identificar os processos chave. Os processos chave são identificados a partir dos processos críticos relacionando-os com o nível de satisfação do cliente e a importância de cada uma das dimensões do serviço valorizadas para o cliente.

#### 3.2.1 - Identificando os Processos Críticos para a Qualidade do Serviço

Albrecht [1] diz que “a finalidade do aperfeiçoamento dos processos é fazer com que a realidade se iguale ao sonho de alinhar todos os sistemas e processos organizacionais na direção do propósito final de entregar valor para o cliente.”

Albrecht [1] diz ainda que os processos críticos para a qualidade são todos aqueles processos organizacionais utilizados para entregar valor para o cliente internos ou externos, que tenham um impacto importante sobre a percepção desse valor para eles.

Há três níveis distintos de operação para focalizar processos críticos para a qualidade: funcionários individuais, equipes e departamentos.

Ao nível de funcionários individuais, normalmente, o processo é uma tarefa, isto é, aquilo que ele faz no trabalho. A execução de várias tarefas representa sua contribuição para um esforço em equipe e também sua contribuição para o departamento.

Ao nível de equipe de trabalho, geralmente, um processo é um procedimento operacional, ou seja, é uma forma especificada de executar a atividade. Logo, a nível de equipe de trabalho, processo é a forma de execução de atividade operacional.

Finalmente, no nível de departamento, um processo é um sistema, ou seja, um conjunto coordenado de procedimentos que criam a contribuição do departamento. Se restrito a um único departamento o sistema é dito local, se envolve mais de um departamento o sistema é global.

### 3.2.2 - Escolhendo os Processos Chaves para o Aperfeiçoamento

Para Albrecht [1] existem três maneiras de aperfeiçoar um processo crítico para a qualidade. Fazê-lo melhor, fazê-lo de forma diferente ou eliminá-lo.

- fazê-lo melhor: fazer as coisas da melhor forma empregando o mínimo de recursos possível, porém sem prejudicar a qualidade do serviço entregue ao cliente;

- fazê-lo de forma diferente: reduzir o número de etapas, o número de pessoas com as quais o cliente precisa contatar e melhorar o fluxo de informações focalizando sempre a satisfação das necessidades e expectativas do cliente;

- eliminá-lo: descobrir uma forma de satisfazer o cliente sem passar pelo processo.

Todos os processos envolvidos na entrega de valor, que geram impacto sobre a percepção desse valor pelo cliente, são definidos como processos críticos para a qualidade do serviço. Dentre esses processos é necessário identificar aqueles que são fundamentais para aumentar imediatamente a satisfação do cliente com o serviço prestado. Estes serão considerados processos-chave, os quais são prioritários para as ações de aperfeiçoamento da qualidade do serviço.

Processos-chave são processos críticos para qualidade do serviço que estão mais fortemente relacionados com as dimensões do serviço considerando-se o grau de importância da dimensão para o cliente e os níveis de satisfação do mesmo. A definição de prioridades, no processo de aperfeiçoamento contínuo da qualidade do serviço, é identificar tarefas, procedimentos (atividades) ou sistemas chaves para a qualidade do serviço.

Para determinar os processos-chave, pode-se partir dos processos críticos identificados estabelecendo-se o grau de relação entre as dimensões do serviço e os processos críticos, pontuando-se a importância e a satisfação do cliente, em cada dimensão do Modelo de Valor do Cliente. A matriz apresentada na figura 4 auxilia à determinação dos processos-chave.



GRAU DE RELAÇÃO: □ - FRACA = 1 ◆ - MÉDIA = 3 ■ - FORTE = 9	D I M E N S Ã O 1	D I M E N S Ã O 2	.....	D I M E N S Ã O n	PONTO S	%
<b>VALOR ATRIBUÍDO A DIMENSÃO</b>						
<b>SATISFAÇÃO DO CLIENTE</b>						
PROCESSO CRÍTICO A						
PROCESSO CRÍTICO B						
:						
PROCESSO CRÍTICO N						
<b>TOTAL GERAL</b>						

Fig. 4 - Matriz para determinar o Processo Chave.

Baseando-se nos conceitos da Matriz de Relações apresentada no item 3.8 são estabelecidos a intensidade ou graus de relação entre os processos críticos e as dimensões do serviço valorizadas pelo cliente. Cada dimensão recebe uma pontuação pela sua importância e outra pelo nível de satisfação do cliente conforme a tabela 1.

VALOR DA DIMENSÃO DO SERVIÇO		SATISFAÇÃO DO CLIENTE	
MENOS VALOR .....	1	INSATISFEITO .....	5
VALOR MÉDIO .....	3	INDIFERENTE .....	3
MAIOR VALOR .....	5	SATISFEITO .....	1

Tabela 1 - Escala de Pontuação das Dimensões do Serviço.

A importância de cada Dimensão do Serviço é determinada com base na relação que ela tem com as necessidades substanciais do cliente. Quanto mais ligada ao benefício principal do serviço [3], maior pontuação a Dimensão recebe na escala apresentada na tabela 1. Enquanto que a pontuação recebida pela dimensão na escala de satisfação do cliente indica em que grau o cliente está satisfeito com o serviço prestado.

Para determinar o Processo Chave soma-se as linhas da matriz genérica apresentada na figura 4. A linha com maior número de pontos indica o Processo Chave

para o aperfeiçoamento da qualidade do serviço. O aperfeiçoamento deste processo influi imediatamente a qualidade do serviço percebida pelo cliente.

### 3.3 - Elaborando o Modelo de Valor do Cliente

Para iniciar o processo de contínuo aperfeiçoamento da qualidade do serviço é necessário a determinação das dimensões do serviço que o cliente valoriza.

Logo, o aperfeiçoamento da qualidade do serviço exige que a prestação do serviço seja executada, tendo por base, as dimensões do serviço valorizadas pelo cliente.\*A lista contendo as dimensões do serviço valorizadas pelo cliente, nos *momentos críticos da verdade* é chamado de Modelo de Valor do Cliente. Estas dimensões são características tangíveis e intangíveis que o cliente valoriza no serviço prestado.

\*As características tangíveis dizem respeito a parte do serviço que envolve uma mercadoria e/ou aspectos que possam ser medidos quantitativamente, seja por variáveis ou atributos.

As características intangíveis estão mais relacionadas aos resultados com aspectos que dependem das interações cliente/empresa. São características que dependem da percepção que o cliente tem dos vários *momentos da verdade* experimentados em um ciclo de serviço. Estas características são passíveis de avaliação pessoal ou avaliação por comparação. †

O primeiro passo para elaborar o Modelo de Valor do Cliente é a identificação de quem se utiliza do serviço prestado pela organização.

#### 3.3.1 - Identificando o Cliente

Existem clientes internos e externos. O cliente interno é aquele que recebe o trabalho executado na etapa anterior do processo para então executar a sua parte e passar seu *output* à etapa seguinte.

Os clientes externos são aqueles a quem se destina o resultado do processo empresarial. Isto é, sabendo-se que a empresa é um grande processo, o cliente externo é consumidor do resultado gerado por este processo.

Tanto os clientes internos quanto os externos têm necessidades e expectativas que devem ser satisfeitas. O que os diferenciam é que os clientes externos podem optar entre todas as empresas que competem em determinado segmento de mercado para comprar o produto ou serviço que necessitam. Já os clientes internos, normalmente, não podem mudar facilmente de fornecedor.

Via de regra, os clientes externos precisam ser agrupados em famílias de clientes com necessidades e expectativas relativamente homogêneas ou bastante semelhantes. Assim, pode-se conduzir pesquisas eficazes na construção de um *modelo de valor* que represente as dimensões do serviço que determinada família de clientes valoriza.

Após identificado o cliente, pode-se encontrar métodos de determinar suas expectativas e necessidades em relação ao serviço fornecido pela empresa.

### 3.3.2 - Ouvindo ao Cliente

- Saber as dimensões que representam o valor para o cliente externo é fundamental para a empresa concentrar-se no aperfeiçoamento dos processos que os satisfaçam ao máximo. Para isto, é necessário conduzir pesquisas que permitam determinar tais dimensões.

Akao [15] indica quatro maneiras de obter a visão do cliente sobre a qualidade do serviço prestado pela empresa:

- observação do comportamento dos clientes quando estão recebendo o serviço;
- análise do histórico das reclamações e sugestões dadas pelos clientes com relação a qualidade do serviço;
- interpretação do papel de cliente. Os empregados colocam-se no lugar dos clientes e deduzem as dimensões do serviço valorizados por eles;
- consulta ao cliente através de questionários e entrevistas.

A eficácia na obtenção de informações, sobre como o cliente percebe a qualidade do serviço, dependerá da aplicação sistemática e constante de um ou mais métodos propostos por Akao ou outras formas de obter informações do cliente que a empresa disponha. É importante lembrar que ter pelo menos uma maneira de aproximar-se do cliente, na tentativa de prever suas reações e pensamentos, é fundamental para o aperfeiçoamento da qualidade do serviço.

A consulta ao cliente através de questionários é uma forma de pesquisa do cliente amplamente utilizada. A obtenção de informações preliminares que auxiliem a elaboração de instrumentos de pesquisa, para atingir amostras representativas do público-alvo, pode ser um passo importante na condução de uma eficaz pesquisa do cliente. A entrevista com grupos de foco, bem como o histórico das reclamações dos clientes são boas fontes de obtenção de informações preliminares sobre os clientes

Albrecht [1] diz que a entrevista com grupos de foco é uma reunião informal, com até doze pessoas, que representam tipicamente os clientes que se pretende entender melhor. A empresa designa um grupo de funcionários ou especialistas que serão responsáveis por dirigir a discussão, fazer perguntas para explorar as opiniões dos participantes a respeito dos aspectos do serviço que estão sendo investigados e auxiliá-los à expressar sua vontade.

### 3.3.2.1 - Elaborando a Pesquisa

Las Casas [16] resume a realização de uma pesquisa nos seguintes passos:

- 1 - Propósito: determinação de objetivos e identificação do problema;
- 2 - Planejamento: definição da metodologia de pesquisa. Forma de elaboração do questionário, método para coleta de dados, tempo necessário para cada etapa em concordância com o propósito da pesquisa;
- 3 - Procedimentos: execução do planejamento. É a realização da pesquisa conforme o planejado. Desde a elaboração do instrumento de pesquisa, à contratação e treinamento dos entrevistadores, se necessário, até a efetivação da coleta de dado;

4 - Processamento: tabulação dos dados, seja por computador ou outra forma de compilação dos dados;

5 - Propagação: elaboração do relatório final e divulgação dos resultados a quem solicitou a pesquisa.

### 3.3.3 - O Modelo de Valor do Cliente

As dimensões do serviço representam as necessidades e expectativas do cliente.

Shiozawa [17] identifica dois tipos de necessidades: necessidades racionais e necessidades afetivas. As necessidades racionais são claras, objetivas e podem ser descritas facilmente, por exemplo: prazo, temperatura do ambiente, preço, etc. No entanto, as necessidades afetivas são mais subjetivas e demandam maior dificuldade para sua identificação, por exemplo: flexibilidade, bom atendimento, simpatia, cortesia, etc.

A identificação destas dimensões possibilita a elaboração do Modelo de Valor do Cliente.

O Modelo de Valor do Cliente trata-se de um conceito utilizado por Albrecht[1] para referir-se a uma lista das dimensões críticas da qualidade do serviço, ou seja, características do serviço que o cliente considera e valoriza ao fazer negócios com a empresa.

A pesquisa do cliente deve esclarecer o que o cliente valoriza em cada um dos *momentos críticos da verdade*. De posse destas informações é possível determinar dimensões do serviço valorizadas pelo cliente.

O Diagrama de Afinidades [22] pode ser usado para agrupar as informações obtidas na pesquisa. Cada grupo receberá um título (termo ou expressão) que representará as dimensões da qualidade do serviço valorizadas pelo cliente em cada *momento fundamental da verdade*.

A lista dos termos ou expressões que o cliente valoriza são as Dimensões do Serviço, as quais juntamente com os requisitos do serviço, formam o Modelo de Valor do Cliente da empresa.

A literatura pesquisada apresenta algumas dimensões que normalmente são encontradas na pesquisa de valor para o cliente. Garvin [18] e Parasuraman [8] indicam dimensões, que normalmente, estão presentes nas listas que representam as expectativas do cliente, a saber:

- desempenho: diz respeito a função do produto ou serviço;
- confiabilidade: capacidade de funcionar conforme o prometido;
- confiança: conhecimento e cortesia dos funcionários, capacidade de obter a credibilidade do cliente;
- tangíveis: o aspecto físico de seu produto;
- empatia: atendimento personalizado ao cliente;
- receptividade: atenção e presteza dos funcionários para auxiliarem os clientes e prestarem um atendimento imediato;
- adicionais: aspectos do serviço ou produto que excedem as suas funções básicas;
- conformação: grau de conformidade com os requisitos de projeto;
- durabilidade: tempo de duração do produto;
- qualidade percebida: valor obtido pelo produto ou serviço aos olhos do cliente;
- reparabilidade: grau em que se dá o mínimo custo em termos de recursos ou tempo para reparar um erro cometido na prestação do serviço;
- custo: valor dado ao produto ou serviço, pelo cliente, com relação ao preço pago;
- escolha: opções que a empresa oferece ao cliente.

### 3.4 - Compreendendo os Processos Envolvidos na Prestação do Serviço

A prestação de serviço exige uma seqüência de atividades que se interrelacionam para criar valor para o cliente. Estas atividades são executadas em diversas subdivisões dentro de uma organização.

Porter [12], como mencionado no item 2.2, desenvolveu uma forma sistemática para análise destas atividades, a qual denominou de Cadeia de Valores. A Cadeia de

Valores permite desmembrar uma empresa nas suas atividades estrategicamente relevantes. Ou seja, ela permite a identificação de quais atividades estão relacionadas com a criação de valor para o cliente.

A Cadeia de Valores de uma empresa é formada de atividades de valor, as quais dividem-se em dois tipos (ver figura 2): atividades de apoio e atividades primárias.

Para o entendimento de como ocorre a prestação do serviço ao cliente é necessário a identificação da Cadeia de Valores da empresa.

Uma empresa, pode desenvolver atividades de valor de forma diferente de seus concorrentes. Daí a origem da vantagem competitiva estabelecida entre empresas concorrentes. Aquelas que encontram uma forma de coordenar suas atividades de valor, afinadas às necessidades e expectativas dos clientes, fornecendo-lhes menor custo ou melhor desempenho do produto, estabelecem uma vantagem competitiva em relação às demais.

#### 3.4.1 - Atividades (processos) Primárias Críticas para a Qualidade do Serviço

As atividades primárias, genericamente, segundo Porter [12] são atividades de valor desenvolvidas dentro das categorias Logística, Operações, Marketing e Vendas, e *Serviço* na Cadeia de Valores de uma empresa.

As atividades ou processos primários críticos são aqueles que afetam diretamente a impressão que o cliente tem da qualidade do serviço prestado. Normalmente, são realizadas na presença do cliente e/ou contam com sua participação no processo produtivo do serviço.

Para facilitar a determinação das atividades primárias críticas ou simplesmente atividades críticas, pode-se elaborar a tabela de ciclo do serviço (ver item 3.4.1.2). Em cada um dos momentos da verdade experimentados pelo cliente, durante o ciclo do serviço, é realizada uma atividade crítica para a qualidade do serviço prestado.

### 3.4.1.1 - Ciclo de Serviço

Para entender o ciclo vivenciado pelo cliente durante a entrega do serviço Albrecht[1] propõe o uso de uma ferramenta, a qual denomina-se Tabela do Ciclo de Serviço apresentada na figura 5.

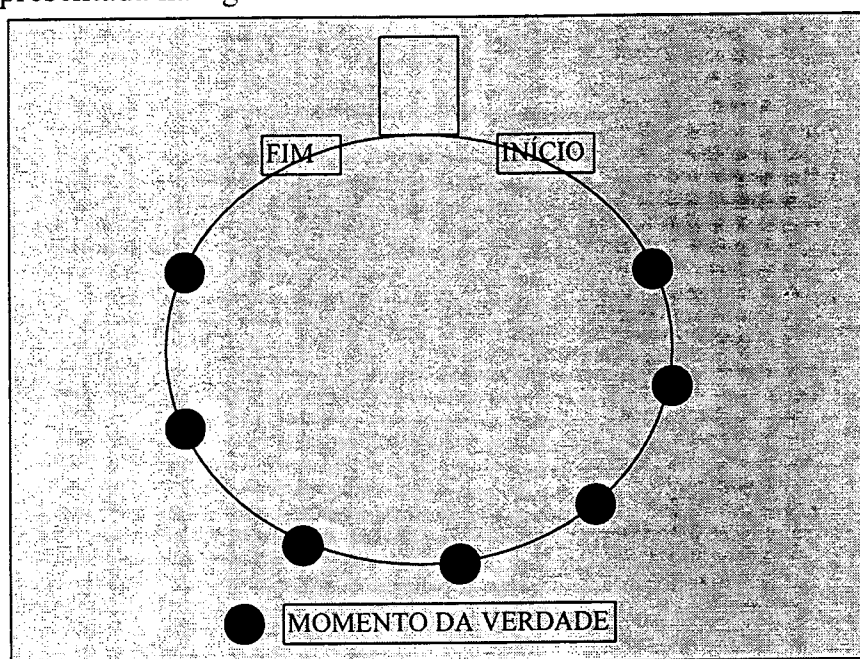


Fig. 5 - Tabela do Ciclo de Serviço.[1]

A Tabela de Serviço é uma tabela circular semelhante a um relógio mostrando a série de *momentos da verdade* experimentados pelo cliente em um ciclo completo da prestação do serviço. A figura 5 apresenta a tabela que parte da posição de uma hora e no sentido horário, cada ponto representa um *momento da verdade* experimentado pelo cliente.

Albrecht [1] salienta que a prestação à qualidade do serviço é cumulativa, isto é, cada *momento da verdade* subtrai, ou soma algo à percepção de valor baseado na comparação das expectativas do cliente em cada *momento da verdade* e a experiência real experimentada.

Assim, sabendo-se as dimensões do serviço que o cliente valoriza em cada *momento da verdade*, pode-se satisfazer suas expectativas e necessidades.



### 3.5 - Valorizando os Funcionários

Na definição de Berry [3] marketing interno “é a visão do empregado como cliente e a visão de cargos como produto e a partir daí um esforço para oferecer um produto interno que satisfaça os desejos e necessidades destes clientes; enquanto se procura alcançar os objetivos da organização.”

No aspecto funcional, o objetivo do endomarketing é manter os funcionários motivados para que estes satisfaçam as necessidades e expectativas dos clientes externos. Para isto, muitas empresas recorrem à criação de cargos que atraiam os melhores funcionários e os mantenham o máximo tempo possível na empresa.

Evidentemente, há limitações na aplicação deste conceito, pois nem sempre as necessidades e expectativas dos funcionários podem ser totalmente conciliadas com os objetivos da empresa.

Para Las Casas [16] o conceito de marketing interno inclui dois componentes: o estratégico e o tático.

O componente estratégico é composto por três atividades básicas: métodos administrativos, política de pessoal e treinamento.

O método administrativo diz respeito ao estilo de liderança. Atualmente as organizações comportam mais um estilo gerencial mais flexível e democrático apesar de em certas situações o estilo autocrático encontrar aplicação. Um estilo mais adequado pode ser aquele que atue conforme as contingências da situação adotando o estilo de liderança mais apropriado ao momento vivenciado.

A política de pessoal é outra atividade importante. A clara descrição do cargo, a definição do perfil do candidato e os aspectos relacionados ao recrutamento e seleção são fundamentais na implantação do marketing interno.

O treinamento é a terceira das três atividades que fazem parte do componente estratégico. Esta é uma atividade essencial para o marketing de serviços e

necessariamente deve fazer parte da estratégia de marketing de uma organização que presta serviços.

Las Casas [16] sugere que a implantação do marketing interno atenda os seguintes requisitos: pesquisar os funcionários; estabelecer uma descrição do cargo e o perfil do candidato; tornar o emprego atraente e programar treinamento para todos os funcionários.

### 3.6 - Requisitos Operacionais da Qualidade do Serviço

A operacionalização da qualidade do serviço pressupõe o atendimento dos requisitos do cliente, bem como os requisitos dos funcionários e os requisitos do processo.

#### 3.6.1 - Requisitos do Cliente

Os requisitos do cliente referem-se ao que o cliente espera em cada dimensão do serviço que ele valoriza para satisfazer-se. É a tradução da Dimensão do Serviço em uma expressão que a torne mais operacional.

Por exemplo, supondo-se que o tempo seja uma dimensão valorizada no atendimento de um caixa de supermercado, o requisito do cliente pode ser especificado em termos de tempo máximo que cliente suporta esperar na fila até ser atendido. O requisito do cliente para a dimensão tempo de atendimento pelo caixa pode ser atendimento rápido. Este exemplo está esquematizado na figura 6.

DIMENSÃO	REQUISITO DO CLIENTE
Tempo	Atendimento rápido

Fig. 6 - Exemplo de Requisito do Cliente.

### 3.6.2 - Requisitos dos Funcionários

Os requisitos dos funcionários têm um importante papel na prestação do serviço. Depende deles a satisfação dos clientes. Além do que, considerando-se o conceito de cliente interno, os funcionários são clientes de alguma etapa do processo. Os requisitos dos funcionários devem ser perfeitamente entendidos e operacionalizados. Tais requisitos estão relacionados com ~~o treinamento, ambiente agradável (instalações adequadas e bom relacionamento com os colegas), salário~~ e oportunidade de desenvolvimento de suas potencialidades.

No setor de serviços, mais do que em qualquer outra indústria, os funcionários são os principais responsáveis pela qualidade dos *outputs* gerados pelas atividades que executam. As características de intangibilidade e simultaneidade que caracterizam o serviço fazem com que a vinculação do serviço prestado à pessoa do funcionário que interage com o cliente seja inevitável.

