

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

**UMA AVALIAÇÃO DO ATENDIMENTO AO CLIENTE NA PRESTAÇÃO
DE SERVIÇOS COM BASE NA NORMA NBR ISO 9004-2: UM ESTUDO
DE CASO**

JOSÉ FAÇANHA GADELHA

**Florianópolis
2002**

G124a

Gadelha, José Façanha

Atendimento ao cliente na prestação de serviços: um estudo no Núcleo de Tecnologia Industrial do estado do Ceará – NUTEC / José Façanha Gadelha. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2002.

126p.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina, 2002.

1.ADMINISTRAÇÃO 2. SERVIÇOS 3. ATENDIMENTO AO
CLIENTE 4. QUALIDADE I. Título

CDD – 658.812

JOSÉ FAÇANHA GADELHA

**UMA AVALIAÇÃO DO ATENDIMENTO AO CLIENTE NA PRESTAÇÃO
DE SERVIÇOS COM BASE NA NORMA NBR ISO 9004-2: UM ESTUDO
DE CASO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina para obtenção do grau de Mestre em Engenharia de Produção.

Florianópolis

2002

JOSÉ FAÇANHA GADELHA

**UMA AVALIAÇÃO DO ATENDIMENTO AO CLIENTE NA PRESTAÇÃO
DE SERVIÇOS COM BASE NA NORMA NBR ISO 9004-2: UM ESTUDO
DE CASO**

Esta Dissertação foi julgada adequada para obtenção do título de Mestre, especialidade em Engenharia de Produção, e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.

Prof. Edson Pacheco Paladini, Dr.
Coordenador do Programa

Banca Examinadora:

Olga Regina Cardoso, Dra. (Orientadora)

Jane Iara Pereira da Costa, Dra.

João Medeiros Tavares Júnior, Dr.

**À minha esposa Maria Walneide e
aos meus filhos Raphael, Raphaela e Renata.**

AGRADECIMENTOS

A construção deste trabalho foi motivo de crescimento e engrandecimento pessoal e profissional. No entanto, gostaria de agradecer o apoio das seguintes instituições e pessoas:

Fundação Núcleo de Tecnologia Industrial, pelo apoio e liberação das atividades de trabalho, que viabilizou a execução deste trabalho.

Universidade Federal do Ceará e Universidade Federal de Santa Catarina, pelo intercâmbio e pela oportunidade de crescimento profissional e humano.

Centro Federal de Educação Tecnológica do Ceará – CEFETCE, por nossa liberação, bem como aos amigos professores do curso de Mecânica pelo apoio e incentivo.

Instituto Centro de Ensino Tecnológico do Ceará – CENTEC pelo apoio financeiro e logístico, e aos colegas e professores que tanto apoiaram.

À amiga Renata Jorge Vieira por sua contribuição, opinião especializada e revisão durante esta árdua jornada de construção deste trabalho.

Aos colegas do PPGEF, em especial a Antônio Valdivia Altamirano e João Medeiros Tavares Júnior pelos bons momentos e por partilharem de suas opiniões especializadas e de seus conhecimentos.

Aos amigos Rogério Mash, Jesualdo Pereira Farias e Antônio Salvador pelo apoio e incentivo.

Aos professores Osmar Possamai, Paulo Selig, Ariosto Holanda e Jane Lara Pereira da costa pelo apoio e incentivo.

Por fim, os meus familiares Walneide (esposa), Raphaela e Renata (filhas), Raphael (filho), pelo apoio e incentivo nas horas difíceis desta jornada.

Os meus pais Raimundo Baima e Marieta Façanha (n memória) pelas lições de vida.