Desta forma, faz-se necessário a condução de pesquisas com o objetivo de determinar os requisitos dos funcionários para depois iniciar as atividades de aperfeiçoamento da qualidade do serviço. Muitas vezes a satisfação das necessidades dos funcionários geram consideráveis melhorias na qualidade do serviço.

### 3.6.3 - Requisitos do Serviço

O requisito do serviço é um padrão de aceitabilidade ou procedimentos especificados para cada característica ou Dimensão do Serviço [19].

Para o exemplo esquematizado na figura 6 , o requisito do serviço pode ser: Atender em até 10 minutos.

### 3.7 - Melhorando os Padrões de Excelência nos Serviços

O Benchmarking é um processo de descoberta e de uma experiência de aprendizado dos melhores padrões de excelência da indústria.

Não existe processo que não possa ser aperfeiçoado. Sempre há alguém, seja na sua indústria em outra qualquer, que possui uma prática mais efetiva para a satisfação das necessidades ou expectativas do cliente.

Camp [20] diz que o Benchmarking é um processo gerencial permanente. A prática adequada do Benchmarking permite a redistribuição dos recursos da maneira mais eficaz para apoiar a satisfação total do cliente. Não deve ser considerado um mecanismo de redução de recursos, pois para a determinação mais correta dos níveis de satisfação e das necessidades e expectativas do cliente pode exigir um aumento de recursos, tanto humanos como financeiros.

Hronec [21] cita três tipos de Benchmarking, que são utilizados de acordo com as condições e objetivos da empresa.

O Benchmarking interno no qual a empresa busca encontrar melhores práticas, comparando processos semelhantes no âmbito da própria empresa. O Benchmarking competitivo onde a empresa confronta seus processos ou os resultados dele com os de seus concorrentes. E o Benchmarking de classe mundial em que a empresa compara um processo ou função da empresa com um similar da empresa "melhor entre as melhores", independente da indústria.

No Capítulo 2 mencionou-se que, em virtude da produção e consumo simultâneo de um serviço, existe a necessidade de uma rede de locais à disposição do cliente, pois o mesmo não pode ser fabricado em um local e comercializado em outro.

Desta forma o Benchmarking é uma técnica que pode ser amplamente aplicada aos serviços. Pode-se encontrar, percorrendo a própria rede de serviços, melhores práticas sendo utilizado por algum concessionário, franqueado ou membro componente da rede. Tal prática pode ser facilmente repassada aos demais.

Para tanto, conforme afirma Camp [20], deve-se ter “uma metodologia estruturada para assegurar a condução com sucesso das investigações abrangentes e precisas”. No entanto, tal metodologia precisa ser flexível para incorporar formas novas e inovativas para coleta das informações difíceis de serem obtidas. Os passos do processo de Benchmarking podem ser aplicados de forma repetitiva, mas devem ser adaptáveis. Isto para manter os condutores dos estudos conscientes das novas abordagens e fontes de informações, enquanto executam a tarefa básica de coleta e análise de dados.

Através do Benchmarking pode-se coletar informações que permitem a fixação de metas de desempenho realistas. Incorpora-se às operações da empresa, as melhores práticas, factíveis e comprovadas no contexto do ambiente externo dos negócios.

O Benchmarking, como nova abordagem gerencial, obriga ao teste constante das ações internas em relação aos padrões externos praticados na indústria forçando uma visão externa que assegura a precisa fixação de objetivos. Além disso, promove o trabalho em equipe removendo a subjetividade da tomada de decisões e dirigindo a atenção para as práticas empresariais que visam a manutenção da competitividade ao invés de para interesses particulares.

### 3.7.1 - Passos do Processo de Benchmarking

Camp [20] apresenta o processo de Benchmarking em cinco fases genéricas. Inicia-se o processo com a fase de planejamento prosseguindo através da análise, integração e finaliza-se com a maturidade. Os passos seguidos em cada fase estão apresentados na figura 7.

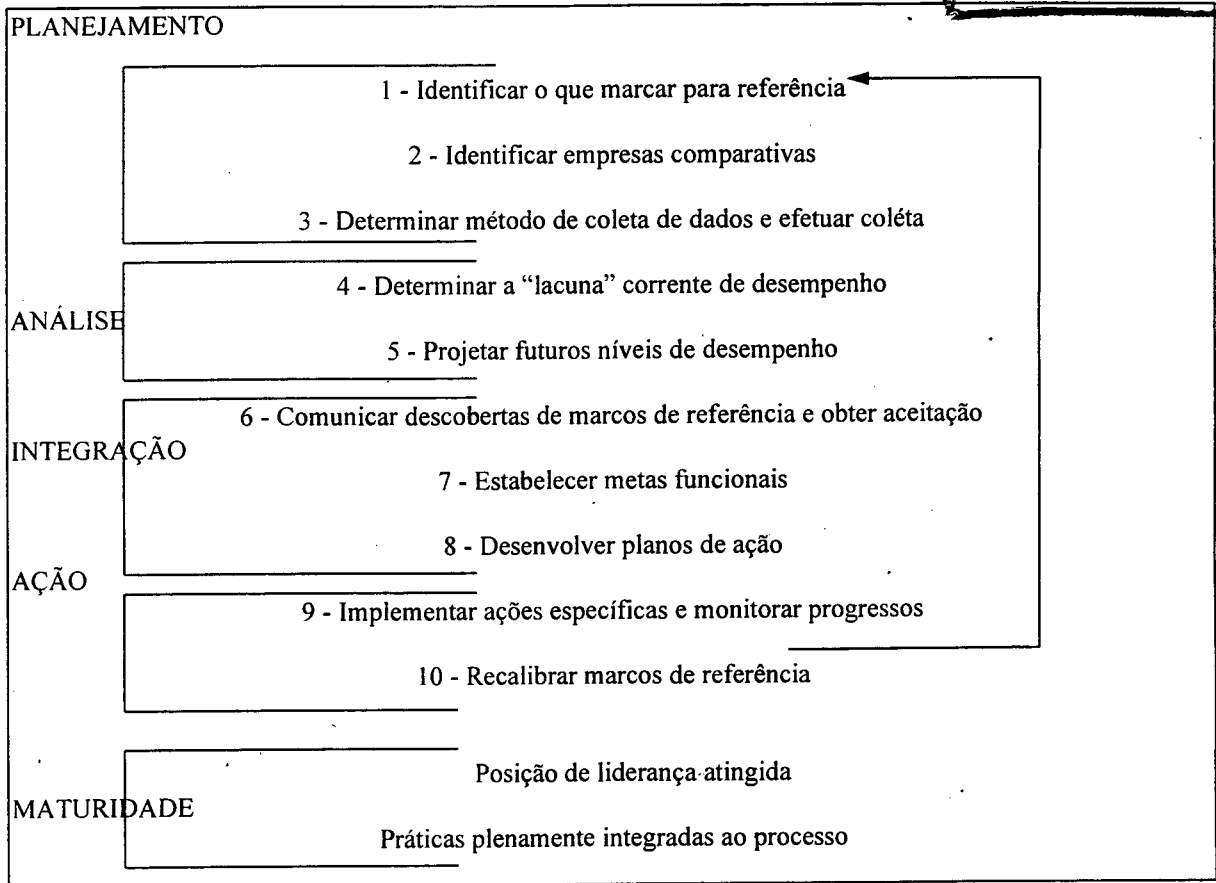


Fig.7 - Passos do processo de Benchmarking. [20]

### 3.8 - Ferramentas da Qualidade

Muitas ferramentas gerenciais e de planejamento são utilizadas para obter melhorias de qualidade nos processos. As sete novas ferramentas da qualidade [22], [24] têm grande aplicação ao planejamento e tomada de decisões, tanto em fábricas cujo o resultado do processo produtivo tem maior grau de tangibilidade, quanto em empresas de serviço onde este resultado é menos tangível.

Em empresas de serviços as Sete Novas Ferramentas da Qualidade têm grande aplicação. A grande quantidade de variáveis envolvidas na prestação do serviço geram situações confusas em função do grande número de informações a serem administradas. Especialmente o Diagrama em Árvore, o Diagrama de Afinidades e a Matriz de

Priorização auxiliam bastante o processo de aperfeiçoamento contínuo da qualidade do serviço prestado, esclarecendo situações confusas e/ou complexas.

a) **Diagrama de Afinidades:** é uma ferramenta utilizada para esclarecer problemas ou situações importantes onde o estado inicial é confuso, desordenado ou inexplorado [22].

b) **Diagrama em Árvore:** é uma ferramenta que permite identificar em crescente grau de detalhamento, todos os meios e tarefas necessários para se atingir um dado objetivo [22].

c) **Matriz de Priorização:** ferramentas como o diagrama em árvore e o diagrama de afinidades explodem um problema ou situação e podem levantar inúmeras possibilidades para a ação da equipe. Diante de tal variedade de opções, o método tradicional de planejamento e priorização corre o risco de preservar o *Status Quo* tendendo a escolher “o de sempre” e desconsiderando as demais opções. A matriz de priorização fornece um método racional de focalizar a atenção do grupo sobre as opções mais importantes, antes de se partir para o planejamento detalhado das atividades. Ela permite estabelecer uma classificação numérica de prioridade em um dado conjunto de opções. É uma ferramenta para a tomada de decisões [22].

## CAPÍTULO 4 - APERFEIÇOAMENTO CONTÍNUO DA QUALIDADE DO SERVIÇO

### 4.1 - Modelo para Aperfeiçoamento Contínuo da Qualidade do Serviço

Com base no que foi apresentado nos capítulos anteriores pode-se dizer que uma empresa, para satisfazer seus clientes, presta-lhes um serviço que atende suas necessidades e expectativas. Muitas vezes, o principal benefício do serviço, inclui uma mercadoria que satisfaz uma necessidade específica do cliente.

O cliente individual é a menor unidade consumidora em um mercado. Porém, pode-se agrupar um certo número de clientes individuais em *famílias*. Cada *família* de clientes passa por ciclos de serviço próprios e valorizam determinadas dimensões do serviço relacionadas à suas necessidades e expectativas. A forma como o cliente percebe estas dimensões definem sua avaliação com relação qualidade do serviço.

A identificação de tais dimensões do serviço é fundamental para satisfazer as necessidades e expectativas dos clientes com o serviço prestado pela empresa.

Nesse enfoque, voltado para o cliente, a qualidade do serviço é definida por ele. Os paradigmas correntes no mundo justificam esta orientação para o cliente como forma de obter e manter a competitividade da empresa.

Desta forma, pode-se dizer que a prestação do serviço, focalizada no valor criado para o cliente, garante a competitividade da organização. A elaboração do Modelo de Valor do Cliente torna possível definir as metas prioritárias para o aperfeiçoamento da qualidade do serviço. O foco no cliente, como fonte de orientação para conduzir atividades de aperfeiçoamento da qualidade do serviço, é a essência do modelo proposto neste capítulo.

O modelo proposto é composto das seguintes etapas: compreenda sua empresa; elabore o modelo de valor do cliente; estabeleça prioridades; defina os referenciais; investigue as melhores práticas; selecione e adeque as melhores práticas; e melhore continuamente.



O aperfeiçoamento dos processos que geram o serviço é uma tarefa que deve ser desenvolvida em equipe.

O aperfeiçoamento da qualidade é uma tarefa que exige tempo e persistência. É possível que o entusiasmo e comprometimento das pessoas decaiam no decorrer de um projeto longo. O trabalho em equipe diminui o efeito da desmotivação e une as pessoas em torno dos propósitos organizacionais. Outro fator importante é a determinação de resultados a curto, médio e longo prazos.

Os resultados obtidos a curto prazo são os grandes geradores de motivação à participação e permanência do programa de qualidade.

A ausência de resultados a curto prazo compromete o andamento dos trabalhos, principalmente aqueles de longo prazo que garantem a perenidade do programa implementado.

Assim, sugere-se que o modelo proposto seja operacionalizado por meio de equipes de trabalho com objetivos ligados à cada etapa do modelo em execução. Diversas equipes serão formadas no transcorrer das atividades de aperfeiçoamento.

As equipes possuem incumbências relacionadas com as funções que executam no processo de aperfeiçoamento. Elas devem ser formadas a medida que se verifique a necessidade de sua criação, para dar continuidade ao aperfeiçoamento contínuo da qualidade do serviço. A definição das pessoas que compõem as equipes está relacionado ao que a equipe deve desempenhar. Critérios como conhecimento do assunto, motivação, autoridade e habilidades necessárias devem ser considerados para a escolha dos membros.

A seguir descreve-se cada um dos elementos que formam o modelo esquematizado na figura 8, bem como apresentam-se os procedimentos utilizados para sua implementação.

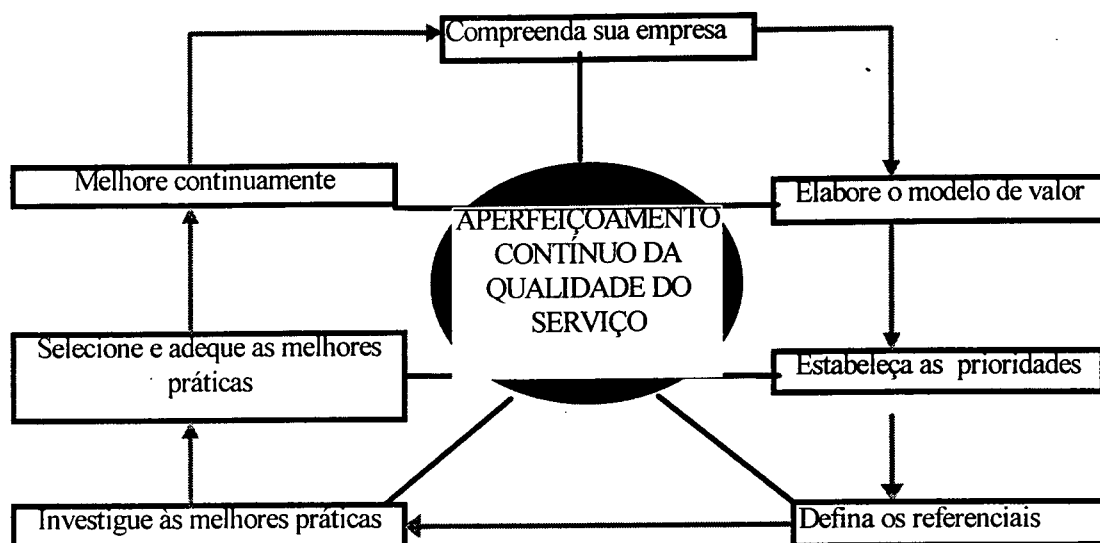


Fig. 8 - Aperfeiçoamento da Qualidade do Serviço.

#### 4.2 - Etapas do Modelo Proposto

Para melhor compreensão do modelo, a figura 9 apresenta um diagrama em árvore contendo as sete etapas mencionadas anteriormente, bem como suas respectivas subdivisões.

A seguir cada etapa será explicada de forma a apresentar todos aspectos e ferramentas necessárias à sua aplicação.

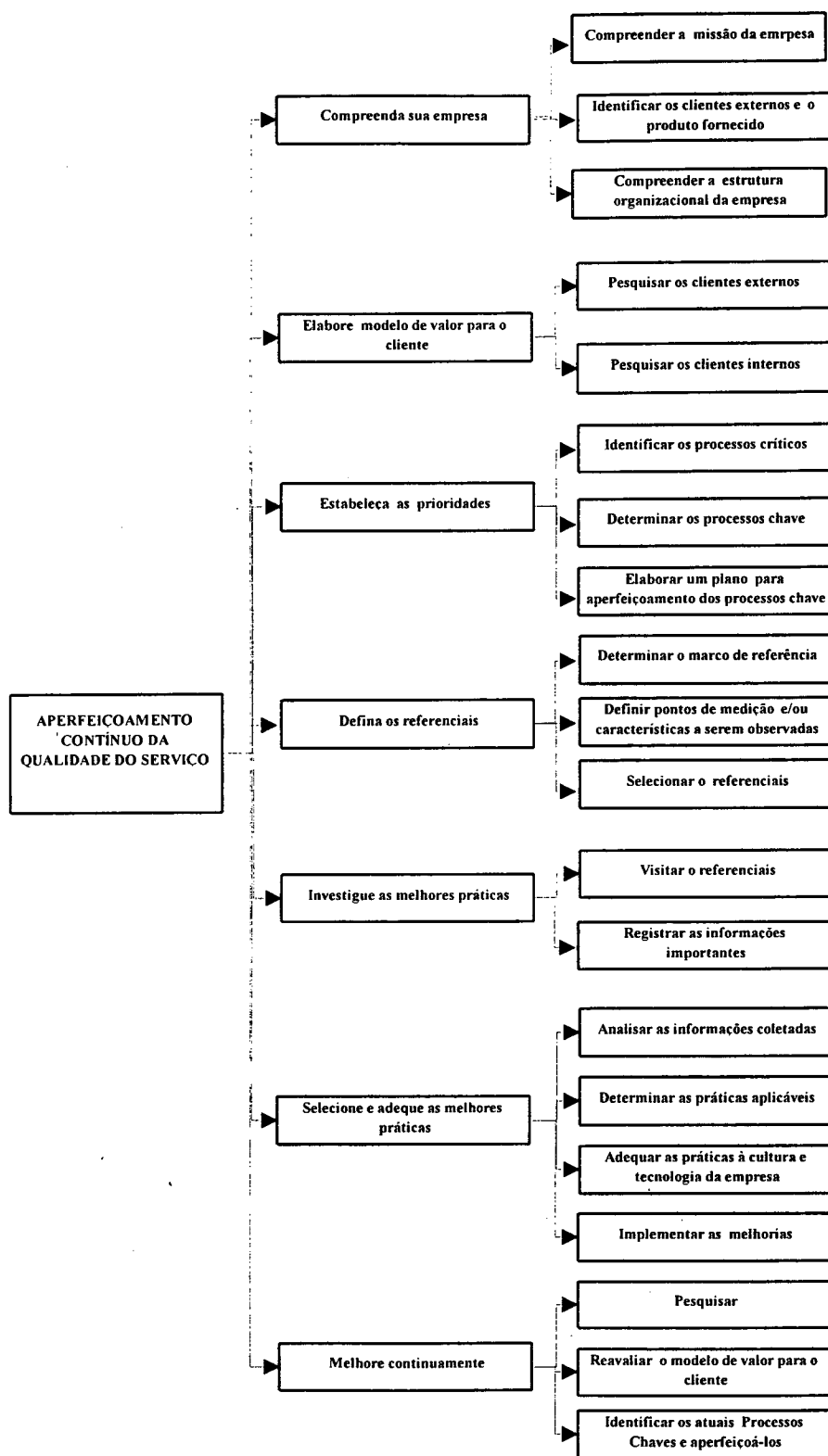


Fig. 9 - Etapas do Modelo para Aperfeiçoamento da Qualidade do Serviço.

#### 4.2.1 - Etapa 1: Compreenda sua Empresa

Para compreender a empresa faz-se necessário a formação da primeira equipe dentro do processo de aperfeiçoamento da qualidade do serviço.

Esta equipe denominada Equipe de Orientação deve ser formada por executivos e/ou representantes da média e alta administração. Considerando-se o porte da empresa, a Equipe de Orientação pode constituir-se por três a seis membros e será responsável por direcionar e coordenar o programa de aperfeiçoamento contínuo da qualidade do serviço. Sua primeira função é compreender a missão da empresa, o público-alvo e o produto fornecido aos clientes. Em seguida, a equipe deve compreender a estrutura organizacional existente na empresa e identificar oportunidades de melhorias. Finalmente, deve elaborar um programa de aperfeiçoamento contínuo da qualidade do serviço prestado. Os passos recomendados são os seguintes:

**a) Compreender a Missão da Empresa.** A missão da empresa deve conduzi-la a uma situação futura desejada e, portanto, deve estar relacionada com o cliente, uma vez que sua sobrevivência depende da manutenção de clientes satisfeitos.

A Equipe de Orientação deve criar ou repensar a missão da empresa para posteriormente determinar as políticas para alcançar o estado futuro desejado.

A missão deve estar intimamente ligada com os valores que a empresa deseja preservar, pois a partir dela são estabelecidos os propósitos básicos da organização com relação a participação de mercado, modificações na sua estrutura organizacional e demais características relevantes ao seu negócio.

**b) Identificar os Clientes Externos e o Produto Fornecido.** Para identificar os clientes externos da organização, basta compreender a missão da empresa, pois a missão deve estar voltada para satisfazer as necessidades dos clientes. O produto fornecido também é identificado a partir da missão. Camp [20] afirma que “da declaração da missão podem ser deduzidos os produtos típicos esperados pelos clientes”. Assim, identificam-se os

clientes e produtos fornecidos a partir da compreensão da missão do processo em estudo, seja um processo global (incluindo vários departamentos), um processo a nível de equipe de trabalho (um procedimento ou uma atividade) ou ainda um processo a nível de um funcionário individual (uma tarefa).

**c) Compreender a Estrutura Organizacional da Empresa.** Para compreender a estrutura organizacional de uma empresa é fundamental identificar as atividades de valor, a estrutura de responsabilidades e a infra-estrutura necessária à realização de suas atividades.

A identificação da cadeia de valores da empresa é uma forma recomendável para compreender as atividades desenvolvidas por uma empresa. As responsabilidades ligadas às relações hierárquicas podem ser compreendidas observando o organograma da empresa. Porém, as responsabilidades pelos processos exigem um mapeamento minucioso dos processos mais relevantes.

#### **4.2.2 - Etapa 2: Elabore o Modelo de Valor do Cliente**

Para apoiar o desenvolvimento de um programa para aperfeiçoamento da qualidade do serviço, pelo menos dois tipos de pesquisa são importantes: pesquisa do cliente externo, pesquisa do funcionário (cliente interno).

Para executar esta tarefa pode-se formar a Equipe de Valor para o Cliente. Sua principal função é elaborar o Modelo de Valor do Cliente, monitorar e garantir a satisfação do cliente com o serviço prestado pela empresa.