SUMÁRIO

Lista de tabelas	10
Lista de figuras	12
Lista de Quadros	13
Resumo	14
Abstract	15
CAPITULO 1 – INTRODUÇÃO	
1.1 O tema	15
1.2 Justificativa	16
1.3 Objetivos	19
1.3.1 Objetivo Geral	19
1.3.2 Objetivos Específicos	19
1.4 Limitação	19
1.5 Estrutura da dissertação	20
CAPITULO 2 – REVISÃO DA LITERATURA	
2.1 Considerações sobre o atendimento ao cliente na prestação de serviços	22
2.2 Prestação de serviços na indústria	24
2.2.1 Características dos serviços	26
2.2.2 Processos e atividades na prestação de serviços	27
2.3 O atendimento ao cliente	30
2.3.1 O que o cliente realmente quer	33
2.3.2 Valor para o cliente	36
2.3.3 Satisfação do cliente	38
2.3.4 Qualidade em serviços	39
2.4 Medidas do desempenho na prestação dos serviços	42
2.5 Conceitos e técnicas para melhoria na prestação dos serviços	45
2.6 Gestão da Qualidade Total	46
2.7 Norma NBR ISO 9000	47

2.8	<i>Benchmarking</i> na melhoria do atendimento ao cliente	49
2.9	Processos de atendimento durante a prestação de serviços	50
2.10	Processo de atendimento	51
2.11	A Importância da Norma NBR ISO 9004-2 no atendimento ao cliente na prestação dos serviços	54
2.11.1	Requisitos da Norma NBR ISO 9004-2 na prestação dos serviços	55
2.11.2	A Norma NBR ISO 9004-2 e a sistematização do atendimento ao cliente	57
2.12	Comentários sobre a importância do atendimento na prestação do serviço ao cliente	60
2.13	A Norma NBR ISO 9000:2000	61
CAPITULO 3 – METODOLOGIA DE PESQUISA		
3.1	Estrutura do estudo	64
3.2	Definição da Amostra	66
3.3	Levantamento de dados	68
3.4	Análise e interpretação dos dados	69
3.5	Etapas do método de pesquisa	69
3.5.1	Etapa 1: prospeção – conhecimento da empresa	70
3.5.2	Etapa 2: diagnóstico – exame da situação atual	70
3.5.3	Etapa 3: análise das informações	71
3.5.4	Etapa 4: análise de projeto de melhoria dos serviços	72
CAPITULO 4 – RESULTADOS		
4.1	Etapa 1: Prospeção da empresa	74
4.2	Etapa 2: Diagnóstico	78
4.2.1	Desempenho da empresa – NUTEC	78
4.2.2	Importância para o cliente	88
4.3	Etapa 3: Análise das informações de diagnóstico	95
4.4	Etapa 4: Análise do projeto para melhoria do atendimento ao cliente	100
4.4.1	Características dos serviços do NUTEC	101

4.4.2	Fluxo padrão de atendimento sistemático ao cliente	104
4.5	Conclusões da aplicação	107
CAPITULO 5 – CONCLUSÕES E SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS		
5.1	Conclusões	109
5.2	Sugestões para trabalhos futuros	111
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS		113
APÊNDICES		118

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Conhecimento geral dos objetivos e metas do NUTEC	79
Tabela 2	Importância dos procedimentos na prestação de serviços	80
Tabela 3	Eficiência dos programas na motivação dos empregados	80
Tabela 4	Valores das formas de reconhecimentos	81
Tabela 5	Controle intermediário no processo de atendimento ao cliente	82
Tabela 6	Eficiência na determinação dos recursos para os serviços	83
Tabela 7	Controle de qualidade durante o processo	83
Tabela 8	Procedimentos utilizados	84
Tabela 9	Benefícios para o NUTEC da implementação de procedimentos	85
Tabela 10	Instrumentos usados para conhecer o cliente	86
Tabela 11	Canais de comunicação com o cliente	86
Tabela 12	Programas de atendimento ao cliente	87
Tabela 13	Resultados quanto aos métodos de realimentação de informações	87
Tabela 14	Métodos para realimentação de informações	88
Tabela 15	Importância dos serviços adicionais durante a execução dos serviços	89
Tabela 16	Características valorizadas na empresa prestadora de serviços	90
Tabela 17	Atributos para escolher a empresa prestadora de serviços	91
Tabela 18	Situação em que o cliente procura o NUTEC para prestação do serviço	92

Tabela 19	Característica valorizada pelo cliente em relação ao pessoal do NUTEC	92
Tabela 20	Importância das dimensões da qualidade do serviço	93
Tabela 21	Importância das comunicações durante os serviços	94
Tabela 22	Forma para garantir a qualidade do serviço	95

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Modelo de um sistema de gestão da qualidade baseado em processo (NBR ISO 9000:2000)	63
Figura 2	Organograma do NUTEC	75
Figura 3	Fluxograma do processo de atendimento	106

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Requisitos novos e reforçados da Norma NBR ISO 9000:200	62
Quadro 2	Número de atendimentos	67
Quadro 3	Etapas do método de pesquisa	73
Quadro 4	Recursos utilizados	78
Quadro 5	Atividade de atendimento ao cliente	79

RESUMO

GADELHA, José Façanha. Uma avaliação do atendimento ao cliente na prestação de serviços com base na Norma NBR ISO 9004-2: um estudo de caos. Florianópolis, 2002. 128f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, 2002.

Neste trabalho, realiza-se uma análise do processo de atendimento ao cliente, identificando as tarefas, ações e recursos que fazem parte do processo para obter uma melhoria nos resultados e no uso dos recursos, visando à satisfação do cliente. Avalia-se o desempenho do NUTEC (Núcleo de Tecnologia Industrial do Ceará) quanto aos recursos utilizados, atividades de atendimento ao cliente, conhecimento dos objetivos do NUTEC, os procedimentos na prestação dos serviços, os programas de motivação aos funcionários, reconhecimento aos funcionários, controle intermediário do cliente, grau de comunicação, eficiência na determinação dos recursos para os serviços, entre outros. Também, avalia-se a importância na percepção do cliente, dos atributos dos serviços que levam à escolha da empresa prestadora do serviço. Compara-se a importância para o cliente e o desempenho do NUTEC, para determinar se está atendendo adequadamente às necessidades e exigências do cliente. Finalmente, apresenta-se o delineamento para o projeto de melhoria do processo de atendimento ao cliente do NUTEC.

Palavras-chave: qualidade, atendimento ao cliente, serviço.

ABSTRACT

This paper performs an analysis of the process of answering to the customers' needs, thus identifying the tasks, actions, and resources that take part in this answering process, in order to obtain an improvement in the results of the process and in the use of resources, aiming at the customers' satisfaction. The development of NUTEC (Nucleus of Technology of the State of Ceará) is evaluated, in terms of the resources it uses, the determination of the efficiency of these resources, customers' answering activities, its procedures and monitoring, knowledge of NUTEC goals, employees reward and motivation programs, and communication levels, among others. It is also evaluated the importance of the customers' perceptions, and of the attributes that lead value to the choice by customers' of the services company. A comparison is made between the importance of the customers' values and NUTEC's efficiency. This is carried out with the aim of determining if NUTEC customers' answering service is in accordance with the clients' demands and needs. Finally, proposals for the improvement of NUTEC customers' answering service are presented.

KEY WORDS: customer, service, quality.

1 INTRODUÇÃO

1.1 O Tema

O setor de serviços está se tornando um dos maiores impulsionadores da economia, tanto em períodos de recessão quanto nos períodos de crescimento econômico. Isto se deve ao fato de os produtos manufaturados estarem se diferenciando cada vez mais uns dos outros em relação aos seus concorrentes. Esta diferenciação ocorre pelos serviços adicionais, seja pós-venda ou incorporados ao produto.

As mudanças nas estruturas básicas das atividades econômicas do setor produtivo (privatizações, terceirizações, inovações tecnológicas, entre outras) também estão contribuindo para a reorganização dos serviços, tanto quanto para o crescimento e o surgimento de novas atividades de serviços.

Esta reestruturação nas atividades econômicas tem levado a sociedade a repensar a educação e o treinamento da mão-de-obra para atender às novas demandas por serviços. Isso acontece, em parte, por que há uma crescente sofisticação tecnológica. Como exemplo pode-se citar a Internet e o uso de aplicativos para tarefas específicas, entre outros fatores (LAS CASAS, 2000).