Sabe-se que a percepção que o cliente tem da qualidade do serviço é influenciada diretamente pela satisfação do funcionário com a empresa e também pelos padrões de serviço dos concorrentes. Faz-se necessário, portanto, analisar constantemente o mercado para obter informações sobre o ambiente externo e suas tendências futuras, bem como monitorar os níveis de satisfação dos funcionários visando identificar focos de insatisfação e implementar melhorias no relacionamento funcionário / empresa.

As pesquisas com clientes externos podem ser consideradas como incumbência do departamento de marketing, enquanto que a pesquisa do funcionário pode ficar a cargo do departamento de recursos humanos ou gerência do setor.

Os responsáveis pelas pesquisas podem recorrer a institutos especializados ou profissionais liberais para realizá-las. Cabe a Equipe de Valor para o Cliente analisar os resultados e encaminhar as melhorias cobrando resultados efetivos.

**d) Pesquisar seus Clientes Externos:** Descobrir exatamente o que cliente necessita e deseja em cada momento da verdade é um dos segredos do sucesso para qualquer empresa. É necessário entender os aspectos subjetivos e objetivos percebidos pelo cliente para avaliar a qualidade do serviço.

O objetivo desta etapa é conhecer as necessidades e expectativas do cliente em relação ao serviço prestado pela empresa. Para isso, será necessário escolher a forma de ouvir o cliente com base nas maneiras de obter informações sobre ele mencionadas no item 3.3.2. É importante elaborar a tabela do ciclo de serviço (figura 5) para identificar os momentos da verdade experimentados pelo cliente e determinar as dimensões do serviço que ele valoriza.

Em seguida, define-se o método de pesquisa e como será conduzida a pesquisa. De posse dos dados coletados, parte-se para a elaboração do Modelo de Valor do Cliente.

O Modelo de Valor do Cliente é uma lista das dimensões do serviço valorizadas pelo cliente.

Para listar as dimensões pelas quais o cliente avalia a qualidade do serviço é necessário agrupar as informações obtidas nas pesquisas por afinidade mútua utilizando-se o diagrama de afinidades. Cada grupo de informações receberá um rótulo que identificará uma dimensão da qualidade do serviço. A lista de rótulos resultante é o modelo de valor para o cliente. No entanto, o modelo de valor está sujeito à dinâmica do mercado e deve ser realizado sempre que necessário.

As dimensões podem ter níveis de importância relacionados com o valor dado pelo cliente a cada característica do serviço representada na respectiva dimensão. Os

níveis de importância podem ser obtidos considerando-se o número de vezes que as características relativas a cada dimensão são citadas e/ou perguntando-se diretamente ao cliente.

**e) Pesquisa dos Funcionários:** A pesquisa aos funcionários deverá fornecer dados para que a empresa possa garantir o comprometimento deles com a qualidade dos serviços prestados. Tratando-se de serviços, aumenta sensivelmente a importância de a organização praticar os conceitos inseridos na prática do endomarketing (ver item 3.5). A pesquisa dos funcionários deve possibilitar identificar suas necessidades e expectativas em termos de desenvolvimento profissional e humano. Baseado nos conceitos do endomarketing, os funcionários serão vistos como clientes e os cargos como os produtos a ele fornecidos.

#### 4.2.3 - Etapa 3: Estabeleça Prioridades

**f) Determinar os Processos Críticos:** A determinação dos processos críticos pode ser feita observando-se a tabela de ciclo de serviços (figura 5) e identificando-se os processos ligados a cada dimensão do serviço valorizada pelo cliente nos principais momentos da verdade.

**g) Determinar os Processos Chave.** Para determinar os processos chave é necessário determinar os níveis de satisfação do cliente em cada uma das dimensões do serviço. Em seguida, deve-se identificar os maiores focos de insatisfação do cliente. Depois, relacionar as dimensões nas quais concentra-se a maior insatisfação do cliente com o serviço prestado pela empresa. Finalmente, deve-se relacioná-las com o processo crítico correspondente. Este processo crítico será considerado um processo chave para o aperfeiçoamento da qualidade do serviço. As melhorias implementadas neste processo serão sentidas imediatamente pelo cliente. A matriz apresentada na figura 4 facilita a determinação de processos chave.

**h) Elaborar um Plano para Aperfeiçoamento do Processo Chave.** Até aqui, obteve-se informações sobre a empresa, os funcionários, os clientes e os processos que a empresa opera para satisfazer seus clientes. Com estas informações é possível elaborar um plano de ação que visa agir na causa dos problemas que estão diminuindo a eficiência dos processos chave. O Plano para aperfeiçoamento da qualidade do serviço deve prever as etapas a serem seguidas, prazos, responsabilidades e como serão medidos os resultados.

#### **4.2.4 - Etapa 4: Defina os Referenciais para o Aperfeiçoamento**

**i) Determinar os Marcos de Referência.** A utilização do Benchmarking como um processo de busca de melhorias será necessário para identificar as melhores práticas com relação aos processos que serão aperfeiçoados. Os marcos de referência devem estar relacionados aos processos-chave. Assim, os marcos de referência são os resultados esperados do Benchmarking, por exemplo: o nível de satisfação do cliente, os controles, o fluxo ou o custo do processo-chave.

**j) Definir Pontos de Medição e Características a Observar.** Os pontos de medição podem ser vistos como itens de controle do processo chave ou qualquer outra medida que permita a comparação do desempenho da organização com o referencial do Benchmarking. Deve-se definir também, características específicas a serem observadas, de forma a permitir a comparação do processo chave com o referencial pré-estabelecido. Por exemplo, em um comércio pode ser observado a forma como a telefonista atende o telefone, a apresentação dos funcionários ou ainda como é medido a eficiência dos funcionários da linha de frente.

**k) Selecionar os Referenciais.** A empresa pode utilizar, como referencial para as primeiras pesquisas de busca de melhores práticas, o concorrente que obteve melhor desempenho na análise comparativa que pode ser realizada durante a pesquisa do cliente. Pode-se encomendar uma pesquisa específica para este fim.



#### 4.2.5 - Etapa 5: Investigue as Melhores Práticas

**l) Visitar os Referenciais.** Neste momento é necessário agendar as visitas de forma a encontrar um ambiente favorável à pesquisa que será conduzida junto ao referencial de Benchmarking selecionados no passo anterior.

**m) Registrar as Informações Importantes.** Nesta fase devem ser suficientemente detalhadas as informações obtidas sobre o marco de referência do benchmarking para a adoção de tal prática caso seja adequada às características da empresa. Documentadas e compreendidas, as melhores práticas, pode-se definir as metas de aperfeiçoamento, analisando sua missão, recursos e a capacidade de implantação das mudanças necessárias.

#### 4.2.6 - Etapa 6: Selecione e Adeque as Melhores Práticas

**n) Analisar as Informações Coletadas.** Compreenda a distância entre a situação atual da empresa e a situação desejada. Deve-se selecionar, dentre as práticas documentadas, aquelas com maior chance de implementação bem sucedida.

**o) Determinar as Práticas Aplicáveis.** Deve-se selecionar as práticas mais adequadas à realidade da empresa.

**p) Adequar as Práticas à Cultura e Tecnologia da Empresa.** Esta fase é fundamental para o êxito de todo o processo de aperfeiçoamento da qualidade do serviço. Deve-se respeitar os obstáculos impostos pela cultura e tecnologia da organização e realizar as adequações necessárias e possíveis. Dependendo do grau de mudança necessária pode-se realizar a implementação das novas práticas por etapas.

**q) Implementar as melhorias.** Planejar as ações necessárias, providenciar os recursos e estabelecer prazos e responsabilidades. Elaborar um plano utilizando-se a ferramenta 5W1H (o que, onde, quando, porque, quem, como).

#### **4.2.7 - Etapa 7: Melhore Continuamente**

**r) Pesquisar.** Para avaliar a efetividade das ações de melhoria deve-se medir o nível de satisfação do cliente. Também, deve ser revisto o Modelo de Valor do Cliente para incluir as mudanças mercadológicas mais recentes.

**s) Reavaliar o Modelo de Valor do Cliente.** Estabelecer comunicação dinâmica e eficaz com o cliente, com vistas a identificar as evoluções em suas expectativas e necessidades. A aproximação com o cliente permite identificar claramente as tendências do mercado em função das novas regulamentações e novas tecnologias.

**t) Identificar os Atuais Processos Chave e Aperfeiçoá-los.** Em função das pesquisas mais atuais identificar outros processos chave e aperfeiçoá-los, refazendo-se os passos descritos anteriormente.

## CAPÍTULO 5 - APLICANDO O MODELO PROPOSTO

No capítulo anterior foi proposto um modelo para o aperfeiçoamento contínuo da qualidade do serviço, com base no valor criado para o cliente. O modelo é composto de sete etapas. Este capítulo tem o objetivo de testar a aplicabilidade do modelo proposto à realidade de uma empresa que atua do ramo de serviços pós-venda de produtos eletroeletrônicos.

Para melhor compreender esta aplicação, dividiu-se o presente capítulo em duas partes:

- Apresentação da empresa;
- Aplicação do modelo.

### 5.1 - Apresentação da empresa

A organização onde se realizou a aplicação do modelo é uma unidade empresarial responsável pelo serviço pós-venda de um grupo de empresas que atuam no ramo eletroeletrônico.

Por solicitação da empresa seu nome não será mencionado no trabalho. No decorrer desta apresentação denominar-se-á *Empresa Modelo*, a empresa onde foi realizada a aplicação do modelo proposto, *Fábricas* para identificar as empresas fabricantes dos produtos para os quais a *Empresa Modelo* realiza o serviço pós-venda, *Rede de Serviços* para identificar as empresas credenciadas para dar assistência técnica a estes produtos em todo território nacional e *Cliente Final* para identificar o consumidor dos produtos produzidos pelas *Fábricas*.

A *Empresa Modelo* possui aproximadamente 160 funcionários, dos quais 20 pessoas (inspetores técnicos) atuam externamente junto a *Rede de Serviços*. Esta conta com 1182 Serviços Autorizados distribuídos por todo o território nacional. Do total dos

Serviços Autorizados 492 atuam na Linha Marrom, 679 atuam na Linha Branca e 11 atendem ambas.

A relação da *Empresa Modelo* com as empresas integradas à *Rede de Serviços* é baseada num contrato de credenciamento para a prestação de serviços de pós-venda ao cliente final. A *Empresa Modelo* possui um canal direto de contato com o cliente final realizado por meio de linhas telefônicas gratuitas que possibilitam solucionar ou acompanhar a solução das dificuldades do consumidor em qualquer local do Brasil.

Na primeira etapa do modelo serão dadas as informações complementares sobre a estrutura organizacional da *Empresa Modelo* e de seus Serviços Autorizados credenciados.

## 5.2 - Aplicação do Modelo

A seguir serão apresentadas as atividades realizadas durante a aplicação do modelo, bem como os resultados obtidos obedecendo as etapas previstas no modelo. Com o objetivo de reduzir o tempo de aplicação algumas atividades foram realizadas simultaneamente.

### 5.2.1 - Etapa 1: Compreenda sua empresa

Para dar início à aplicação do modelo, foi formada a Equipe de Orientação, a qual foi constituída dos responsáveis pelos principais processos da *Empresa Modelo*. Esta equipe foi formada com o objetivo de compreender a missão da empresa e sua estrutura organizacional.

A compreensão da missão da empresa permite identificar seu cliente alvo e seu produto. Enquanto a compreensão de sua estrutura organizacional permite saber como a empresa está estruturada para entregar o serviço prestado ao cliente.

### a) Compreender a Missão da Empresa

O objetivo desta etapa é obter um entendimento da missão da *Empresa Modelo*, uma vez que a mesma deve guiar suas decisões e orientar seus funcionários com relação aos valores que a empresa deseja preservar.

A *Empresa Modelo* resume sua missão no seguinte enunciado “Assegurar a satisfação do cliente prestando o melhor serviço pós-venda”. Este enunciado é conhecido por todos os funcionários.

Apesar da empresa ter outros clientes externos entende-se que o cliente alvo é o *Cliente Final* dos produtos das *Fábricas*. Conseqüentemente, a expressão “prestando o melhor serviço pós-venda” envolve a *Rede de Serviços* na missão da *Empresa Modelo*, pois só será possível atingir o objetivo de prestar o melhor serviço pós-venda se houver a colaboração e comprometimento da *Rede de Serviços* com esta missão. Em outras palavras, a qualidade do serviço prestado pela *Empresa Modelo* depende da qualidade do serviço prestado pela *Rede de Serviços*.

A compreensão da missão permite deduzir que o produto fornecido pela *Empresa Modelo* busca minimizar a insatisfação do cliente com os produtos das *Fábricas*. Isto porque, entende-se que se o cliente não tiver dúvidas quanto ao uso ou instalação e o produto adquirido não apresentar defeitos, a *Empresa Modelo*, por meio de sua *Rede de Serviços* ou diretamente, não será acionada. Logo, quando o cliente recorre à *Empresa Modelo* é porque tem um problema. A figura 10 representa o processo em que está envolvida a *Empresa Modelo*, considerandô-se o conceito de Campos [4] em que “toda a empresa é um processo e dentro dela existem diversos processos”.

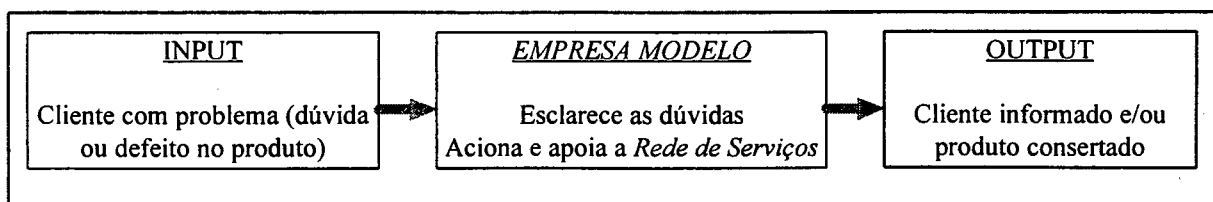


Figura 10 - Processo *Empresa Modelo*.

É fácil observar que o serviço prestado pela *Empresa Modelo* ao *Cliente Final* está associado a um bem tangível - o reparo de produtos que apresentam defeitos e/ou a acuracidade da informação fornecida.

### b) Identificar os Clientes Externos e o Produto Fornecido

A análise da declaração de missão da *Empresa Modelo* indica que o *Cliente Final* que tem dificuldade para utilizar o produto adquirido junto a revendedores das *fábricas* é seu principal cliente externo. Verificou-se que a *Empresa Modelo* é operada por quatro grandes processos: comércio de peças de reposição, gerenciamento e apoio à *Rede de Serviços*, informações *fábricas / campo e campo / fábricas* e atendimento ao *Cliente Final* (linha 800). Cada um destes processos relaciona-se também com outros clientes externos. No entanto as necessidades e expectativas destes clientes externos estão ligadas ao *Cliente Final*. Desta forma, o Modelo de Valor do Cliente foi elaborado através da pesquisa do cliente que buscou identificar as dimensões do Serviço valorizadas pelo *Cliente Final*. Os resultados da pesquisa serão apresentados no item 5.2.2. A figura 11 apresenta as relações da *Empresa Modelo* com os demais clientes externos, através dos quatro grandes processos pelos quais ela é operada.

Identificado o cliente externo, a partir da missão da *Empresa Modelo*, pode-se deduzir o produto esperado por tais clientes. O “melhor serviço pós-venda”, isto é, a pronta solução da dificuldade encontrada no uso do bem comprado junto aos revendedores das *Fábricas* é o produto fornecido ao *Cliente Final*.

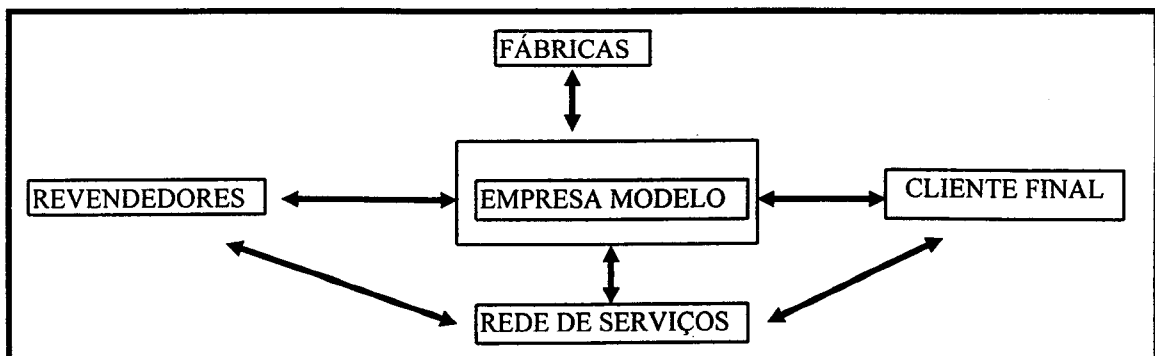


Fig. 11 - Clientes externos da *Empresa Modelo*.

### c) Compreender a Estrutura Organizacional

Para atender aos clientes externos apresentados na figura 11, a *Empresa Modelo*, como mencionado anteriormente, é operada através dos quatro processos a seguir mencionados: comércio de peças de reposição; gerenciamento e apoio a *Rede de Serviços*; informações *Fábricas / campo e campo / fábrica e atendimento ao cliente final* (linha 800).

- **Processo 1: Comércio de Peças de Reposição.** A função deste processo é disponibilizar peças de reposição à *Rede de Serviços* para substituição dos componentes que apresentarem problemas nos produtos adquiridos pelo *Cliente Final* junto aos distribuidores das *Fábricas*. Deve garantir o fornecimento de peças de reposição à *Rede de Serviços* para reparar os produtos em garantia, bem como para os produtos fora de garantia, de acordo com o prazo previsto no código de defesa do consumidor. O diagrama de blocos apresentado na figura 12 demonstra o fluxo do processo de comercializar peças de reposição.

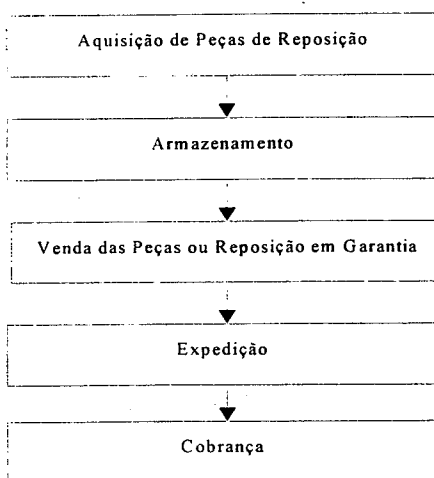


Fig. 12 - Processo 1: Comércio de Peças de Reposição.

-**Processo 2: Gerenciamento e apoio à *Rede de Serviços*.** Este processo tem por função principal capacitar a *Rede de Serviços* e mantê-la em condições de atender ao *Cliente Final* através do treinamento constante. Para isso, deve-se avaliar adequação da *Rede de*

*Serviços* aos interesses da *Empresa Modelo* tanto em relação a qualidade dos serviços prestados, quanto a quantidade de *Serviços Autorizados* necessária para cobrir a população de produtos em garantia. Para isso a *Empresa Modelo* nomeia *Serviços Autorizados* cobrindo as necessidades do mercado, e acompanha seu desempenho dando o suporte necessário. A figura 13 apresenta o diagrama de blocos deste processo, cujos clientes externos são os revendedores e as empresas credenciadas.

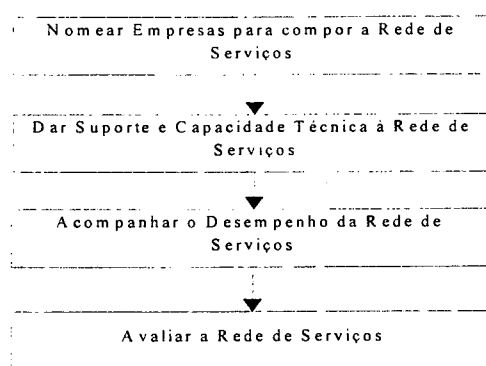


Fig. 13 - Processo 2: Gerenciamento e Apoio à *Rede de Serviços*.

**-Processo 3: Informações e Dados Técnicos Campo/*Fábricas* e *Fábricas*/Campo.** Este processo (figura 14) trata de fornecer dados estatísticos às *Fábricas* sobre o desempenho dos produtos no campo e repassar informações técnicas sobre os produtos à *Rede de Serviços*. Prepara o treinamento necessário ao lançamento de produtos, repassando informações técnicas sobre os produtos à *Rede de Serviços*. Acompanha o desempenho dos produtos no campo repassando dados e informações às *Fábricas*, propondo soluções para os problemas e repassando as soluções ao campo.



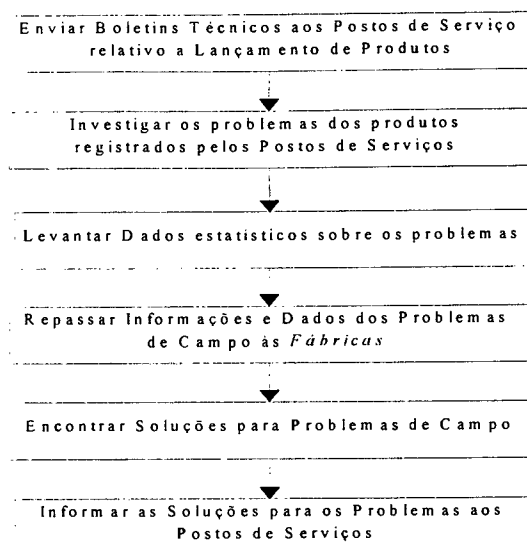


Fig. 14 - Processo 3: Informações e Dados Técnico Campo/Fábricas e Fábricas/Campo.

**-Processo 4: Atendimento ao *Cliente Final* (Linha 800).** Atender ao *Cliente Final*, via telefone, no que se refere a quaisquer dúvidas e reclamações sobre os produtos das *Fábricas* e/ou atuação da *Rede de Serviços*, é o objetivo principal deste processo (figura 15). O seu papel é registrar a solicitação do *Cliente Final* e solicitar a intervenção dos responsáveis junto a origem do problema. Também, deve acompanhar a solução até que o solicitante manifeste-se totalmente satisfeito com a solução dada ao problema.

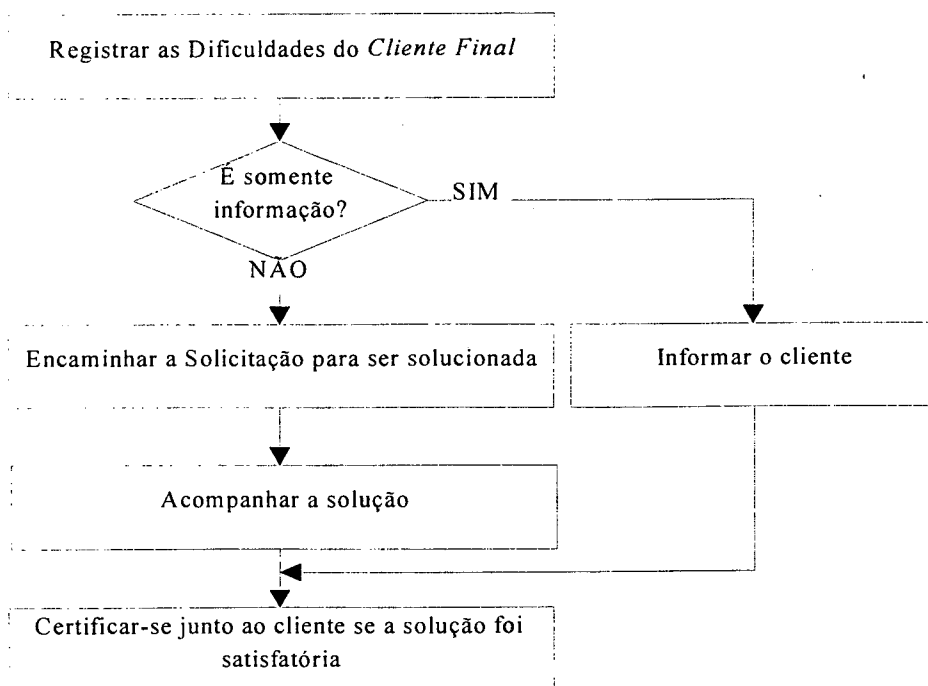


Fig. 15 - Processo 4: Atendimento ao *Cliente Final* (Linha 800).

Observando-se a figura 11 pode-se perceber que existem outros clientes externos além do *cliente final*. Porém, estes clientes constituem uma etapa na missão de satisfazer totalmente ao *cliente final*. Isto pode sugerir que estes clientes possam ser considerados clientes internos na missão da *Empresa Modelo*.

Assim, obteve-se um entendimento de como a *Empresa Modelo* está estruturada para atender aos clientes externos. No item 5.2.3 será determinado o Processo Crítico dentre os quatro grandes processos apresentados anteriormente.

**5.2.2 - Etapa 2: Elabore o Modelo de Valor do Cliente.** Nesta etapa a Equipe de Orientação formou a Equipe de Valor para o cliente. Esta equipe é inicialmente encarregada de elaborar o Modelo de Valor do Cliente passando a seguir a exercer o papel da Equipe de Aperfeiçoamento do Processo Chave, quando coordenar e implementar o programa de aperfeiçoamento da qualidade do serviço.

**d) Pesquisar os Clientes Externos.** O diagrama em árvore apresentado na figura 16 orientou a construção do Modelo de Valor do Cliente, desde a elaboração do instrumento de pesquisa.

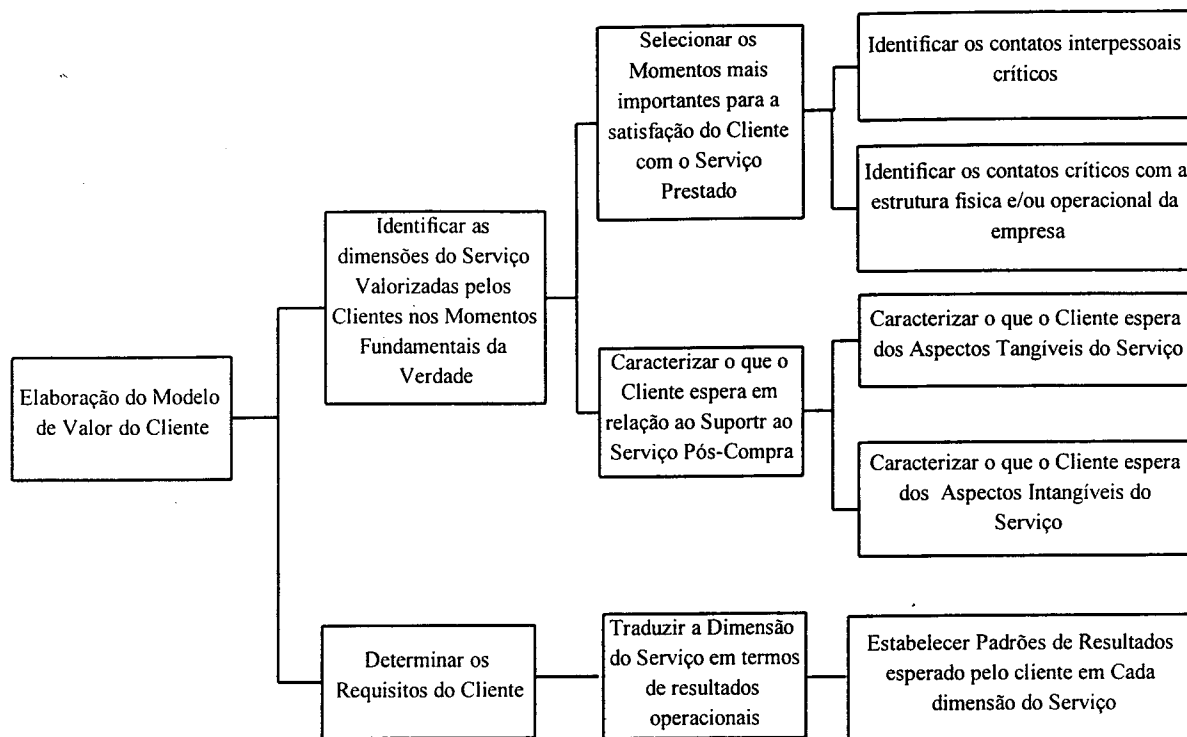


Fig. 16 - Etapas da Elaboração do Modelo de Valor do Cliente.

A Equipe de Valor para o Cliente coordenou a realização da pesquisa necessária à elaboração do Modelo de Valor do Cliente a seguir apresentada:

- **Pesquisa de valor para o cliente.** O objetivo da pesquisa de valor foi identificar as Dimensões do Serviço valorizadas pelo *Cliente Final* para orientar a *Rede de Serviços* a atender suas necessidades e expectativas.

A seguir são apresentados os aspectos metodológicos da pesquisa, os resultados obtidos, as principais conclusões e o modelo de valor do cliente.

### 1 - Aspectos Metodológicos

A pesquisa foi realizada por meio de um levantamento probabilístico por amostragem das pessoas que potencialmente utilizam os serviços pós-venda de empresas do ramo eletroeletrônico.

A amostra foi determinada tendo-se por base um universo infinito de clientes potenciais. O cálculo da amostra foi realizado com base na fórmula a seguir: [25]

$$n = t \times \frac{p \times q}{e^2}$$

Sendo: n = tamanho da amostra;

t = nível de confiança escolhido (em sigmas);

p = proporção das características pesquisadas existentes no universo;

q = (1 - p);

e = erro de estimação ou de medição admissível.

Assim,

$$n = 2 \times \frac{0,5 \times 0,5}{0,05^2} = 400$$

O método de coleta de dados foi a distribuição dos questionários (anexo 2) proporcional a representatividade da região em termos da população de produtos em garantia. Os questionários foram aplicados aleatoriamente a qualquer pessoa que potencialmente utiliza os serviços pós-venda de produtos eletroeletrônicos.

O local de aplicação dos questionários foi as regiões Sul, Sudeste e nordeste nos meses de julho e agosto de 1994.

Para a tabulação dos dados foi utilizado o software SAS (Statistical Analysis System), obtendo-se os resultados relatados a seguir.

## 2 - Resultados Obtidos

### - Perfil dos pesquisados

Os gráficos apresentados nas figuras 17 a 20 demonstram o perfil da amostra pesquisada em termos de sexo, idade, renda e grau de instrução:

**Sexo.** O gráfico na figura 17 demonstra que 61% dos pesquisados são do sexo feminino e os 39% restantes pertencem ao sexo masculino.

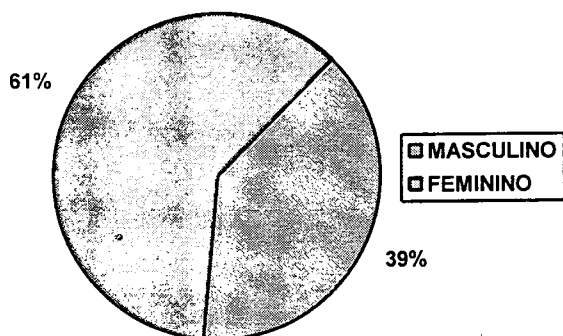


Fig. 17 - Perfil dos pesquisados (sexo).

Faixa etária. Como pode ser observado na figura 18 mais da metade dos pesquisados estão entre 26 e 50 anos de idade.

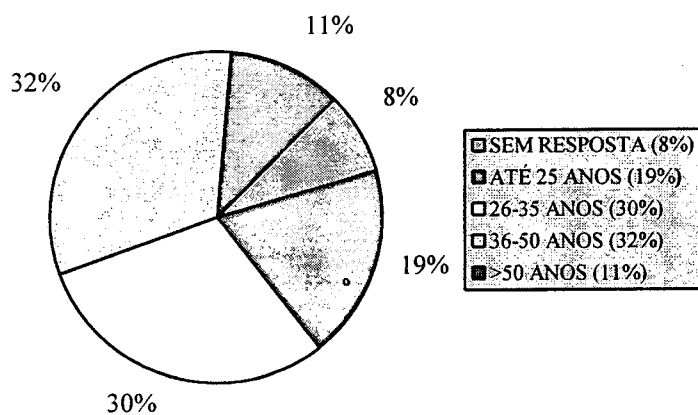


Fig. 18 - Perfil dos pesquisados (faixa etária).

- Renda familiar. A figura 19 apresenta o gráfico demonstrando que a renda familiar da amostra pesquisada é proporcional aos padrões da população brasileira o que aumenta a confiabilidade dos resultados.

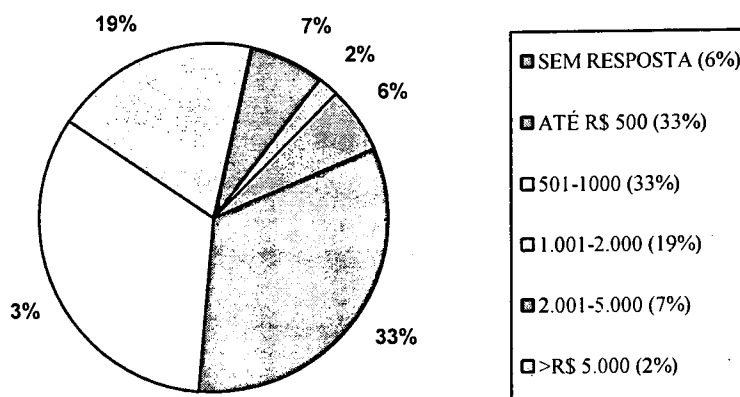


Fig. 19 - Perfil dos pesquisados (renda familiar).

-Grau de Instrução. A figura 20 apresenta o gráfico demonstrando o grau de instrução dos pesquisados.

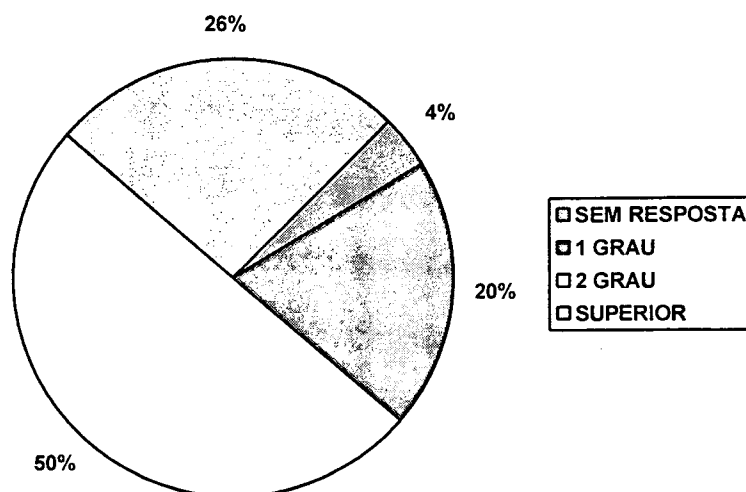


Fig. 20 - Perfil pesquisado (grau de instrução).

### 3 - Principais conclusões

A seguir são apresentadas as características valorizadas pelo cliente quando o mesmo necessita dos serviços de uma empresa de assistência técnica, colocando-se entre parenteses o percentual de clientes que citou a característica.

- **Serviços pós-compra mais valorizados:** busca do produto com problema em casa (82,97%); empréstimo de um produto que disponha da mesma função até que o produto do cliente seja reparado (79,18%); revisões periódicas (64,92%).
- **Instalações da assistência técnica:** fácil acesso (70,60%); ambiente agradável (54,49%); estacionamento próprio (49,20%).
- **Critérios para escolha da empresa de assistência técnica:** empresa ser credenciada pela fábrica, conhecimento do técnico a respeito do produto e a qualidade do atendimento.
- **Necessidade de auxílio para uso do produto:** produto com defeito (90,10%); necessidade de mais informações sobre o produto (52,55%); dificuldade para instalar o produto (50,80%).
- **Atendimento pessoal:** educação e cordialidade (91,27%); ajuda para resolver o problema (89,37%); receptividade às reclamações e sugestões (78,31%).
- **Atendimento telefônico:** interesse em resolver o problema (86,91%); respostas corretas às dúvidas do clientes (64,63%); educação e cordialidade do atendente (55,31%).
- **Reparo do produto:** o técnico demonstrar conhecimento (72,93%); o problema não se repita (67,83%); tempo de reparo (66,38%).
- **Obtenção de informações sobre o produto:** leitura do manual (94,03%); ligação para o serviço de atendimento ao consumidor (70,45%); contato com a loja (57,93%).
- **Local procurado para reparar o produto:** serviço autorizado (91,56%); serviço de atendimento ao consumidor (56,62%); local da compra (45,41%).
- **Local ideal para reparar o produto:** serviço autorizado (94,91%); domicílio do cliente (74,82%); outra empresa de assistência técnica (48,03%).
- **Realização de curso para uso do produto:** julgam importante (69,42%); necessidade deste serviço (46,48%); disposição para pagamento (65,10%).

#### 4 - Elaboração do Modelo de valor do *cliente final*

Para elaborar o Modelo de Valor para Cliente a equipe utilizou-se dos conceitos do diagrama de afinidades agrupando por afinidade mútua as expectativas e necessidades dos *Clientes Finais* manifestadas nas respostas da pesquisa. A figura 21 apresenta o diagrama de afinidades, cujos rótulos foram consideradas as dimensões do serviço valorizadas pelo *cliente final*, elaborado a partir da emissão de cartelas registrando cada uma das características valorizadas por ele mencionadas no item anterior.

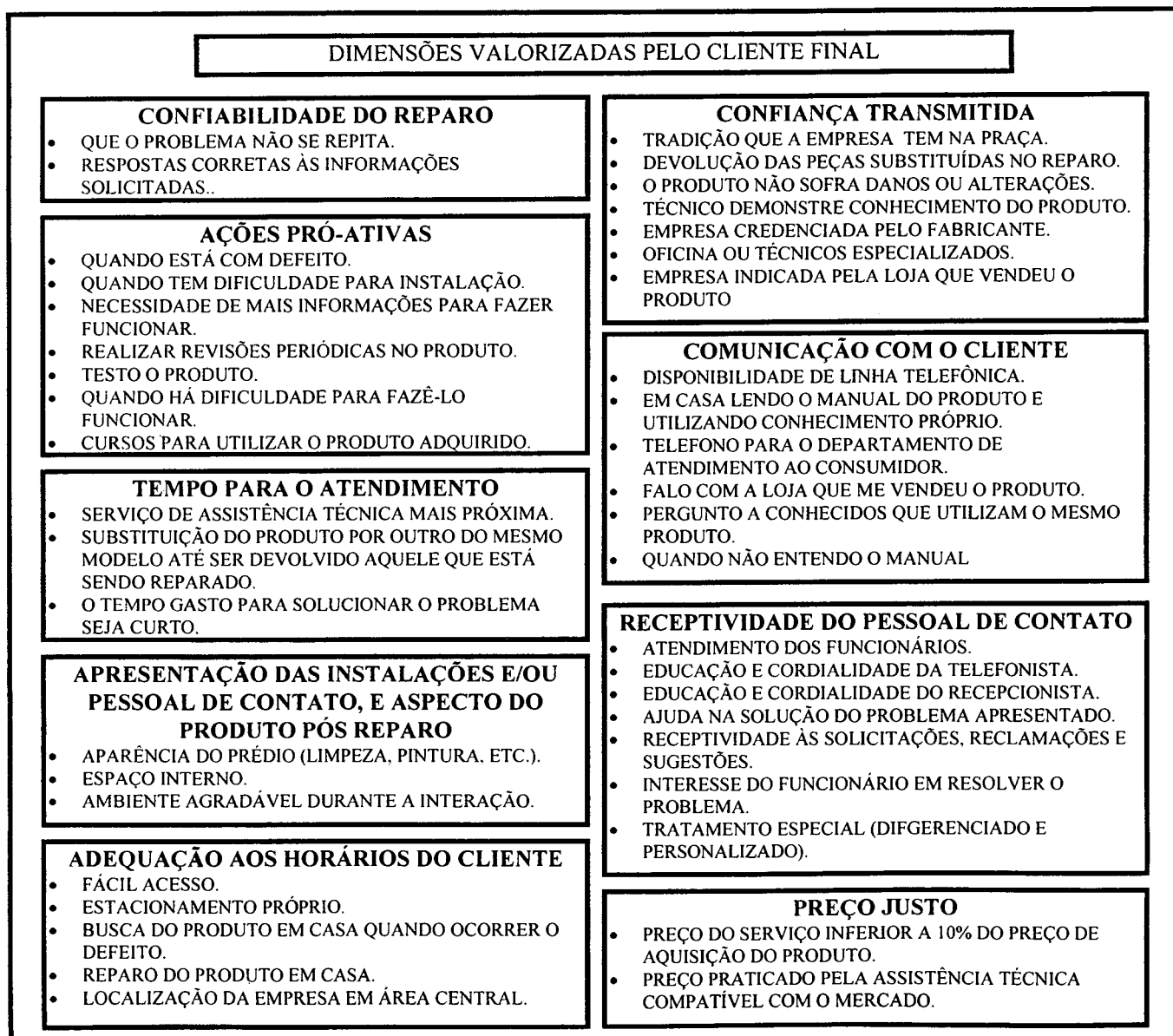


Fig. 21 - Diagrama de afinidades das características valorizadas pelo *cliente final*.



Desta Forma, a partir das informações a respeito do *Cliente Final* obtidas na pesquisa de campo, com a utilização do instrumento de pesquisa apresentado no Anexo 2, a Equipe de Valor elaborou o Modelo de Valor do Cliente apresentado na figura 22.

DIMENSÕES DO SERVIÇO VALORIZADAS PELO CLIENTE
AÇÕES PRÓ-ATIVAS
ADEQUAÇÃO AOS HORÁRIOS DO CLIENTE
APRESENTAÇÃO DO PESSOAL DE CONTATO E INSTALAÇÕES
ASPECTO DO PRODUTO PÓS-REPARO
COMUNICAÇÃO COM O CLIENTE
CONFIABILIDADE DO REPARO
CONFIANÇA TRANSMITIDA
PREÇO JUSTO DO SERVIÇO
RECEPTIVIDADE DO PESSOAL DE CONTATO
TEMPO PARA O ATENDIMENTO

Fig. 22 - Modelo de Valor do Cliente.

**e) Pesquisar os Funcionários.** Foi realizada uma pesquisa onde foi detectado como processo chave (o qual gerará maior impacto positivo na satisfação dos funcionários) a “Elaboração de um plano de crescimento e desenvolvimento dos funcionários”. Assim, com auxílio de consultoria externa está sendo revista a descrição dos cargos que embasam as demais ações para aperfeiçoamento deste processo chave.

Considera-se que a satisfação dos funcionários é fundamental para a melhoria da qualidade do serviço. Como previsto no modelo, este assunto está sendo tratado com a devida importância enquanto se busca a satisfação do cliente interno, sem a qual não é possível prestar o serviço esperado pelos clientes externos.

### 5.2.3 - Etapa 3: Estabeleça as Prioridades

**f) Identificar os Processos Críticos.** A Equipe de Orientação identificou o processo crítico para a qualidade do serviço, dentre os quatro grandes processos, pelos quais a *Empresa Modelo* é operada. O processo crítico é aquele que tem maior impacto na entrega de valor para o *Cliente Final*.

Para escolha dos processos crítico, faz-se necessário, inicialmente, o estabelecimento de alguns critérios de análise.

Através de uma sessão de Brainstorming a equipe desenvolveu um grande número de possíveis critérios que servirão de base para a priorização dos processos. Os critérios, assim determinados, passaram por uma triagem inicial onde foram escolhidos os mais importantes e que representam o consenso dos membros da equipe (ver tabela 2).