Corroboram com esta vertente os fatores que comprovam que, a um produto encontram-se atrelados um grande número de atividades de serviços, tais como: distribuição do produto, vendas, assistência técnica e treinamento, entre outras atividades. Esta ligação entre a fabricação e os serviços reduz custos, cria e estabiliza novos mercados, e obriga as empresas a responderem, com melhor desempenho, aos clientes.

A forma genérica de atender ao cliente está ultrapassada. Atualmente, as relações comerciais são orientadas pelos desejos e necessidades do cliente. Os clientes demandam que as empresas personalizem seus serviços para satisfazer necessidades e situações particulares. Além disso, os clientes querem produtos e serviços de qualidade e disponibilidade imediata (KOTLER, 2000).

Os requerimentos dos clientes são por uma contínua melhoria nos serviços, flexibilidade durante a prestação destes serviços e uma antecipação, respaldada no conhecimento dos clientes.

Satisfazer tais requerimentos exige das empresas cultivar novas competências para reprojeter as formas de fazer negócios e orientar-se aos seus clientes.

Considerando-se as características próprias dos serviços, a interface funcionário-cliente é um aspecto importante que deve ser levado em conta (ALBRECHT, 2000). Por esta razão, todo o processo de atendimento ao cliente adquire importância, visando satisfazer às necessidades deste cliente.

Devido à importância e à necessidade de se conhecer o processo de atendimento ao cliente na prestação de serviços, definiu-se a questão de pesquisa: Como avaliar o processo de atendimento ao cliente de acordo com a Norma NBR ISO 9004-2.

Dentro do tema da avaliação, este trabalho aborda a questão da sistematização e da qualidade do atendimento ao cliente na prestação de serviços em uma instituição de transferência de tecnologia, atendendo às necessidades tecnológicas do setor produtivo do Estado do Ceará.

1.2 Justificativa

O Núcleo de Tecnologia Industrial do Ceará – NUTEC – é uma instituição que tem como missão transferir tecnologia de acordo

com as necessidades das empresas produtoras do Estado do Ceará. Da qualidade e do grau de integração do NUTEC a estas empresas, depende o crescimento de ambas as partes.

As disfunções do atendimento ao cliente na prestação de serviços têm merecido mais atenção por parte do NUTEC, visando a uma sistematização para reduzir os hiatos existentes entre as expectativas das empresas atendidas e o que é percebido pela empresa (NUTEC). Esta é a razão da escolha do NUTEC para a aplicação deste estudo, pois sua atividade essencial é a prestação de serviços.

O estudo do tema sobre o conhecimento do processo de atendimento ao cliente está relacionado com a engenharia de produção, porque a otimização de atendimento ao cliente permite melhorar os processos de produção dos serviços, já que a informação do cliente é precisa e confiável. Desta forma, a contribuição do NUTEC enquanto empresa para a melhoria dos processos de produção dos serviços, será maior.

Dentro da abrangência da engenharia de produção, tem-se a preocupação com a otimização dos processos de produção e serviços, interrelacionados dentro da perspectiva da qualidade total.

O estudo da definição do produto torna-se claro à medida que ele é visto como resultado de uma atividade de produção, quer seja um bem manufaturado, serviço ou, por exemplo, um software (SLACK ET. AL. 1997).

A necessidade das empresas de adaptarem suas funções produtivas às exigências do mercado atual leva a uma adequação de seus recursos, no sentido de interligar produtos e serviços e deles tirar melhor proveito. Isto permite que estas empresas façam melhor uso da produção como um todo.

A era do conhecimento e da informação vêm sendo difundidas nas diversas áreas da sociedade industrial. Como conseqüência, surge a necessidade de um aprofundamento dos estudos

na área de Engenharia de Produção, no que se refere às características e conceitos inerentes ao ser humano, elemento-chave para a eficiência em termos de produtos e serviços.

O tema apresenta-se inserido dentro da área de estudo da qualidade e produtividade, que faz parte do Curso de Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, como resposta à nova conjuntura do mercado frente às questões da administração da produção.