CRITERIOS
A = Desempenho da <i>Rede de Serviços</i> nas dimensões do serviço
B = Apoio a <i>Rede de Serviços</i>
C = Envolvimento direto com algum Momento da Verdade
D = Influência na Imagem das marcas representadas no mercado
E = Importância para os outros clientes externos

Tabela 2 - Critério para Escolha do Processo Crítico.

Em seguida, procedeu-se à hierarquização dos critérios escolhidos, apresentados na tabela 2. A importância relativa de cada critério foi definida pela Equipe de Orientação com a utilização do Método de Mudge [23], conforme pode ser observado na tabela 3.

Neste método, os critérios são comparados dois a dois, escolhendo-se o mais importante e associando-se a este um peso de importância. Por exemplo, na comparação entre o critério A e B a equipe estabeleceu que o critério A é mais importante que o critério B. Quanto ao peso de importância estabeleceu-se que o número 1 significa “ligeiramente mais importante”, o número 3 “moderadamente mais importante” e o número 5 “muito mais importante”. No exemplo anterior, a equipe definiu que o critério A é ligeiramente mais importante que o critério B. Neste caso, o elemento da matriz formado pela intersecção da linha A com a coluna B recebe o valor A1.

	A	B	C	D	E	Total	%
A	xxx	A1	A5	A1	A1	8	50
B	xxx	xxx	B1	D3	B1	2	13
C	xxx	xxx	xxx	D1	C1	1	6
D	xxx	xxx	xxx	xxx	E1	4	25
E	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	1	6
TOTAL GERAL						16	100%

Tabela 3 - Importância Relativa dos critérios.

O passo seguinte na escolha do processo crítico foi montar a matriz de priorização apresentada na figura 23, relacionando-se cada processo com os critérios apresentados na tabela 2. Foi utilizada a seguinte escala para caracterizar a relação entre os critérios e os processos: □ = fraca (1 ponto), ◆ = média (3 pontos), ■ = forte (9 pontos). O valor total atingido em cada processo é obtido pelo somatório dos valores referentes à multiplicação do peso de importância pelo grau de relação entre o critério e o processo.

RELACIONAMENTO DO CRITÉRIO COM PROCESSO	A	B	C	D	E		
<b>IMPORTÂNCIA RELATIVA DO CRITÉRIO (%)</b>	50	13	6	25	6	TOTAL	%
Atendimento ao Consumidor (Linha 800)	◆	□	■	■	□	4,40	20
Gerenciamento e apoio a <i>Rede de Serviços</i>	■	■	□	■	■	8,36	37
Informações <i>Fábricas/Campo e Campo/Fábricas</i>	◆	□	□	□	■	2,56	12
Comércio de Peças de Reposição	■	■	□	◆	■	6,98	31
	TOTAL GERAL					22,3	100

Fig. 23 - Identificação do Processo Crítico.

Assim, o processo Gerenciamento e Apoio a *Rede de Serviços* foi identificado pela equipe como sendo processo crítico alcançando 37% do total de pontos. Na busca do aperfeiçoamento contínuo da qualidade do serviço o próximo passo é determinar o processo chave.

**g) Determinar o Processo Chave.** Antes de determinar o processo chave é necessário determinar quais são os subprocessos que compõem o processo crítico. Isto já foi feito anteriormente, conforme apresentado na figura 13.

O processo chave é aquele que gera maior impacto na percepção do *Cliente Final* relativo a qualidade do serviço prestado. É um processo que deve ter prioridade para ser aperfeiçoado, visto que o cliente é afetado diretamente pelos seus resultados e percebe imediatamente os efeitos das melhorias implementadas.

A partir do processo crítico a equipe determinou o processo chave dentre os seus subprocessos. Para a determinação do Processo Chave foi estabelecido a relação dos mesmos com as dimensões dos serviço apresentadas na tabela 4 utilizando-se a matriz de priorização genérica da figura 4.

O modelo de valor do *cliente final* (figura 22) apresenta as 10 dimensões, pelas quais ele percebe a qualidade do serviço prestado pelas empresas que compõem a *Rede de Serviços*.

A Equipe de Valor para o Cliente comparou uma a uma as dimensões do Modelo de Valor do Cliente utilizando o método de Mudge. A tabela 4 apresenta a importância relativa de cada uma das dimensões do serviço comparadas entre si.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	Total	%	w
A - Ações pró-ativas	xx	B5	C5	D1	E1	F5	G5	H5	I5	J5	0	0	1
B - Adequação aos horários do cliente	xx	xx	B1	B3	B5	F3	G3	H1	I5	J3	14	10	3
C - Apresentação do pessoal de contato e instalações.	xx	xx	xx	C3	C5	F3	G3	H1	I1	J5	13	10	3
D - Aspecto do produto pós reparo	xx	xx	xx	xx	D3	F5	G3	H5	I3	J3	4	3	1
E - Comunicação com o cliente	xx	xx	xx	xx	xx	F5	G3	H5	I5	J5	1	1	1
F - Confiabilidade do reparo	xx	xx	xx	xx	xx	xx	G1	F1	F1	F1	24	17	5
G - Confiança transmitida	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	G1	G1	G1	21	15	5
H - Preço justo	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	I1	J3	17	12	3
I - Receptividade do pessoal de contato	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	I1	21	15	5
J - Tempo de atendimento	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	24	17	5
											139	100	

Tabela 4 - Importância Relativa das dimensões do serviço.

O valor relativo (w) foi atribuído a cada dimensão conforme segue: 1 = menor valor, 3 = valor médio e 5 = maior valor. A pontuação foi definida obedecendo o percentual de importância (%) apresentado na tabela 4 para cada dimensão.

Para pontuar a satisfação do cliente em cada dimensão utilizou-se o banco de dados do serviço de atendimento ao consumidor da *Empresa Modelo*. A pontuação foi atribuída conforme a tabela 1, onde: 1 = satisfeito, 3 = indiferente e 5 = insatisfeito.

A Matriz de priorização apresentada na figura 24 indica o processo chave para as atividades de aperfeiçoamento.

A relação de cada subprocesso do processo crítico, apresentados no diagrama de blocos na figura 13, com as dimensões do serviço valorizados pelo *Cliente Final* estão apresentadas na figura 24. Observa-se que esta matriz foi obtida de acordo com o modelo apresentado na figura 4.

SUB PROCESSOS	DIMENSÕES DO SERVIÇO										TOTAL	%									
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J											
	1	3	3	1	1	5	5	3	5	5											
SATISFAÇÃO DO CLIENTE											5	5	3	3	3	5	5	3	3	5	5
NOMEAR EMPRESA PARA COMPOR REDE DE SERVIÇOS	□	■	◆	■	■	■	□	◆	□	□	474	23%									
APOIAR E CAPACITAR TECNICAMENTE A REDE	□	■	□	□	□	■	□	□	□	■	486	23%									
ACOMPANHAR O DESEMPENHO DA REDE DE SERVIÇOS	◆	■	■	■	◆	◆	■	■	■	■	996	48%									
AVALIAR A REDE DE SERVIÇOS	■	□	□	□	□	□	□	□	□	□	126	6%									
TOTAL											2082	100%									

Figura 24 - Identificação do Processo Chave.

Observa-se na matriz da figura 24 que o subprocesso “Avaliar a Rede de Serviços” tem fraca relação com todas as dimensões do serviço. Isto deve-se ao fato de que a Equipe, ao relacionar cada subprocesso com as dimensões do serviço, considerou que este tem aspectos mais reativos que pró-ativos. Apesar da importância deste subprocesso para o processo crítico, este possui a função de dar um *feedback*. Porém, o foco das ações de melhoria é evitar que as falhas aconteçam.

A observação da figura 24 apresenta o processo chave “Acompanhar o desempenho da Rede de Serviços”, como processo a ser aperfeiçoado para gerar impacto positivo e imediato na percepção do cliente da qualidade do serviço prestado.

**h)Elaborar um Plano para Aperfeiçoamento do Processo Chave.**Após a determinação do Processo Chave, a Equipe de Valor passou a desempenhar cumulativamente o papel de Equipe de Aperfeiçoamento do Processo iniciando as atividades para aperfeiçoá-lo. O primeiro passo foi elaborar um plano, constando das seguintes etapas: Compreender o processo chave; Diagnosticar a Rede de Serviços; Estabelecer os padrões de atendimento desejado; Adequar a Rede de Serviços ao padrão de atendimento desejado.

- **Compreender o processo chave.** o processo chave atualmente é realizado a partir das ordens de serviço emitidas no momento em que o cliente final é atendido em um dos Serviços Autorizados.

As ordens de serviço são processadas fornecendo informações para a engenharia e também para a realização de auditorias dos serviços prestados.

A figura 25 apresenta um fluxograma simplificado do processo chave.

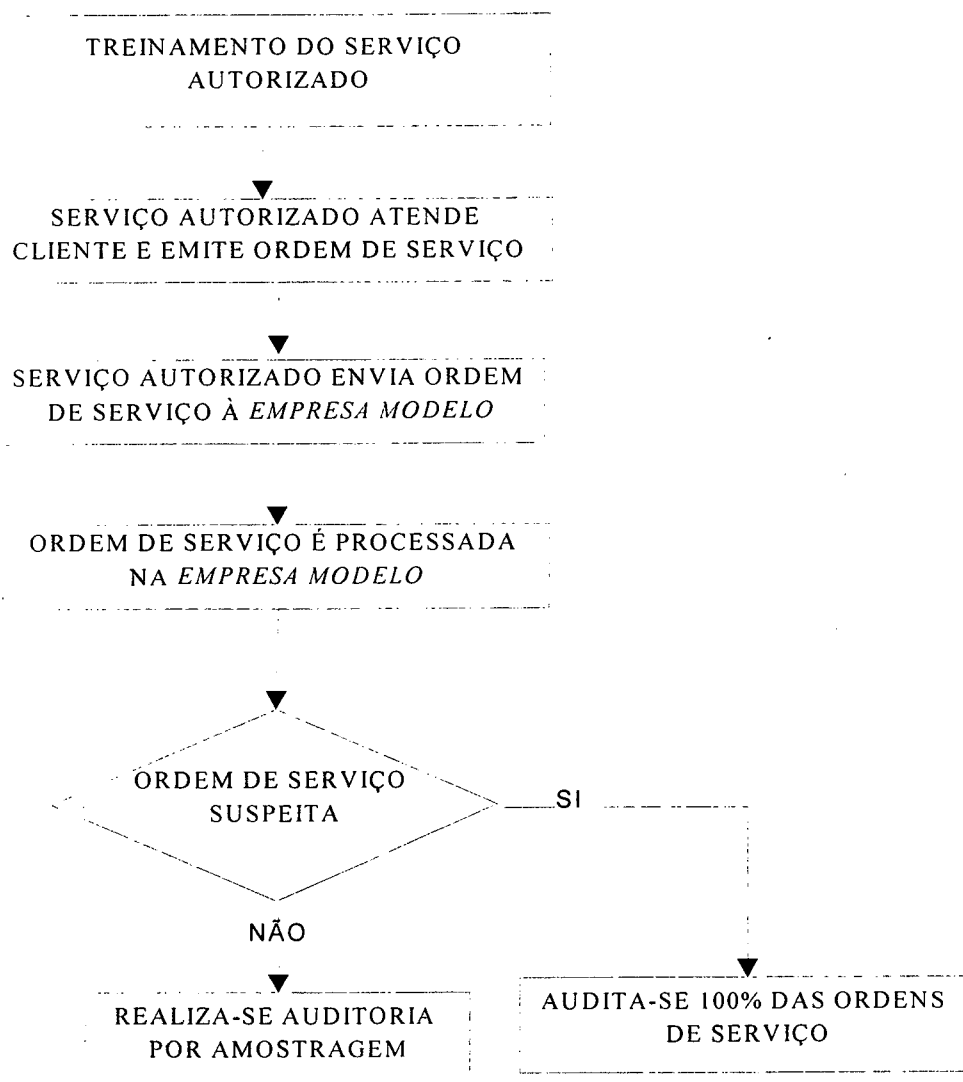


Fig. 25 - Processo Chave: Acompanhar o desempenho da *Rede de Serviços*.

O diagrama de blocos do processo chave apresentado na figura 25 demonstra que, atualmente, o processo chave é realizado após o cliente final ter sido atendido com um foco mais de reação e punição antes da prevenção e incentivo.

Com o objetivo de desenhar um processo mais pró-ativo, a equipe de aperfeiçoamento do processo partiu para a etapa seguinte do plano de aperfeiçoamento do processo chave.

- **Diagnosticar a Rede de Serviços.** A equipe realizou o diagnóstico da Rede de Serviços com o objetivo de identificar o Status atual da mesma para determinar as medidas a serem tomadas com vistas a qualificar os serviços prestados ao cliente final. Além disso, pretende-se identificar boas práticas no atendimento às necessidades e expectativas do cliente final para transferir aos demais Serviços Autorizados.

Para realização do diagnóstico foram realizadas duas pesquisas: pesquisa interna e pesquisa externa.

A pesquisa interna foi realizada no banco de dados da *Empresa Modelo*. Por meio dos dados e informações obtidas foram levantados o índice de reclamações de cada Serviço Autorizado no Serviço de Atendimento ao Cliente Final (linha 800). Ainda foram obtidos a quantidade média de clientes atendidos / mês em cada Serviço autorizado.

Após a obtenção das informações disponíveis no banco de dados da *Empresa Modelo*, apresentadas nos gráficos da figura 26, a equipe de aperfeiçoamento do processo coordenou um encontro com os inspetores de serviços que atuam junto a *Rede de Serviços*. Neste encontro foram levantadas boas práticas de atendimento tendo-se por base as dimensões do serviço do modelo de valor do cliente final, bem como discutida a efetividade dos programas de treinamento e o programa de qualidade para a *Rede de Serviços*. No Anexo 3 podem ser observados os resultados do encontro realizado em São Paulo.

*Diagnóstico da Rede de Serviços Atual*

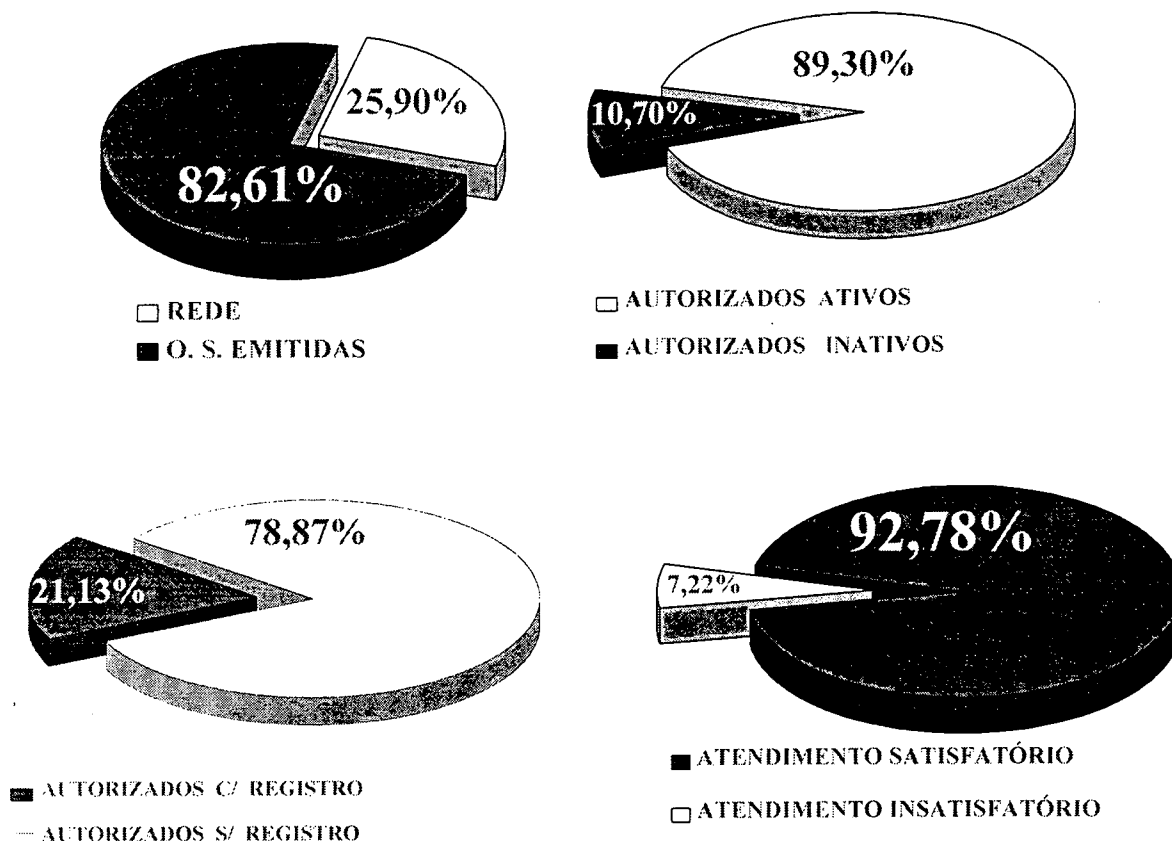


Fig. 26 - Diagnóstico da *Rede de Serviços*.

- **Estabelecer os padrões de atendimento desejado.** Esta etapa do plano de aperfeiçoamento do processo chave confunde-se com o passo seguinte do modelo para aperfeiçoamento contínuo da qualidade do serviço proposto neste trabalho.

A equipe de aperfeiçoamento do processo chave, com base nas informações apresentadas na tabela 5 obtidas no encontro de inspetores de serviços mencionado na etapa anterior, cujo relatório está apresentado no Anexo 3, investigará as boas práticas encontradas na Rede de Serviços extraindo o padrão de atendimento da própria Rede.



MARCOS DE REFERÊNCIA(MELHORES PRÁTICAS)	PONTO DE MEDIÇÃO / CARACTERÍSTICA A OBSERVAR	SEDE DO REFERENCIAL
Atende 15 marcas.	Controles	Colatina ES
Atende a domicílio através de "Telechamada", sábados, domingos e feriados (Ramal na residência dos funcionários)	Quantidade de clientes atendidos na garantia e fora da garantia Lucratividade	Colatina ES
Atendimento " 01 minuto ", para consumidores que chegam no balcão.	Compreensão do processo	Londrina PR
Atendimento a domicílio com hora marcada.	Compreensão do processo	Londrina PR
Atendimento ao cliente no prazo máximo de 12 horas.	Compreensão do processo	Jaboatão PE
Atendimento com hora marcada.	Compreensão do processo	Ituiutaba MG
Atendimento em menos de 12 horas		Marília SP
Atendimento fora do perímetro urbano (Aracuí - MG a 130 Km).	Estrutura Operacional Viabilização do negócio	Almenara MG São Fidélis RJ Porto Alegre RS
Atendimento telefônico 24 horas e retorno imediato às solicitações do cliente (linha telefônica nunca está ocupada).	Sistema utilizado.	Salvador BA
Atendimento telefônico Linha (0800).	Ganho obtidos	São Paulo SP
Avaliação da qualidade do atendimento pesquisando-se o nível de satisfação dos clientes.	Metodologia utilizada	Salvador BA
Cadastro de clientes informatizado organizado por nome, endereço, histórico, produtos e atendimentos anteriores.	Quantidade de clientes permanentes	Curitiba PR
Confecção e distribuição de brindes aos seu clientes como. bonés, canetas, chaveiros, calendários, etc.	Custo x Benefícios	Cascavel PR
Confirmação da qualidade do serviço prestado e satisfação dos clientes.	Custo x Benefícios	Nova Friburgo RJ
Reparo à domicílio.	Dimensão Tempo	Fortaleza CE
Cursos de Utilização dos produto.	Aceitação do Cliente Compreensão do processo	Maceió AL
Empréstimo de um produto em substituição ao recolhido até ser consertado.	Quantidade de produtos necessária	São Francisco do Sul SC
Empréstimo de produtos inclusive para produtos fora de garantia.	Quantidade de produtos necessária	São Paulo SP
Entrega produto na residência do cliente sem ônus algum quando o revendedor não o faz.	Custo x Benefícios	Umuarama PR
Envio de mala direta e uso de anel Lokring.	Fidelidade do Cliente	São Paulo SP
Estoque de peças.	Compreensão da metodologia de dimensionamento	Araxa MG
Faz reparo na presença do cliente.	Impacto na percepção do Cliente (Dimensão do Serviço: Confiança)	Goiatuba GO
Faz reoperação na residência do cliente.	Vantagens em relação a reoperação na oficina	Brasília DF
Faz reoperação na residência no cliente.	Compreensão do processo	Brasília DF
Ferramental moderno.	Identificar quais e usos	São Paulo SP
Financiamento dos serviços de 3 a 6 pagamentos.	Taxas praticadas e Lucratividade	Teresina PI
Identificação visual padrão	Custo manutenção x Benefícios	Ituiutaba MG
Mala direta aos clientes com programação de datas específicas (aniversários, etc.)	Fidelidade do Cliente	Foz do Iguaçu PR
Oferece 6 meses de garantia.	Compreensão do processo	Colatina ES

## Continuação

MARCOS DE REFERÊNCIA(MELHORES PRÁTICAS)	PONTO DE MEDIÇÃO / CARACTERÍSTICA A OBSERVAR	SEDE DO REFERENCIAL
Orçamento instantâneo.	Compreensão do processo	Campo Grande MS
Orçamentos e reparos na presença do consumidor.	Compreensão do processo	Curitiba PR
Possui estoque modelo (altamente sistematizado), onde qualquer funcionário consegue localizar facilmente qualquer tipo de peça	Compreensão do processo	Londrina PR
Possui pessoa específica para atendimento de clientes (que telefona e vai periodicamente à casa dos clientes).	custos x benefícios	Londrina PR
Presta atendimento em menos de 12 horas	Compreensão do processo	Bauru SP
Produtos consertados são embalados após a respectiva limpeza dos mesmos.	Fidelidade do cliente	São Paulo SP
Programa de informática orientado para o cliente	Compreensão do Software	Natal RN
Programa de Qualidade Total (em desenvolvimento).	Resultados obtidos	Jaboatão PE
Programa de Qualidade Total através do SEBRAE.	Resultados alcançados	São Mateus ES
Serviço de Atendimento ao Consumidor próprio.	Estrutura necessária	São Paulo SP
Serviços em cortesia.	Fidelidade do cliente	Maceió AL
Sistema de mensagem BIP aos técnicos.	Custo x Benefícios	Curitiba PR
Sistema de treinamento para vendedores de lojas.	Resultado na captação de Clientes	Salvador BA
Telefone celular para funcionários externos.	Custo e eficácia	Nova Friburgo, RJ
Uso de anel Lokring.	Custos x benefícios	São Paulo SP
Veículos com rádio amador para atendimento urgente e aproveitamento de roteiro.	Custo e eficácia	Araxá MG Assis SP Franca SP
Visita a clientes e revendedores para avaliar satisfação com o serviço prestado e efetuar ações corretivas.	Periodicidade	Salvador BA
Visitas semanais aos revendedores.	Quantidade de clientes conquistados	Jaboatão PE Nova Friburgo RJ

Tabela 5 - Práticas Encontradas na Rede de Serviços para Investigação.

## 5.2.4 - Etapa 4 - Defina os Referenciais para o Aperfeiçoamento

**I) Determinar o Marco de Referência.** Para possibilitar que a *Empresa Modelo* atenda satisfatoriamente ao *Cliente Final* a equipe de aperfeiçoamento do processo estabeleceu como marco de referência: **as práticas encontradas nos Serviços Autorizados** que

compõem a *Rede de Serviços* que possuem **melhor padrão de atendimento as necessidades e expectativas do Cliente final** tendo por base o Modelo de Valor do Cliente.

As etapas J e K do Modelo: Determinar Pontos de Medição e/ou Características a Observar e Selecionar os Referenciais respectivamente, foram realizadas a partir das informações apresentadas na tabela 5, a qual resume todos os marcos de referência (etapa I), pontos de medição e/ou características a observar (etapa J) e os referenciais selecionados (etapa K).

#### **5.2.5 - Etapa 5: Investigue às Melhores Práticas**

**L) Visitar os Referenciais.** A aplicação do Modelo encontra-se nesta fase. Após investigadas as práticas selecionadas apresentadas na tabela 5 será estabelecido o modelo padrão de Serviço Autorizado composto pelas melhores práticas de atendimento ao *Cliente Final*. O passo seguinte será incentivar as empresas, contidas na *Rede de Serviços*, responsáveis por 80% dos atendimentos a orientarem-se pelo modelo padrão. Com isso pretende-se garantir a adequação do serviço às expectativas e necessidades do cliente.

## CAPITULO 6 - CONCLUSÕES

### 6.1 - Conclusões

A administração dos Serviços torna-se particular em função do alto número de relações interpessoais envolvidos na prestação de um serviço. As técnicas de busca da melhoria contínua da qualidade e produtividade aplicadas nas fábricas são perfeitamente aplicáveis aos sistemas e procedimentos de apoio e suporte à prestação do serviço. A manutenção da qualidade dos processos (o serviço é o processo) ocorridos durante a entrega do serviço, principalmente no que se refere às relações interpessoais, só pode ser garantida adotando-se medidas especificadas desde a contratação do pessoal de linha de frente seguindo-se pelo constante treinamento, motivação e apoio.

A padronização dos sistemas e procedimentos de apoio deve ser estabelecida sempre que possível restringindo-se ao máximo a influência dos esquemas de referência e/ou estado emocional das pessoas na percepção que o cliente terá da qualidade do serviço. Este objetivo deve ser buscado em função da difícil tarefa que pode tornar-se a tentativa de alterar padrões estabelecidos, pelo aprendizado e experiências, no esquema de referência de uma pessoa. O mesmo pode-se dizer a respeito de controlar o estado emocional dela.

O treinamento e a motivação dos funcionários são importantes na melhoria e manutenção da qualidade de serviço prestado. Se não houver uma preocupação sincera e real (manifestada através de ações) com a satisfação dos funcionários (clientes internos) no que se refere ao desenvolvimento profissional, ambiente de trabalho e recompensas pelas contribuições dadas, as melhorias obtidas serão no máximo temporárias retrocedendo assim que acabar a ilusão. Em outras palavras, os gerentes e administradores devem valorizar a competência profissional, em lugar da amizade, laços familiares ou pré-conceitos, como critério de escolha das pessoas que devem ser recompensadas por meio da ascensão profissional ou qualquer outra forma de recompensa.

Na escolha dos processos chave a serem aperfeiçoados, os conceitos e ferramentas utilizados no gerenciamento de processos, como por exemplo a matriz de priorização são perfeitamente aplicáveis à administração de serviços. Assim, pode-se substituir a tomada de decisões baseada em “soluções da casa” por decisões mais racionais baseada em métodos científicos.

Na administração de serviços, também é bastante aplicável os conceitos do Benchmarking em função da rede de pontos de venda do produto necessária para o crescimento da organização de serviços. Desta forma, é facilitada a obtenção de informações sobre práticas mais efetivas na satisfação das necessidades e expectativas dos clientes. Isto se deve ao fato de que, via de regra, a região de venda do serviço é limitada em função da simultaneidade e intangibilidade que o caracteriza.

Portanto, a aplicação do modelo permite concluir que:

1) Para facilitar a orientação da organização pela “voz do cliente”, deve-se eliminar os seguintes obstáculos:

- Falta de clareza sobre o grau de mudança cultural exigido na orientação da empresa pela “voz do cliente”;
- Dificuldade na compreensão do que é tornar os processos amigáveis ao cliente;
- Vícios obtidos por funcionários antigos que desencorajam qualquer iniciativa de melhoria por sentenciar “com meus quinze anos de empresa já vi este filme ...”;
- Tendência de desenvolver programas baseado somente nos interesses da organização, esquecendo-se que conquistar, satisfazer e manter os clientes é a razão da existência da empresa;
- Predominância da concepção de fazer com que o cliente adeque-se aos processos da empresa sob o argumento de controle de custos, otimizando-se os processos em função das necessidades operacionais;
- Descrença com relação aos métodos científicos de solução de problemas em favor das soluções mais rápidas e de ação imediata sobre os efeitos ou causas secundárias sem uma preocupação efetiva com as causas primárias;

- Falta de hábito de pesquisar constantemente o cliente a fim de descobrir o que ele valoriza e qual sua percepção sobre a qualidade do serviço prestado;
- “Coalizões” informais dentro da empresa acentuam a concorrência por cargos ou *status* em detrimento da unicidade de comando em direção à satisfação do cliente;
- Falta de preparo de administradores das áreas de apoio dificultando a atuação do pessoal de linha de frente.

2) A presença dos elementos a seguir mencionados facilita o Aperfeiçoamento da Qualidade do Serviço focada no Modelo de Valor do Cliente:

- “Vitórias precoces”[1] são fundamentais como forma de motivar a equipe e os seus apoiadores, bem como enfraquecer as críticas dos opositores aos processos de mudança envolvidos na implementação de programas de melhoria da Qualidade. Deve-se forçar a obtenção de alguns resultados imediatos, como por exemplo aprimorar um Processo Chave notadamente deficiente atribuindo-se os ganhos obtidos ao projeto de aperfeiçoamento da qualidade, enquanto planeja-se ações de longo prazo. Desta forma, são implementadas ações de melhoria antes de definir as prioridades de forma racional e planejar as ações adequadas;
- Apoio total e persistente de toda a administração ou pelo menos de alguma coalisão com autoridade e competência;
- Autonomia à gerência de serviços. Se houver subordinação à gerências de áreas de apoio corre-se o risco de, a partir de uma análise míope, manter-se controles de custos voltados unicamente para a organização sem considerar o benefício proveniente da adequação às necessidades do mercado.

## 6.2 - Recomendações e Sugestões para Trabalhos Futuros

A aplicação do modelo em uma empresa de serviços onde o produto tenha maior grau de intangibilidade e simultaneidade pode ser uma boa forma de testá-lo e aprimorá-lo, haja vista que a qualidade do serviço, depende em maior grau das relações interpessoais.

Uma outra sugestão a ser considerada é aplicação do modelo a nível de clientes internos para em cadeia atingir o cliente externo. Entre departamentos, divisões, etapas de um processo há a prestação de serviços onde existe o relacionamento entre fornecedor e cliente interno. Pode-se considerar, paralelamente, os clientes internos e externos, isto é enquanto uma equipe cuida do relacionamento cliente/fornecedor interno, outra em perfeita sintonia com a primeira trata do cliente externo.

O aperfeiçoamento do modelo privilegiando o conceito de endomarketing é bastante aplicável às empresas de serviços. A grande influência que os funcionários têm nas percepções que o cliente tem da qualidade do serviço, justifica a idéia deles serem tratados como clientes e os cargos como produtos. Desta forma, dar-se-á a importância adequada ao treinamento e motivação dos funcionários para a organização que busca a Excelência em Serviços.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- [1] ALBRECHT, Karl. **A única coisa que importa**: trazendo o poder do cliente para dentro de sua empresa. São Paulo: Pioneira, 1993.
- [2] LEVITT, Theodore. **Métodos de linha de produção aplicados ao fornecimento de serviço**. São Paulo: Nova Cultural, 1987. (Coleção Harvard de Administração, 23).
- [3] BERRY, Leonard L, PARASURAMAN, A. **Serviços de Marketing**: competindo através da qualidade. São Paulo: Maltese-Norma, 1992.
- [4] CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC**: controle da qualidade total (no estilo Japonês). Rio de Janeiro: Bloch ed, 1992.
- [5] SENAC SP. **Qualidade em serviços e comércio**: casos e caminhos práticos. São Paulo: Makron Books, 1992.
- [6] DENTON, D. Keith. **Qualidade em serviços**: o atendimento ao cliente como fator de vantagem competitiva. São Paulo: Makron Books do Brasil, 1991.
- [7] PARASURAMAN, A., et al. A conceptual model of service quality and its implications for future research. **Journal of Marketing**, v. 49, p.41-50, Fall,1985.
- [8] PARASURAMAN, A., et al. Understanding customer expectations of service. **Sloan Management Review**, v. 32 n. 3 p. 39 - 48, spring 1991.
- [9] ALBRECHT, Karl. **Revolução dos serviços**: como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes. São Paulo: Pioneira, 1992.
- [10] COBRA, Marcos H. N., ZWARG, Flávio Arnaldo. **Marketing de serviços**: conceitos e estratégias. São Paulo: McGraw-Hill, 1986.
- [11] TEBOUL, James. **Gerenciando a Dinâmica da Qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark ed., 1991.
- [12] PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campos, 1989.



- [13] CARR, David K, LITTMAN, Ian D. **Excelência nos Serviços públicos: gestão da qualidade total na década de 90**. Rio de Janeiro: Qualitymark ed, 1992.
- [14] WHITELEY, Richard C. **A empresa totalmente voltada para o cliente: do planejamento à ação**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- [15] AKAO, Yoji. **Quality function deployment**. Cambrigde: Productivity Press, 1990.
- [16] LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Qualidade Total em Serviços: conceitos, exercícios, casos práticos**. São Paulo: Atlas, 1994.
- [17] SHIOZAWA, Ruy S. C., et al. **Qualidade no atendimento e tecnologia da informação**. São Paulo: Atlas, 1993.
- [18] GARVIN, David A. **Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1992.
- [19] ISO 8402.
- [20] CAMP, Robert C. **Benchmarking - identificando, analisando e adaptando as melhores práticas da administração que levam a maximização da performance empresarial: o caminho da qualidade total**. São Paulo: Pioneira, 1993.
- [21] HRONEC, Steven M., ANDERSEN, Arthur. **Sinais Vitais: usando medidas de desempenho da qualidade, tempo e custo para traçar a rota para o futuro de sua empresa**. São Paulo: Makron Books, 1994.
- [22] MOURA, Eduardo C. **As Sete Ferramentas da Qualidade: implementando a melhoria contínua com maior eficácia**. São Paulo: Makron Books, 1994.
- [23] CSILLAG, João. **Análise do valor**. São Paulo: Atlas, 1988.
- [24] MIZUNO, Shigeru. **Gerência para melhoria da qualidade: as sete novas ferramentas de controle da qualidade**. Rio de Janeiro: LTC livros técnicos e científicos Ed., 1993.
- [25] MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de Marketing: metodologia, planejamento, execução e análise**, v. 1 e 2. São Paulo: Atlas, 1992.

## BIBLIOGRAFIA

- [1] AKAO, Yoji, SHIGERU, Imada , KAJI, Omura et al. QC deployment of passenger service the airline business. **Quality**, Tokyo, v. 14, n. 3, p. 68-74.1984.
- [2] ALBRECHT, Karl, BRADFORD L. J. **Serviços com qualidade**: a vantagem competitiva. Makron Books. São Paulo, 1992.
- [3] ALBRECHT, Karl. **Revolução dos serviços**: como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes. São Paulo: Pioneira, 1992.
- [4] ALBRECHT, Karl. **A única coisa que importa**: trazendo o poder do cliente para dentro de sua empresa. São Paulo: Pioneira, 1993.
- [5] ALMEIDA, Leo G. **Gerência de processo**: mais um passo para a excelência. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1993.
- [6] BASSO, José Luiz. **Engenharia e análise do valor - EAV**: mais as abordagens da administração, contabilidade e gerenciamento do valor: um guia prático para aplicação / interfaces de EAV x TQM x JIT e outros programas. São Paulo: IMAM, 1991.
- [7] BASTOS, Lélia Lage. Controle da qualidade nos serviços de saúde. Dissertação de mestrado. São Paulo: EAESP/FGV, 1991. Dissertação (mestrado em Administração de empresas).
- [8] BERRY, Leonard L., et al. The Service-quality puzzle. **Business Horizons**, Vol. 31, p. 35-43, sept/oct, 1988.
- [9] BERRY, Leonard L., et al. Five imperatives for improving service quality. **Sloan management Review**, Boston, v. 31, n.4, p. 29, Summer 1990.
- [10] BERRY, Leonard L, PARASURAMAN, A. **Serviços de Marketing**: competindo através da qualidade. São Paulo: Maltese-Norma, 1992.
- [11] BOSSERT, James. **Quality function deployment**. Wisconsin: Quality Press, 1991.
- [12] BOWEN, David, et al. The empowerment of service workers: what, why, how and when. **Sloan Management Review**: pp. 31-39 Spring 1992.

- [13] BRUYNE, Paul, HERMAN, Jacques, et al. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1991.
- [14] CAMP, Robert C. **Benchmarking** - identificando, analisando e adaptando as melhores práticas da administração que levam a maximização da performance empresarial: o caminho da qualidade total. São Paulo: Pioneira, 1993.
- [15] CARLZON, Jan. **A hora da verdade**. Rio de Janeiro: COP, 1990.
- [16] CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC: controle da qualidade total (no estilo Japonês)**. Rio de Janeiro: Bloch ed, 1992.
- [17] CARR, David K, LITTMAN, Ian D. **Excelência nos Serviços públicos: gestão da qualidade total na década de 90**. Rio de Janeiro: Qualitymark ed, 1992.
- [18] CERQUEIRA NETO, Edgar P. **Gestão da qualidade: princípios e métodos**. São paulo: Pioneira, 1990.
- [19] CHASE, Richard. Where does the customers fit in a service operation? **Harvard business review**, Boston, v.56, n. 6 p. 137-142, nov/ dec 1978.
- [20] CHASE, Richard. Customer contact model for organization design. **Management Science**. Rhode Island, v. 29 n.9 pp 1037-1050, September 1983.
- [21] CSILLAG, João. **Análise do valor** . São Paulo: Atlas, 1988.
- [22] COBRA, Marcos H. N., ZWARG, Flávio Arnaldo. **Marketing de serviços: conceitos e estratégias**. São Paulo: McGraw-Hill, 1986.
- [23] CROSBY, Philip B. **Qualidade é Investimento**. 4.ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1991.
- [24] DAY, George S. **Estratégia voltada para o mercado**. Rio de Janeiro: Editora Record, 1990.
- [25] DAVIDOW, Willian H., UTTAL, Bro. **Serviço total ao cliente: a arma decisiva**. . Rio de Janeiro: Campus, 1991.

- [26] DENTON, D. Keith. **Qualidade em serviços: o atendimento ao cliente como fator de vantagem competitiva.** São Paulo: Makron Books do Brasil, 1991.
- [27] DREW, James H., BOLTON, Ruth N. A multistage model of customers' assessments of service quality and value. **Journal of consumer research** Vol. 17, p. 375-384, March. 1991.
- [28] EUREKA, Willian E., RYAN, Nancy E. **QFD: perspectivas gerenciais do desdobramento da função qualidade.** Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1992.
- [29] FILHO, Paulo Vasconcellos, PAGNONCELLI, Demizo. Cenários para antever futuro. **Rumos**, Jan/Fev, 1992.
- [30] GARVIN, David A. **Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva.** Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1992.
- [31] HARRINGTON, James. **O processo do aperfeiçoamento: como as empresas, líderes do mercado, aperfeiçoam o controle da qualidade.** São Paulo: McGraw-Hill, 1988.
- [32] HARRINGTON, James. **Aperfeiçoando processos empresariais.** São Paulo: Makron Books, 1993.
- [33] HARRIS, Neville D. **Service operations management: manegement techniques for service sector.** Oxford: Alden Press, 1989.
- [34] HESKETT, James L. Lessons in the service sector. **Harvard Business Review**, p.18-126 march-abril. 1987.
- [35] HRONEC, Steven M., ANDERSEN, Arthur. **Sinais Vitais: usando medidas de desempenho da qualidade, tempo e custo para traçar a rota para o futuro de sua empresa.** São Paulo: Makron Books, 1994.
- [36] ISO 8402.
- [37] JURAN, J. M. **A qualidade desde o projeto: novos pasos para o planejamento da qualidade em produtos e serviços.** São Paulo: Pioneira, 1992.

- [38] KANO, Noriaki. A qualidade atrativa e a qualidade obrigatória. Japan: The Association for Overseas Technical Scholarship, 1982.
- [39] KOTLER, Philip. **Marketing**. Ed. Compacta. São Paulo: Atlas, 1980.
- [40] LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Qualidade Total em Serviços: conceitos, exercícios, casos práticos**. São Paulo: Atlas, 1994.
- [41] LATZKO, William J. **Quality and productivity for bankers and financial managers**. Milwaukee: ASQC Quality Press, 1986.
- [42] LEVITT, Theodore. **Miopia em Marketing**. São Paulo: Nova Cultural, 1986. (Coleção Harvard de Administração, 1).
- [43] LEVITT, Theodore. Marketing intangible products and product intangibles. **Harvard Business review**, Vol. 59, n. 3, p. 94-102, May-June, 1981.
- [44] LEVITT, Theodore. **Métodos de linha de produção aplicados ao fornecimento de serviço**. São Paulo: Nova Cultural, 1987. (Coleção Harvard de Administração, 23).
- [45] LEVITT, Theodore. Marketing Success through differentiation of anything. **Harvard Business review**, Boston, v.58, p. 83, Jan/Fev. 1980.
- [46] LEVITT, Theodore. After the sale is over. **Harvard Business review**, Boston, v.61 n.5, p. 87, Sep/Oct. 1983.
- [47] MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de Marketing: metodologia, planejamento, execução e análise**, v. 1 e 2. São Paulo: Atlas, 1992.
- [48] McKENNA, Regis. **Marketing de relacionamento**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.
- [49] MIRSHAWKA, Victor. **Criando valor para o cliente: a vez do Brasil**. São Paulo: Makron Books do Brasil editora Ltda, 1993.
- [50] MIZUNO, Shigeru. **Gerência para melhoria da qualidade: as sete novas ferramentas de controle da qualidade**. Rio de Janeiro: LTC livros técnicos e científicos Ed., 1993.

- [51] MORA, Juan R. C. Avaliação da qualidade dos serviços: uma abordagem da similaridade dos atributos com ênfase na percepção dos clientes. Dissertação - (mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de pós-graduação em Engenharia de produção, Universidade Federal de Santa Catarina, 1993.
- [52] MOURA, Eduardo C. **As Sete Ferramentas da Qualidade**: implementando a melhoria contínua com maior eficácia. São Paulo: Makron Books, 1994.
- [53] OMACHONU, Vicent K. **Total Quality and productivity management in health care organizations**. Norcross: Georgia USA 1991.
- [54] OSGOOD, Charles. Studies on the generality of affective meaning systems. **American Psychologist**, New Jersey, v.17, p. 10-28, 1962.
- [55] PETERS, Tom. **Prosperando no caos**. São Paulo: Harbra, 1989.
- [56] PARASURAMAN, A., et al. Understanding customer expectations of service. **Sloan Management Review**, v. 32, n. 3 p. 39 - 48, Spring 1991.
- [57] PARASURAMAN, A., et al. A conceptual model of service quality and its implications for future research. **Journal of Marketing**, v. 49, p.41-50, Fall 1985.
- [58] PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campos, 1989.
- [59] QUINLAN, Michael R. How does service drive the service company? Success in services means more than just pleasing the customer. **Harvard Business Review**. Nov. / Dec.. 1991. Debate ( Readers and authors face off over HBR's last issue).
- [60] ROTHERY, Brian. **ISO 9000**. São Paulo: Makron Books, 1993.
- [61] SAATY, Thomas L. **Método de análise hierárquica**. São Paulo: Mc Graw-Makron Books, 1991.
- [62] SELIG, Paulo Maurício. **Gerência e avaliação do valor agregado empresarial**. Tese ( Doutorado em Engenharia de Produção) Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade federal de Santa Catarina, 1993.