A importância deste trabalho encontra-se nas questões referentes à melhoria da qualidade no atendimento dos serviços direcionados às partes interessadas nessa melhoria: empresa clientes e empresa prestadora de serviços.

Na aplicação, escolheu-se uma empresa prestadora de serviços (NUTEC), que tem como foco de sua missão contribuir para o desenvolvimento tecnológico do Estado do Ceará através de serviços de qualidade para o mercado, principalmente das micros e pequenas empresas do ramo metal-mecânico, construção civil, alimentos e química.

Para o cliente do NUTEC, os resultados deste trabalho podem representar a melhoria de sua competitividade empresarial, que será alcançada mediante a excelência nos aspectos da garantia da qualidade dos serviços recebidos. Além destes aspectos, os resultados deste trabalho podem contribuir para melhorias no NUTEC em termos do atendimento às necessidades na medida certa, disponibilidade do atendimento aos serviços, atenção e comunicação personalizadas, e segurança e precisão na prestação dos serviços, em relação às especificações e o cumprimento de datas.

1.3 Objetivos

13.1 Objetivo geral

Avaliar o processo de atendimento ao cliente na prestação de serviços do NUTEC (Núcleo de Tecnologia Industrial), com base na Norma NBR ISO 9004-2.

1.3.2 Objetivos específicos

- Levantar os procedimentos atuais de atendimento ao cliente no NUTEC;
- Identificar, no processo de atendimento, os atributos de maior importância na percepção do cliente;
- Comparar o atual índice de desempenho do atendimento ao cliente com os atributos de maior importância identificados;
- Avaliar o atendimento ao cliente, confrontando os dados obtidos com o que recomenda a Norma NBR ISO 9004-2, no que se refere à melhoria do processo de atendimento.

1.4 Limitações

A pesquisa foi orientada, especificamente, para a prestação de serviços em uma instituição de pesquisa aplicada, de transferência de tecnologia, e assistência técnica. Limitou-se a abordar o processo de atendimento ao cliente na prestação de serviços desta empresa.

A pesquisa foi realizada no Núcleo de Tecnologia Industrial do Estado do Ceará - NUTEC e empresas clientes do setor metal-

mecânico, caracterizadas como micros e pequenas empresas, não incluindo empresas de grande porte.

A pesquisa limitou-se também a abordar o processo de atendimento ao cliente na prestação de serviços, baseado na análise dos requisitos da Norma NBR ISO 9004-2.

Outras limitações deste trabalho de pesquisa incluem a dificuldade de avaliação mais aprofundada dos serviços prestados a cada empresa, individualmente, bem como o acompanhamento passo a passo destes serviços, desde a sua solicitação até a sua entrega ao cliente.

Uma outra forma de aprofundamento da pesquisa que as limitações deste trabalho não permitiram, foi a separação das empresas por área de prestação de serviços. Esta separação iria requerer um estudo de caso de cada área de serviço prestado, bem como um estudo longitudinal das atividades aqui apresentadas.

O não-acompanhamento de cada funcionário, separando-os em categoria de atendimento, setor e área de atuação, também é parte de um estudo minucioso e demorado, e assim constitui-se em mais uma limitação deste estudo.

Além disso, este estudo limita-se a estudar os clientes da empresa prestadora de serviços como sendo um só elemento. Ou seja não considera cada membro e setor da empresa que é atendida, e à qual se denomina cliente, para efeitos da pesquisa aqui realizada.

1.5 Estrutura da dissertação

O desenvolvimento da pesquisa deu-se da seguinte forma: a partir da definição do tema, fez-se o levantamento bibliográfico inicial, para elaboração das hipóteses e a composição do método; depois de definida a metodologia, passou-se à aplicação, seguida de leitura que respaldasse a análise dos dados obtidos na tabulação dos questionários. Com as

anotações em mãos, partiu-se para a parte escrita da dissertação, que ficou assim dividida:

O capítulo 2 enfocou a revisão bibliográfica, quanto à problemática do atendimento ao cliente na prestação de serviços; também apresentou a relação existente entre a Norma NBR ISO 9004-2 e o processo de sistematização do atendimento ao cliente, visando à sua satisfação. A partir desta fundamentação, elaborou-se um questionário para levantamento dos dados e sua análise, de forma a obter os resultados relacionados à satisfação do cliente durante a prestação dos serviços.