- [63] SCHOLTES, Peter R., et al. **Times da qualidade: como usar equipes para melhorar a qualidade.** Rio de Janeiro: Qualitymark Ed, 1992.
- [64] SCHLESINGER, Leonard A., HESKETT, James L. Breaking the cycle of failure in services. **Harvard Business Review**, p. 17-28, Spring, 1991.
- [65] SCHLESINGER, Leonard A., HESKETT, James L. The service-driven service company. **Harvard Business Review**. Boston, v. 69 ,n. 5, p. 71-81, Sep/oct, 1991.
- [66] SCHLESINGER, Leonard A, ZORNITSKY. Job satisfaction, service, capability, and customer satisfaction: an examination of their linkages and management implications. **Human Resource Planning**, Forthcoming, spring, 1991.
- [67] SENAC SP. **Qualidade em serviços e comércio: casos e caminhos práticos.** São Paulo: Makron Books, 1992
- [68] SHOSTACK, G. Lynn. Breaking free from product marketing. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 41, n.2, p. 73-80, April 1977.
- [69] SHOSTACK, G. Lynn. Designing services that deliver. **Harvard Business Review**. Boston v.62, n.1, p. 133-139, Jan./feb. 1984.
- [70] SHOSTACK, G. Lynn. Service positioning through structural change. **Journal of Marketing**, Chicago, v.51, p. 34-43, Jan 1987.
- [71] SHIOZAWA, Ruy S. C., et al. **Qualidade no atendimento e tecnologia da informação.** São Paulo Atlas, 1993.
- [72] STALK JR., George, HOUT, Thomas M. **Competindo contra o tempo.** Rio de Janeiro: Campus, 1993.
- [73] TEBOUL, James. **Gerenciando a Dinâmica da Qualidade.** Rio de Janeiro: Qualitymark ed., 1991.
- [74] TRONDSSEN, Eilif, EDFELT, Ralph. New opportunities in global services. **Long Range Planning** , Oxford, v.20, n.5, p 53-61, October, 1987.

- [75] ZAICHKOWSKY, Judith Lynne. Consumer behavior: yesterday, today, and tomorrow. **Business Horizons**, p. 51-57, May/June, 1991.
- [76] ZULZKE, Maria Lucia. **Abrindo a empresa para o consumidor**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1991.
- [77] WALTON, Mary. **O método Deming de administração**. Rio de Janeiro: Marques Saraiva, 1989.
- [78] WEINBERG, Harvey. Manufacturing for value. **Industrial Engineering**, p. 32-37, Sept. 1991.
- [79] WHIPPLE III, W. Evaluating alternative strategies using scenarios. **Long Range Planning**, v. 22, n. 3, p. 82-86, 1989.
- [80] WHITELEY, Richard C. **A empresa totalmente voltada para o cliente: do planejamento à ação**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.



## ANEXOS

### Anexo 1 - Conceitos

A seguir são apresentados os conceitos de termos e expressões utilizados no decorrer do trabalho apresentando-se a fonte entre parênteses. Foram adotados, em sua maioria, os conceitos da norma de terminologia NBR ISO 8402 / 1993.

- Cliente: destinatário de um produto provido pelo fornecedor (NBR ISO 8402 / 1993).
  
- Dimensões do serviço: são as características pelas quais o cliente avalia a qualidade do serviço.
  
- Empresa de serviço: é uma organização que fornece um produto cujo benefício essencial é mais intangível que tangível. Organização que realiza a prestação do serviço (NBR ISO 8402 / 1993).
  
- Estrutura organizacional: responsabilidades, vinculações hierárquicas e relacionamentos, configurados segundo um modelo, através do qual uma organização executa suas funções.
  
- Fábrica: é uma organização que fornece um produto cujo benefício essencial é mais tangível que intangível (NBR ISO 8402 / 1993).
  
- Fornecedor: organização que fornece o produto ao cliente (NBR ISO 8402 / 1993).

- Intangível: é uma características não mensurável não pode ser visualizada, não pode ser tocada e nem pode ser facilmente imaginada mentalmente. Passível de comparação ou avaliação pessoal.
- Organização: companhia, corporação, firma, empresa ou instituição, ou parte delas, pública ou privada, sociedade anônima, limitada ou com outra forma estatutária que tem funções e estrutura administrativa próprios.
- Prestação de serviço: atividades do fornecedor necessárias ao provimento do serviço (NBR ISO 8402 / 1993).
- Procedimento: forma especificada de executar uma atividade.
- Processo: conjunto de recursos e atividades interrelacionados que transformam insumos em produtos.
- Produto: resultado de atividades ou processos (NBR ISO 8402 / 1993).
- Qualidade: é a totalidade de características de uma entidade que lhe confere a capacidade de satisfazer às necessidades explícitas e implícitas.
- Qualidade do serviço: totalidade de características do serviço que lhe permitem satisfazer as necessidades dos clientes.
- Requisitos do serviço: é um padrão de aceitabilidade ou procedimento especificado para cada característica ou dimensão do serviço.
- Serviço: resultados gerados por atividades na interface fornecedor - cliente, e por atividades internas do fornecedor para atender às necessidades do cliente (NBR ISO 8402 / 1993).

- Tangível: é uma característica mensurável de uma entidade que pode ser visualizada, sentida pelo tato ou facilmente imaginada mentalmente. Passível de mensuração por atributos ou variáveis.

## Anexo 2 - Instrumento de pesquisa do cliente

### PESQUISA DE OPINIÃO

A sua opinião, honesta e séria, tornará possível o aperfeiçoamento da qualidade de nossos serviços de acordo com o que você deseja.

**1) Em cada uma das questões a seguir, escolha 3 itens e ordene-os colocando o número (1) para o primeiro ou mais importante, (2) para o segundo e (3) para o terceiro.**

**QUAIS SERVIÇOS VOCÊ DESEJA QUE O FABRICANTE OFEREÇA APÓS A COMPRA DO PRODUTO.**

- Cursos para utilização do produto adquirido.
- Busca do produto em sua casa quando ocorrer algum defeito.
- Substituição do produto por outro do mesmo modelo até que seja devolvido aquele que está sendo consertado.
- Realizar revisões periódicas no produto.
- Outros. Quais ? \_\_\_\_\_

**QUAIS CARACTERÍSTICAS VOCÊ VALORIZA NAS INSTALAÇÕES DA OFICINA DE ASSISTÊNCIA TÉCNICA.**

- Aparência do prédio (limpeza, pintura, etc.).
- Estacionamento próprio.
- Localização em área central.
- Ambiente agradável.
- Espaço interno.
- Fácil acesso.
- Outros. Quais ? \_\_\_\_\_

**QUAIS CRITÉRIOS QUE VOCÊ UTILIZA PARA A ESCOLHA DA EMPRESA DE ASSISTÊNCIA TÉCNICA.**

- Tradição que a empresa tem na praça.
- Empresa credenciada pelo fabricante do produto.
- Empresa indicada pela loja que lhe vendeu o produto.
- Conhecimento dos técnicos com relação ao produto.
- Atendimento dos funcionários.
- Preço praticado pela empresa de Assistência Técnica.
- Localização da empresa
- Outros. Quais? \_\_\_\_\_

**EM QUAIS SITUAÇÕES VOCÊ COSTUMA PEDIR AJUDA COM RELAÇÃO AOS SEUS PRODUTOS.**

- Quando está com defeito.
- Quando necessita de mais informações para fazê-lo funcionar.
- Quando não entende o manual.
- Quando há dificuldade para fazê-lo funcionar.
- Quando há dificuldade para instalação.
- Outros. Quais ? \_\_\_\_\_

**QUAIS CARACTERÍSTICAS VOCÊ VALORIZA NO ATENDIMENTO PESSOAL NA OFICINA DE ASSISTÊNCIA TÉCNICA.**

- Educação e cordialidade do funcionário.
- Tratamento especial (diferenciado, personalizado).
- Ajuda para obter a solução do problema apresentado.
- Receptividade às solicitações, reclamações e sugestões.
- Outros. Quais ? \_\_\_\_\_

**QUAIS CARACTERÍSTICAS VOCÊ VALORIZA NO ATENDIMENTO POR TELEFONE.**

- Disponibilidade de linha e tempo de atendimento.
- Educação e cordialidade da telefonista.
- Interesse do funcionário em resolver o problema.
- Receptividade às reclamações e sugestões.
- Respostas corretas às informações solicitadas.
- Outros. Quais ? \_\_\_\_\_

**QUAIS NECESSIDADES VOCÊ TEM COM RELAÇÃO AO REPARO DO PRODUTO.**

- Que o tempo gasto para solucionar o problema seja curto.
- Que o problema não se repita.
- Que o técnico demonstre conhecimento sobre o produto.
- Que o produto não sofra danos ou alterações.
- Que sejam entregues junto com o aparelho consertado as peças substituídas no reparo.
- Outros. Quais ? \_\_\_\_\_

**COMO VOCÊ OBTÉM INFORMAÇÕES SOBRE OS RECURSOS E USOS DO PRODUTO QUE COMPROU.**

- Falo com a loja que lhe vendeu o produto.
- Leio o manual do produto.
- Telefone para o serviço de Atendimento ao Consumidor do Fabricante do produto.
- Pergunto a amigos ou pessoas que utilizam o mesmo produto.
- Testo o produto (tentativa e erro).
- Outros. Quais ? \_\_\_\_\_

**2) Você julga que é importante a existência de cursos para melhor utilizar um produto que apresenta alguma complexidade no uso?**  Sim  Não  
 Caso afirmativo, você sente atualmente a necessidade de algum curso?  Sim  Não. Em relação a quais produtos? \_\_\_\_\_  
 Você está disposto a pagar por este serviço?  Sim  Não

**3) Onde você leva o produto para ser consertado quando está fora da garantia?**  
 Na Oficina de Assistência Técnica Autorizada  Outro local Por que? \_\_\_\_\_

**4) Nas duas questões a seguir, escolha 3 itens e ordene-os colocando o número (1) para o primeiro ou mais importante, (2) para o segundo e (3) para o terceiro.**

**QUAIS OS LOCAIS QUE VOCÊ PROCURA PARA CORRIGIR OS DEFEITOS SURTIDOS NO PRODUTO.**  
 Loja onde você comprou o produto.  
 Oficina de serviços de Assistência Técnica Autorizada.  
 Departamento de Atendimento ao Consumidor do Fabricante do produto.  
 Oficinas ou Técnicos especializados.  
 Em casa lendo o manual e utilizando meus próprios conhecimentos.  
 Oficina de Serviço de Assistência Técnica mais próxima.  
 Outros. Quais? \_\_\_\_\_

**QUAL LOCAL VOCÊ CONSIDERA IDEAL PARA CONSERTAR SEU PRODUTO.**  
 Em sua casa.  
 Oficina de Serviços de Assistência Técnica Autorizada.  
 Loja onde foi feita a compra.  
 Outra Oficina de Assistência Técnica.  
 Outros. Quais? \_\_\_\_\_

**5) Assinale a opção correspondente ao preço que você considera aceitável para consertar o produto fora da garantia [equivalente ao percentual do preço que você pagou pelo produto].**  
 Até 20 %  Até 10 %  Até 5 %  Outro. Quanto \_\_\_\_ %.

**6) Qual a melhor Oficina de Assistência Técnica Autorizada que você conhece?**  
 Nome da empresa: \_\_\_\_\_ Coloque um "X" no  
 quadradinho correspondente a como você classifica esta empresa nos aspectos apresentados a seguir.

Excelente	Bom	Médio	Ruim	Péssimo	DESEMPENHO NO REPARO
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Tempo para solucionar o problema. Conhecimento demonstrado pelo técnico.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Preço do reparo.
Excelente	Bom	Médio	Ruim	Péssimo	INSTALAÇÕES DA OFICINA
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Apresentação do prédio (limpeza, pintura, etc). Estacionamento. Localização e facilidade de acesso. Espaço interno.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Excelente	Bom	Médio	Ruim	Péssimo	ATENDIMENTO POR TELEFONE
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Tempo de atendimento. Educação e cordialidade da telefonista. Resposta às solicitações, reclamações e sugestões. Disponibilidade da linha telefônica. Interesse do funcionário pelo problema do cliente.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Excelente	Bom	Médio	Ruim	Péssimo	ATENDIMENTO PESSOAL
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Educação e cordialidade do funcionário. Tratamento especial (diferenciado, personalizado). Receptividade às solicitações, reclamações e sugestões.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

**7) Você confia no serviço prestado pela Oficina de Assistência Técnica Autorizada quando o produto está na garantia.**  Sim  Não Por que? \_\_\_\_\_  
**E quando o produto está fora da garantia?**  Sim  Não Por que? \_\_\_\_\_

**8) O que você considera qualidade no serviço realizado, pelo fabricante, após a compra de um produto (eletrodoméstico ou aparelho eletrônico)?**  
 \_\_\_\_\_

**PARA RECEBER O BRINDE PREENCHA OS DADOS A SEGUIR.**  
 Nome: \_\_\_\_\_ Profissão: \_\_\_\_\_  
 Sexo:  Masculino  Feminino Idade:  até 25  26 a 35  36 a 50  mais de 50.  
 Endereço: \_\_\_\_\_  
 Grau de instrução:  1º Grau  2º Grau  Superior  
 Renda em URVs:  até 500  de 500 a 1.000  de 1.000 a 2.000  de 2.000 a 5.000  mais 5.000.

## Anexo 3 - Relatório do I Encontro de Inspetores

### **RELATÓRIO DO PRIMEIRO ENCONTRO DOS INSPETORES REALIZADO EM CAMPINAS - SP NO PERÍODO DE 13/02/95 A 15/02/95**

#### **1 - OBJETIVO**

Obter a contribuição dos inspetores na elaboração de um programa para aperfeiçoamento da rede de serviços e conseqüentemente seu total comprometimento com o programa.

#### **2 - JUSTIFICATIVA**

Entende-se que o comprometimento dos inspetores é diretamente proporcional a sua participação na elaboração e implementação do programa de qualidade. Assim sendo, quanto mais envolvidos no processo de formulação do programa, tanto maior será sua motivação para se alcançar os resultados esperados.

#### **3 - SITUAÇÃO ATUAL**

Em virtude da falta de unicidade de comando, os inspetores atualmente tem acumulado muitas atividades que não são de sua incumbência. Isto impossibilita a concentração em suas principais funções, deixando de executar tarefas cruciais para o bom desempenho junto aos serviços autorizados, revendedores e consumidores finais.

#### 4 - CONSIDERAÇÕES IMPORTANTES

A realização do I Encontro de inspetores em Campinas é parte do desenvolvimento do programa de qualidade, cujo o cronograma está apresentado no anexo I.

O anexo I apresenta as etapas do programa com as datas de sua realização. Na etapa denominada “Realizar diagnóstico da Rede de S.A.” existe uma sub-etapa que chama-se “Pesquisar junto ao inspetor”. O objetivo desta sub-etapa é obter a contribuição dos inspetores na elaboração do programa, uma vez que eles serão os maiores responsáveis pela sua implementação junto a Rede de Serviços.

Desta forma cada etapa do encontro foi previamente planejada para alcançar objetivos específicos. O encontro foi planejado em 5 partes, conforme segue:

##### Parte I - Problemas e necessidades do campo

Objetivo: Agir na causa dos problemas com o intuito de eliminar os “apaga incêndios” e as atividades que não são de sua incumbência e assim permitir a implementação do programa.

##### Parte II - Avaliação dos programas de treinamento

Objetivo: Avaliar a efetividade dos programas de treinamento atuais para viabilizar a preparação dos inspetores para implementação do programa de qualidade.

Obs. : O treinamento técnico é considerado fundamental para permitir a implementação do programa de qualidade. Sem que a Rede de Serviços esteja tecnicamente capaz torna-se muito difícil viabilizar quaisquer projetos de melhoria.

##### Parte III - Serviços autorizados que prestam serviços diferenciados

Objetivo: Obter a opinião/informação dos inspetores sobre os serviços autorizados que prestam serviços diferenciados aos clientes. Este será um dos critérios que serão utilizados para selecionar os Serviços Autorizados que serão visitados como parte do objetivo de estabelecer o modelo padrão de Serviço Autorizado.

##### Parte IV - Critérios utilizados para avaliar o Serviço Autorizado.

Objetivo: Obter a contribuição dos inspetores para estabelecer os critérios pelos quais o S.A. serão avaliados.

Obs.: Os critérios terão os respectivos pesos e o S.A. será classificado pela soma das pontuações obtidas nos diversos critérios. A partir desta classificação os S.A. serão premiados pelo bom desempenho.

##### Parte V - Etapas do programa de qualidade para a Rede de Serviços.

Objetivo: Obter um programa de qualidade que parte da realidade do campo. Conseqüentemente garantir a compreensão de cada etapa do programa por parte daqueles (os inspetores) que participarão integralmente da implementação do programa.

Obs.: Muitas etapas coincidem com as etapas do cronograma apresentado no anexo I, outras serão incluídas naquele programa, o qual sofrerá as devidas adaptações de forma a torná-lo viável imediatamente.

## 5 - RESULTADOS ALCANÇADOS EM CADA ETAPA DO ENCONTRO

### I - PROBLEMAS E NECESSIDADES DO CAMPO (APONTADOS PELOS INSPETORES)

#### I.1 - ÁREA COMERCIAL

Alto preços de peças	
Carteira de fornecedores insuficiente	
Código de peças incorretos na tabela de preços.	
Demora na reposição de peças em garantia	Aumentar a jornada da expedição em 2 horas, na segunda quinzena do mês para agilizar a expedição. Enviar peças pelo meio mais rápido possível. Pagar imediatamente na falta de peças.
Falta de conhecimento de como é feita a negociação para compra de peças	
Falta de peças	Aumentar leque de fornecedores.
Falta de política de estoque para Serviço Autorizado (foco no cliente final)	Não retirar da lista de preços peças faltantes. Formular política de estoque capaz de atender as necessidades e expectativas do consumidor.
Falta previsão de estoque de peças essenciais	Melhorar programação de compras.
Peças do desmanche estão sendo vendidas como peças novas	Enviar peças com a devida identificação de que foram retiradas de produtos novos para uma aplicação específica.
Rever política de venda de peças pela <i>EMPRESA MODELO</i>	Usar critérios específicos para comercialização com o Serviço Autorizado. Respeitar os prazos de pagamento mesmo quando o pedido é atendido parcialmente. Informar as pendências no exato momento do atendimento parcial dos pedidos.

#### I.2 - INSPETORIA

PROBLEMAS / NECESSIDADES	SUGESTÕES
Área de atuação do inspetor mal dimensionada.	Contratação de mais inspetores para a Região de São Paulo.
Ausência de Leasing para veículos da inspetoria.	
Falta de incentivo ao bom desempenho do inspetor.	Dar benefícios pré-estabelecidos e conhecidos aos promotores de serviços que se destacam num período pré-determinado.
Falta definição das funções do inspetor.	Definir diretrizes de trabalho e revisar funções.
Não pagamento de horas extras para inspetoria.	Pagamento de horas extras para os inspetores através de preenchimento de cartão ponto pelo próprio inspetor, haja visto que, muitas visitas a consumidores e autorizados ocorrem após o horário de expediente.
Reestruturar o ASA como apoio para fortalecer a inspetoria.	
Salário do inspetor incompatível com o mercado.	



## I.3 - APOIO AO SERVIÇO AUTORIZADO

PROBLEMAS / NECESSIDADES	SUGESTÕES
Ausência de distribuição de brindes promocionais.	Distribuir brindes a cada treinamento feito pelos inspetores.
Convenção do S.A. não é feita há muito tempo.	
Falta estratégia de nomeação.	Criar estratégia de nomeação urgente.
Falta identificação visual.	Agilizar os processos de padronização.
Falta de incentivo ao S.A.	Incentivar propaganda cooperada. Cooperação diferenciada de acordo com o potencial do S.A.

## I.4 - ENGENHARIA DE CAMPO

PROBLEMAS / NECESSIDADES	SUGESTÕES
Código de peças incorreto no catálogo de peças.	
Falta de apoio da engenharia de campo.	Dar retorno rápido e visitar o campo constantemente
Taxa de serviço incompatível com o tipo de serviço	Reavaliar taxas de serviço

## I.5 - EXPEDIÇÃO

PROBLEMAS / NECESSIDADES	SUGESTÕES
Expedição envia peças pintadas com cores trocadas.	
Mal acondicionamento das peças nas embalagens.	Efetivar temporários.

## I.6 - CRÉDITO E COBRANÇA

PROBLEMAS / NECESSIDADES	SUGESTÕES
Reavaliar critério de Crédito e cobrança.	
Rever periodicidade da revisão cadastral.	

## I.7 - ORDEM DE SERVIÇO

PROBLEMAS / NECESSIDADES	SUGESTÕES
Devolução indevida da O.S.	Só devolver por suspeita de fraude ou por modelos e séries incompletos, falhas menores orientar o S.A. com cópia para o inspetor.
Rever formulário de O.S.	

## I.8 - OUTROS PROBLEMAS / NECESSIDADES APONTADOS

PROBLEMAS / NECESSIDADES	SUGESTÕES
Os S.A. têm visão paternalista da <i>EMPRESA MODELO</i> .	
Desconhecimento total da <i>EMPRESA MODELO</i> sobre a realidade do campo.	Acompanhar diariamente a realidade e as necessidades do campo.
Levantar as necessidades de campo para desenvolver programa de informática adequado.	Programa de informatização deve estar de acordo com a realidade do campo. Vender melhor a idéia.
Melhores argumentos para o atendimento ao consumidor	Preparação de atendentes com estágio no campo.
Falta de treinamento adequado a cada linha de produto	Ter instrutores específicos para cada linha. Disponibilizar mais produtos para lançamento. Consultar o campo para saber as necessidades. Fazer treinamento básico da linha eletrônica no S.A. Treinamento prático com instrutor (menos teoria). Flexibilizar o treinamento de acordo com a região.

## II - AVALIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE TREINAMENTO

Por ocasião do primeiro encontro de Inspectores realizado em Campinas/SP no período de 13 a 15/02/95, efetuamos pesquisa sobre aproveitamento do treinamento realizado, bem como, coletamos sugestões a serem avaliadas para futuro aproveitamento.

Questão 1 - Os treinamentos técnicos da Linha Eletrônica ocorridos em 1994 atenderam às expectativas dos Serviços Autorizados?