O capítulo 3 apresenta o modelo de trabalho de campo baseado na revisão bibliográfica e na experiência da pesquisa dentro da empresa.

O capítulo 4 apresenta uma análise dos dados levantados, em relação aos aspectos importantes para o cliente e para a empresa.

O capítulo 5 apresenta as conclusões e recomendações para trabalhos futuros.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Este trabalho compreende, desde as considerações gerais de atendimento ao cliente, até uma abordagem sobre a Norma ISO 9004-2, passando pelas características dos serviços, serviços na indústria e *benchmarking*, importantes para o desenvolvimento do setor de serviços.

2.1 Considerações sobre o atendimento ao cliente na prestação de serviços

A concepção de um processo de atendimento ao cliente e a obtenção de um nível aceitável de satisfação pela qualidade dos serviços são elementos fundamentais para o crescimento e a lucratividade econômica de um negócio. Entretanto, a permanência de uma empresa no mercado exige um planejamento e uma sistematização do atendimento ao cliente na prestação de serviços e na sua qualidade.

Pela natureza dos serviços, muitos fatores são relevantes na consideração dos aspectos que influenciam a prestação de serviços. Na escolha dos fatores mais relevantes e na combinação entre eles, deve-se encontrar uma forma adequada de entregar à sociedade um serviço de atendimento pleno, adequado aos desejos do cliente.

Dentre os fatores relevantes, a prestação de serviços se caracteriza pelo fornecimento de um benefício que é intangível, não estocável, e de consumo simultâneo à sua produção (LAS CASAS, 2000). Daí a dificuldade de o serviço ser quantificado por medidas de desempenho. Entretanto, frente à realidade da concorrência e das tendências do mercado, está se fazendo necessária a compreensão do conceito de serviços com um enfoque estratégico na satisfação do cliente. Este conceito deve ser considerado durante a interface com o cliente, na busca da sua satisfação.

Para desenvolver na empresa o foco na busca de satisfação ao cliente é necessário, pelas características inerentes ao processo de prestação de serviços, elevar o nível de qualidade dos serviços oferecidos, através da gestão de pessoal, e dos processos ou atividades, para a produção de serviços em um ambiente adequado (GERTZ, 1999).

Para Cardoso (1995), as causas para não se obter níveis de qualidade elevados nos serviços, originam-se da falta de conhecimento da razão de ser do negócio, da falta de identificação do processo em seus procedimentos e do conceito equivocado de serviços. A compreensão adequada deste conceito, no entanto, provocaria mudanças significativas partindo de recursos humanos não preparados para o atendimento ao cliente, até formas de melhoria da qualidade e redução de custos.

Outro aspecto que leva à insatisfação no setor de serviços, é a crescente sofisticação e uma maior consciência por parte do cliente quanto aos seus direitos, em relação à preservação do meio ambiente, além do conhecimento das vantagens da concorrência.

As formas habituais através das quais uma empresa pode realizar o atendimento ao cliente são através de contatos interpessoais (cliente/funcionário), ou do contato com alguma parte da estrutura física da empresa (equipamentos, instalações etc.).

Nesses contatos, denominados momentos da verdade (ALBRECHT E BRADFORD, 1992), o cliente obtém uma impressão favorável ou desfavorável da qualidade do atendimento, comparado às suas necessidades. Por isso, dependendo da maneira como é realizado o serviço, esta interação poderá determinar o retorno ou não do cliente (CARLSON, 1985, APUD VELHO, 1995).

Desta forma, percebe-se a necessidade de desenvolver um estudo sobre a sistematização do atendimento ao cliente, considerando-se os aspectos culturais do pessoal envolvido, do ambiente e do processo de atendimento ao cliente, como uma cadeia de valor para o cliente e que, portanto, possa proporcionar satisfação uma vez concluído o serviço.

2.2. Prestação de serviços na indústria

As atividades de serviços exercem um papel importante no desempenho de outros setores produtivos, como o setor industrial. Este papel pode ser identificado como diferencial competitivo, como suporte às atividades de manufatura, e como um dos centros geradores de lucro. A linha divisória entre produtos e serviços está desaparecendo devido aos diferenciais competitivos que dependem, cada vez mais, da capacidade das empresas em combinar as dimensões dos serviços com as do produto ofertado (GIANESI & CORRÊA, 1996).

O conceito de serviço ao cliente apresenta desafios do ponto de vista da pesquisa aplicada com este fim. Primeiramente, para se obter informações corretas e oportunas, indicando as características inerentes aos serviços; depois, para conseguir uma visão uniforme daqueles que, dentro da empresa, estão envolvidos com a oferta de serviços aos clientes.

Como o conceito de serviço depende de aspectos situacionais, estes elementos podem ser levados em conta de forma diferente entre setores dentro da mesma empresa. Situações como esta dificultam a padronização de termos e procedimentos usados no campo de serviços aos clientes. Ao mesmo tempo, sugerem dificuldades na utilização de modelos capazes de normatizar a oferta de serviços sob um ponto de vista genérico. Cada caso, portanto, exige tratamento específico (SLONGO, 1996).

O conceito de serviço é definido de diferentes formas segundo vários autores. Por exemplo, alguns definem serviço como sendo a realização um determinado trabalho para uma outra parte (JURAN APUD CARDOSO, 1995).

Para Cobra (apud Velho 1995), serviço é uma mercadoria comercializável isoladamente, que satisfaz alguma necessidade ou desejo do cliente. Por esta razão não pode ser realmente demonstrada antes da compra.

Para Kotler (1998), serviço é uma atividade intangível ou desempenho que uma parte oferece a outra, cuja produção pode ou não estar vinculada a um produto tangível.

Neste sentido, o foco de um serviço é o sistema (processo) de prestação de serviços. Na prestação freqüente de serviços, facilmente são acrescentados novos serviços, tornando o processo mais complexo. Nesta situação, o tempo de espera é crítico e o efeito sistêmico dos novos serviços determina seus rendimentos. Logo, o valor gerado para o cliente compensa os seus custos.

O foco de um serviço também pode estar no impacto sistêmico da extensão de um novo serviço e as questões sobre se esse impacto se alinha com a estratégia da empresa e com os seus objetivos de lucratividade. Nesse caso, o custo ideal pode limitar as discussões acerca da adequabilidade de novos serviços.

A visão limitada do conceito de prestação de serviços leva a formas equivocadas de realizar o atendimento ao cliente, delegando estas responsabilidades a um setor que não dispõe de recursos humanos treinados ou de equipamentos qualificados para atender ao cliente visando à sua satisfação.

A prestação de um serviço deve se caracterizar por sua simplicidade e pela possibilidade de ser facilmente reorientada ao seu foco, por ter os procedimentos devidamente sistematizados, devido a um treinamento para serviços complexos. E também pelo o fato de que o comportamento do pessoal que tem contato com o cliente visa oferecer qualidade nos serviços oferecidos (GIANESI & CORRÊA, 1996).

O modo de prestação de serviços apresenta uma tendência de mudança no seu conteúdo e nos seus procedimentos, devido à evolução na maneira das empresas de observar o cliente. Os clientes são considerados como parte da força de trabalho de uma empresa, e cada vez mais são incorporados dentro da organização e gestão das empresas através de um

marketing de relacionamento. Este tipo de abordagem proporciona ao cliente uma voz ativa na prestação de um serviço (CARDOSO, 1995).

A prestação de um serviço caracteriza-se por personalizar o produto. Desta forma, o sistema produtivo de um serviço deve apresentar características de desempenho e competências suficientes para oferecer um produto adequado às expectativas de cada cliente (VELHO, 1995).

Segundo o que foi comentado, a prestação de serviços com qualidade visando à satisfação do cliente passa pela identificação das necessidades e exigências deste cliente, o desenvolvimento de um sistema de serviços que responda a essas necessidades e o desenvolvimento dos procedimentos sistematizados que realizem a prestação de serviços de forma rápida, simples e econômica.