Respostas:

SIM ..... 1 (UM)  
 NÃO..... 8 (OITO)  
 NÃO RESPONDERAM..... 2 (DOIS)  
 RESPOSTA EM DESACORDO COM A PERGUNTA..... 1 (UM)  
 NÃO ACOMPANHARAM TREINAMENTO..... 2 (DOIS)

Questão 2 - Os treinamentos técnicos da Linha Branca ocorridos em 1994 atenderam às expectativas dos Serviços Autorizados?

Respostas:

SIM ..... 3 (TRÊS)  
 NÃO..... 9 (NOVE)  
 NÃO RESPONDERAM..... 1 (UM)  
 RESPOSTA EM DESACORDO COM A PERGUNTA..... 1 (UM)  
 NÃO ACOMPANHARAM TREINAMENTO..... 0 (ZERO)

Questão 3 - Qual foi a repercussão do treinamento nos moldes do sistema "monitor"?

Respostas:

BOM..... 3 (TRÊS)  
 NÃO FUNCIONOU..... 6 (SEIS)  
 NÃO RESPONDERAM..... 1 (UM)  
 NÃO ACOMPANHOU TREINAMENTO..... 3 (TRÊS)  
 NÃO HOVERAM COMENTÁRIOS..... 1 (UM)

Questão 4 - A periodicidade em que os treinamentos ocorrem é suficiente?

Respostas:

SIM ..... 2 (DOIS)  
 NÃO..... 10 (DEZ)  
 RESPOSTA EM DESACORDO COM A PERGUNTA..... 2 (DOIS)

Questão 5 - Os instrutores da Linha Branca apresentaram desempenho favorável nos treinamentos?

Respostas:

SIM ..... 7 (SETE)  
 NÃO..... 6 (SEIS)  
 NÃO RESPONDERAM..... 1 (UM)

Questão 6 - O instrutor da Linha Eletrônica apresentou bom desempenho nos treinamentos?

Respostas:

SIM ..... 4 (QUATRO)  
 NÃO..... 2 (DOIS)  
 NÃO RESPONDERAM..... 4 (QUATRO)  
 RESPOSTA EM DESACORDO COM A PERGUNTA..... 2 (DOIS)  
 NÃO ACOMPANHARAM TREINAMENTO..... 2 (DOIS)

Questão 7 - Lista das principais reclamações sobre treinamento:

**Alimentação no Hotel**

**Evasão (poucos participantes)**

**Falta de produtos no treinamento**

**Material didático**

**Cursos com muita teoria**

**Poucos cursos ofertados**

**Atraso na remessa dos produtos**

**Perda de tempo, em função da falta planejamento para treinamento.**

Questão 8 - Cite os produtos que são prioridade para cursos:

Telefone sem fio - 4 citações

Videocassete - 4 citações

Televisores - 4 citações

Microondas - 3 citações

Audio com CD - 4 citações

Portáteis - 2 citações

Condicionador de ar - 3 citações

Refrigeração - 7 citações

Lavadoras - 9 citações

WAP - 2 citações

Básico de Eletrônica - 1 citação

Trabalho em equipe - 1 citação

Conhecimento dos produtos - 1 citação

Posturas do técnico - 1 citação

Free Shop - 1 citação

Drops gelo - 1 citação

Questão 9 - O sistema de treinamento "monitor" apresentou resultados mais eficazes do que o treinamento convencional (sistema expositivo)?

Respostas:

SIM ..... 1 (UM)  
 NÃO..... 7 (SETE)  
 NÃO RESPONDERAM..... 3 (TRÊS)  
 NÃO IMPLEMENTADO..... 3 (TRÊS)

Questão 10 - É possível manter a mesma linha de trabalho de 1994 para o ano de 1995 no que tange a treinamento dos Serviços Autorizados?

Respostas:

SIM ..... 2 (DOIS)  
 NÃO..... 12 (DOZE)

Questão 11 - É necessário ministrar cursos administrativo, comportamental e gerencial aos Serviços Autorizados?

Respostas:

SIM ..... 13 (TREZE)  
 NÃO..... 0 (ZERO)  
 NÃO RESPONDERAM..... 1 (UM)

Questão 12 - Cite sua opinião sobre os seguintes programas de treinamento:

R.I.F. - muito bom = 2 citações  
           bom = 2 citações  
           muito importante = 2 citações  
           importante = 1 citação

**demais citações:** deve ser periódico e constante, gostaria a cada seis meses, não fiz, gostei, a *EMPRESA MODELO* é quem deve fazer R.I.F. no campo, é necessário mas com carga horária maior, excelente e bem executada idéia, esse programa deve ser mantido e aperfeiçoado.

C.E.T. - desconheço = 7 citações  
           muito bom = 2 citações

**demais citações:** a idéia é boa, devem haver mais centros em outras cidades, essencial.

P.C.T.- desconheço = 9 citações  
           não implantado = 2 citações  
**demais citações:** muito bom, a idéia é boa.

T.P.D. - não houve continuidade = 3 citações  
           bom = 3 citações

**demais citações =** não tive tempo para fazer este trabalho, reativar, nos traz conhecimentos importantes, deve ser intensificado e contínuo.

T.B.D. - citações gerais: bom, não aplicado, deve ser intensificado e contínuo, obtive êxito, principalmente nas regiões de maior volume de vendas, é viável, muito bom, incrementar e realizar follow-up periódico, manter o treinamento havendo reciclagem e aprimoramento antes de lançar novos trabalhos, aprovo este tipo de treinamento, não deve ser diário, deve ser de acordo com as necessidades.

S.A.I. - desconheço = 7 citações

**demais citações:** não houve continuidade, deve ser implantado com urgência, não realizado, importante, boa idéia, funciona.

P.V.D. - desconheço = 12 citações  
           não implantado = 2 citações

**demais citações:** bom, deve ser aplicado um assunto diferente a cada 90 dias e não esquecer de distribuir brindes aos treinandos.

Questão 13 - Quanto às sugestões para futuros programas de treinamento:

- menos sigla, mais objetividade
- o programa deve ter apenas um nome
- deve ser abrangente dentro da sua área
- deve ser de fácil aplicação
- deve ir de encontro às necessidades dos envolvidos
- deve ser utilizado material com ilustrações do tema
- desenvolver manual de normas e procedimentos
- deve ser implantando treinamento aos coordenadores regionais e os mesmos devem ser disponibilizados para participarem do desenvolvimento dos cursos
- manter treinamento a nível gerencial
- manter treinamento de equipe
- manter treinamento T.B.D.
- além da teoria, mais prática
- verificar conhecimentos dos treinandos
- selecionar os treinandos
- certificar somente quem estiver apto teórica e praticamente
- o treinamento no campo deve ser ministrado por pessoas exclusivas para esta função (instrutores)
- é necessário elaborar um calendário de cursos com antecedência (ex: para o ano de 1996 o calendário já deveria ser divulgado para a inspetoria até no máximo outubro de 1995)
- implementar programas de treinamento com práticas na ordem de 70%, e 30% de teoria, dando importância aos produtos com maiores índices de não conformidade
- colocar no calendário cursos em boa quantidade e diversidade de março a setembro ou no máximo a outubro, dando chance de inscrições a todos e priorizando os de maior potencial (volume de serviços/compras/produtos na região)
- possuir uma equipe de instrutores em Curitiba e outra móvel
- equipamentos como videocassetes, televisores, audio para a inspetoria aplicar os treinamentos
- começar e dar continuidade aos programas, visto que, isso não está ocorrendo
- fazer e cumprir um calendário de treinamento
- procurar entre as entidades (SENAI, SEBRAE,...) conveniar-se com a *EMPRESA MODELO* para ministrar cursos para os Serviços Autorizados e Inspetoria
- retomar o programa de instrutores específicos, somente para as funções de treinamento
- manter os C.E.T.'s, porém utilizá-los racionalmente, com instrutores gabaritados e não inspetores com conhecimentos superficiais devido ao excesso de funções
- fazer um programa de trabalho e aplicá-lo efetivamente para obtermos resultados satisfatórios
- formar curso de informática
- cursos voltados para a prática
- simplificar a sistemática do treinamento ajustando nossos recursos à realidade do campo
- deveríamos criar na *EMPRESA MODELO* um calendário mais completo
- criar uma verdadeira oficina próxima à realidade - usar SENAI como exemplo
- regulamentar o procedimento: produtos trocados pelo comitê de troca (ou outra fonte) devem ser encaminhados a esta "oficina" e nos cursos explicar o motivo da troca. Os estagiários terão como missão recuperar o produto, deixando-o em estado de "novo", testado e embalado, em condições de retornar à casa de outro cliente quando houver necessidade de outra troca, nos mesmos critérios de hoje (PROCON, etc.) - esta sugestão é válida para Linhas Branca e Marrom
- dividir treinamento da linha eletrônica em uma parte básica e outra eminentemente prática (frisar possíveis defeitos)
- fitas de vídeo
- material didático
- as avaliações devem ser marcadas com "X", ou seja avaliações objetivas.
- Para São Paulo o tratamento deve ser diferenciado. Devemos utilizar 1 semana por mês o espaço no SENAI com cursos convencionais voltados à prática
- Obter instrutores específicos e **qualificados** para execução de cursos nos CET's

## OUTROS COMENTÁRIOS

O inspetor está sendo sobrecarregado com o processo de treinamento. O inspetor não é um “Super-Homem”. O ideal é ter instrutores qualificados e capacitados que estejam em contato com a engenharia, com tempo disponível para estudar o produto, seus defeitos e as peças substituídas com maior frequência. O número de produtos que a *EMPRESA MODELO* vem atendendo é muito grande. Para o inspetor captar os defeitos e particularidades dos produtos está cada vez mais difícil devido a este volume e variedade de produtos. A função de muitos inspetores atualmente é representar a *EMPRESA MODELO* em PROCON’s e visitar clientes solicitados pelo Serviço de Atendimento ao Consumidor.

**Basta!, Chega** de programas que não saem dos papéis. Vamos fazer **um** programa de trabalho e **aplicá-lo** efetivamente para obtermos resultados satisfatórios. **CHEGA DE QUANTIDADE, PENSEMOS EM QUALIDADE!** Dando continuidade ao primeiro programa, faremos e aplicaremos o segundo programa, não esquecendo do FOLLOW-UP do primeiro! E assim consecutivamente. Temos que salientar a importância dos atuais trabalhos do Setor de Treinamento, **PORÉM**, temos que saber aplicá-los.

## III - SERVIÇOS AUTORIZADOS DA SUA REGIÃO QUE PRESTAM SERVIÇOS DIFERENCIADOS

NOME DO SERVIÇO AUTORIZADO	CIDADE	U.F.	SERVIÇOS DIFERENCIADOS QUE A EMPRESA PRÁTICA
Alberico A. Ferreira			<ul style="list-style-type: none"> <li>Sede na cidade de Almenara - MG.</li> <li>Filial (oficina e loja de peças) na cidade de Aracuí - MG a 130 Km.</li> <li>Atende garantia com endereço da sede.</li> </ul>
As Gás	São Paulo	SP	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ligação gratuita para clientes (0800) "Em implantação".</li> </ul>
Cabral Refrigeração			<ul style="list-style-type: none"> <li>Todo o aparelho que é recolhido é deixado um aparelho SOS no lugar.</li> </ul>
Castécnica	Salvador	BA	<ul style="list-style-type: none"> <li>Empresa altamente informatizada, a qual verifica a qualidade de atendimento e nível de satisfação dos clientes.</li> </ul>
Central Eletrônica			<ul style="list-style-type: none"> <li>Atende sem taxa adicional fora do perímetro urbano.</li> </ul>
Claudino S/A			<ul style="list-style-type: none"> <li>Financiamento dos serviços de 3 a 6 pagamentos.</li> </ul>
Climática Refrigeração Ltda			<ul style="list-style-type: none"> <li>Atendimento ao cliente no prazo máximo de 12 horas.</li> <li>Programa de Qualidade Total (em desenvolvimento).</li> <li>Visitas semanais aos revendedores.</li> </ul>
Derfrio	Salvador	BA	<ul style="list-style-type: none"> <li>Atendimento telefônico 24 horas, através de sistema de recados, onde em curto espaço de tempo é mantido contato com o cliente ou o mesmo é visitado imediatamente.</li> <li>Linha telefônica nunca está ocupada.</li> </ul>
DGM Vendas			<ul style="list-style-type: none"> <li>Faz reoperação na residência do cliente.</li> </ul>
Disklar			<ul style="list-style-type: none"> <li>Serviço Autorizado com identificação visual padrão.</li> <li>Participação em todos os cursos da <i>EMPRESA MODELO</i>.</li> <li>Possui produtos para SOS.</li> <li>Atendimento com hora marcada.</li> </ul>
Dolar	Bauru	SP	<ul style="list-style-type: none"> <li>Presta atendimento em menos de 12 horas</li> </ul>
Eleto Peças Mingão	Cascavel	PR	<ul style="list-style-type: none"> <li>Confecção e distribuição de brindes aos seu clientes como, bonés, canetas, chaveiros, calendários, etc.</li> </ul>
Eletrônica Banon			<ul style="list-style-type: none"> <li>Produtos consertados são embalados após a respectiva limpeza dos mesmos.</li> <li>Limpeza de cabeçote gratuita.</li> </ul>
Eletrônica Chaves			<ul style="list-style-type: none"> <li>Limpeza de cabeçote fora de garantia em cortesia.</li> <li>Treinamento de congelamento e forno de microondas.</li> </ul>
Eletrônica Linck	Porto Alegre	RS	<ul style="list-style-type: none"> <li>Atende nas cidades de Alvorada, Gravataí, Viamão, Canoas, Esteio, sem cobrar taxa de visita adicional (na garantia).</li> <li>Atende com hora marcada para casos especiais (dentro de Porto Alegre)</li> <li>Tem produtos SANYO para empréstimos em casos especiais.</li> </ul>



Eletrônica Michelin			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Serviço autorizado informatizado.</li> <li>• Pequenos reparos são concluídos no mesmo dia.</li> <li>• Orçamento instantâneo.</li> </ul>
Eletrônica Renaza			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produtos consertados são embalados após a respectiva limpeza dos mesmos.</li> <li>• Limpeza de cabeçote gratuita.</li> </ul>
Elza Alves Mendonça			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faz reoperação na residência do cliente.</li> </ul>
Friburgas			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atendimento em 24 horas.</li> <li>• Averigua normalidade dos produtos e satisfação dos clientes.</li> <li>• Contato constante com lojistas.</li> </ul>
Glacial Linha Branca	Curitiba	PR	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cadastro de clientes informatizado, clientes organizados por nome, endereço, histórico, produtos e atendimentos anteriores.</li> <li>• Sistema de mensagem BIP.</li> </ul>
Hi - Tec Com. Rep. Ltda	Manaus	A M	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrega um livreto de receitas SANYO para cada forno de microondas consertado na oficina.</li> </ul>
Iran Refrigeração			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Negociação com clientes de produtos em garantia ou fora de garantia.</li> <li>• Brinda todos os clientes buscando satisfação.</li> </ul>
JC Refrigeração	Salvador	BA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente administrativa visita clientes e revendedores para avaliar satisfação dos atendimentos e corrigir insatisfações imediatamente.</li> </ul>
José Paulo da Costa			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programa de informática que identifica o cliente de imediato, localizando reclamação atual e reclamações passadas.</li> </ul>
Krumennauer	Foz do Iguaçu	PR	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faz mala direta através de cadastro de clientes, com programação de datas específicas (aniversários, etc.)</li> </ul>
KS Informática - Eletron.	Salvador	BA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visita domiciliar, linha eletrônica, sem cobrar taxa de visita.</li> </ul>
Lacligel	São Paulo	SP	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Envio de mala direta e uso de anel Lokring.</li> </ul>
Maheg - Total Av.	Porto Alegre	RS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atende as cidades de Viamão, Canoas e Alvorada sem cobrar taxa adicional (na garantia)</li> </ul>
Manetel Com. Tec. Ltda			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atende a domicílio através de "Telechamada", sábados, domingos e feriados.</li> <li>• Frota com dois veículos.</li> <li>• Não cobra taxa de visita.</li> <li>• Oferece 6 meses de garantia.</li> <li>• Pagamento e até 3 vezes sem juros.</li> <li>• Atendimento em garantia 24 horas.</li> <li>• Ramal na residência dos funcionários.</li> <li>• Atende 15 marcas.</li> </ul>
Mangini Com. e Rep. Ltda	Belém	PA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Busca e entrega de alguns produtos SANYO sem cobrar taxa na garantia.</li> </ul>
Mar Refrigeração			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema de treinamento para vendedores de lojas.</li> <li>• Atende região de 90 km, sem cobrar taxa de serviço (quilometragem)</li> </ul>
Marcel Com. de Ar Cond.	Canoas	RS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atende as cidades de Canoas e Esteio, sem cobrar taxa adicional (na garantia)</li> </ul>
Marfil Manut. Refrig.			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implantou programa de Qualidade Total através do SEBRAE.</li> <li>• Possui 16 funcionários.</li> <li>• Pratica bom atendimento.</li> </ul>
Nelgton - Eletrônica	Goiatuba		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faz conserto na presença do cliente.</li> </ul>
Norivelton Benvindo			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilidade de produtos SOS (Condicionador de ar, Freezer e Refrigeradores).</li> </ul>

Oficina Eletromc - Loja 2			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conserto à domicílio.</li> </ul>
Refrigar Com. Refrig.			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema de rádio amador para funcionários externos.</li> <li>• Tem o maior estoque de peças.</li> </ul>
Refrigelo		SP	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Veículos com rádio amador para atendimento urgente e aproveitamento de roteiro.</li> </ul>
Refrigeração Confins			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faz troca de compressor e reoperação na residência do cliente.</li> </ul>
Refrigeração Gomes	Franca	SP	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Possui rádio amador para agilizar atendimento.</li> </ul>
Refrigeração Milan			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Serviço Autorizado com identificação visual padrão.</li> <li>• Telefone celular para funcionários externos.</li> <li>• Possui produtos para SOS.</li> <li>• Serviço de Atendimento ao Consumidor próprio.</li> <li>• Participação em todos os cursos da <i>EMPRESA MODELO</i>.</li> </ul>
Refrigeração Nevada	Porto Alegre	RS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atende as cidades de Viamão e Canoas sem cobrar taxa adicional (na garantia)</li> </ul>
Refrigeração Nézio			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recolhimento de produtos com empréstimo de SOS, inclusive produtos fora de garantia.</li> <li>• Serviços são aprovados mediante satisfação dos clientes</li> </ul>
Refrigeração Portão Linha Branca	Curitiba	PR	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cadastro de clientes informatizado, clientes organizados por nome, endereço, histórico, produtos e atendimentos anteriores.</li> </ul>
Refrigeração Verdilar			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Possui produtos para SOS.</li> <li>• Possui cadastro de clientes informatizado.</li> <li>• Bom estoque de peças.</li> <li>• Oferece café no balcão.</li> </ul>
Refrimaq	Marília	SP	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atendimento em menos de 12 horas</li> </ul>
Refrinox			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Serviço Autorizado com identificação visual padrão.</li> <li>• Participação em todos os cursos da <i>EMPRESA MODELO</i>.</li> <li>• Possui produtos para SOS.</li> <li>• Atendimento com hora marcada.</li> </ul>
Refripeças	Londrina	PR	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atendimento "01 minuto", para consumidores que chegam no balcão.</li> </ul>
Refripeças (Maran & Maran)	Londrina	PR	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Possui pessoa específica para atendimento de clientes (que telefona e vai periodicamente à casa dos clientes).</li> <li>• Possui estoque modelo (altamente sistematizado), onde qualquer funcionário consegue localizar facilmente qualquer tipo de peça.</li> <li>• Faz mala direta.</li> </ul>
Rochitec Linha Marrom	Curitiba	PR	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orçamentos e consertos na presença do consumidor.</li> <li>• Atendimento a domicílio com hora marcada.</li> </ul>
Satélite Serviços Técnicos	Brasília	DF	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faz reoperação na residência no cliente.</li> </ul>
Seastec	São Paulo	SP	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Serviço Autorizado informatizado com completo cadastro de clientes e histórico de produtos atendidos.</li> <li>• Uso de anel Lokring.</li> <li>• Frota de Veículos altamente equipados, propiciando o reparo na residência do cliente.</li> </ul>
Shingi Yamashita			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dispõe de ferramental moderno. Ex: bomba de vácuo, detetor de vazamentos, vários equipamentos eletrônicos.</li> <li>• É informatizado.</li> </ul>
Siatic			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produtos consertados são embalados após a respectiva limpeza dos mesmos.</li> </ul>
Silas Pereira Sena - Eletrônica			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atendimento Residencial</li> </ul>
Tecbrás			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Envia brindes nas datas de aniversário dos clientes atendidos.</li> <li>• Pesquisa de satisfação dos clientes.</li> <li>• Atendimento em 24 horas.</li> </ul>

**IV - CRITÉRIOS UTILIZADOS PARA AVALIAR O SERVIÇO AUTORIZADO.**

- Apresentação pessoal
- Atendimento telefônico
- Credibilidade do serviço executado
- Cuidado com os produtos
- Custo de serviço compatível
- Disponibilidade de peças
- Entrega de comprovante de serviços (O.S.)
- Estacionamento para clientes
- Flexibilidade no pagamento
- Formas de divulgação do Serviço Autorizado
- Garantia do serviço pelo Serviço Autorizado
- Identificação visual
- Instalações adequadas
- Limpeza na loja e recepção
- Localização
- Organização da oficina
- Orientações adicionais
- Pontualidade
- Possui equipamentos e ferramentas adequadas para o conserto
- Possui SAC
- Possui SOS
- Presteza dos atendentes
- Qualidade da frota
- Qualidade nas ações técnicas e administrativas
- Serviço diferenciado
- Técnicos qualificados
- Tempo de atendimento

V - ETAPAS DO PROGRAMA DE QUALIDADE