2.2.1 Características dos serviços

Os serviços possuem características que afetam a elaboração dos programas de operações, tais como: a intangibilidade, inseparabilidade, variabilidade e perecibilidade (KOTLER, 1998).

A primeira característica, a intangibilidade, tem sua explicação no fato de que os serviços são intangíveis, porque não podem ser vistos, experimentados, sentidos, ouvidos ou cheirados antes de serem comprados.

Para reduzir esta incerteza, os compradores procuram sinais de evidência da qualidade do serviço. O cliente faz inferências através da localização, funcionários, equipamentos, material de comunicação e preço percebidos (KAPLAN, 1999).

A tarefa do prestador de serviços é administrar a evidência ou tornar visível o intangível. Isto é, transformar em conhecimento, tecnologia e habilidades, algo que não se pode ver nem tocar (VELHO, 1995).

O que justifica a sua inseparabilidade é que os serviços são produzidos e consumidos simultaneamente. Como o cliente pode estar presente enquanto o serviço é produzido, a interação fornecedor-cliente pode afetar o resultado deste serviço.

Os serviços são altamente variáveis, uma vez que dependem de quem os executa, para quem são prestados e do ambiente onde se realizam, já que estes elementos interagem ativamente durante o processo de atendimento às necessidades do cliente.

As empresas de serviços podem tomar providências para o controle da qualidade, investir em seleção e treinamento de pessoal, padronizar o processo da prestação de serviços, e monitorar a satisfação do cliente, através de sistemas de sugestões, reclamações e comparação de compra.

A perecibilidade é explicada sob a visão de que os serviços não podem ser estocados. Quando a demanda não é estável, as empresas prestadoras de serviços experimentam problemas. Pode ocorrer que, em um dado momento, uma empresa tenha uma grande demanda e a insuficiência de pessoal afete a qualidade do atendimento. Nesta outra situação, quando a demanda é baixa, a empresa pode ter altos custos com funcionários ociosos.

Estas características inerentes aos serviços tornam a sua produção complexa, devido à variabilidade das interações durante a prestação do serviço ao cliente, e às condições de demanda em um determinado período, em função do tipo de serviço.

2.2.2 Processos e atividades na prestação de serviços

Os processos dos serviços variam de acordo com as necessidades pessoais ou empresariais dos clientes, já que, por exemplo, os serviços prestados a uma empresa devem satisfazer também aos seus

clientes. Portanto, os objetivos a serem alcançados são diferentes em ambas as situações.

Para Las Casas (1994), na prestação de serviços existem dificuldades na gestão da qualidade, com tendências a uma menor confiabilidade, devido, principalmente, ao trabalho ser realizado por pessoas. Isso sugere a industrialização dos serviços através da incorporação de tecnologias. Esta industrialização reformula o trabalho, e a variabilidade inerente à mão-de-obra é absorvida pela tecnologia.

Entretanto, a obtenção da qualidade de um serviço requer planejamento, programação, execução e controle dos procedimentos no processo de prestação de serviços ao cliente. Este processo produtivo engloba qualquer processo que entre em contato físico com o serviço que será oferecido ao cliente externo, até o ponto de sua entrega.

Antes de buscar melhorar um processo de serviços, é necessário entendê-lo. O conhecimento do processo exige, para sua análise, a utilização de ferramentas que ajudem a visualizar e representar o que está acontecendo durante a prestação de serviços.

A melhoria dos processos deve ser direcionada para o cliente. Isto começa levando-se em conta as experiências do cliente, suas reclamações e problemas, e a partir deles revisando o processo de atendimento na busca dos pontos críticos. Posteriormente, busca-se os pontos possíveis de inovação, procurando ir dos níveis esperados aos desejados, e até aos inesperados (HARRINGTON, 1991).

Pode-se encontrar oportunidades de melhoria nos processos de prestação de serviços em áreas de insatisfação dos clientes, em processos que causam frustração entre os funcionários, nas disparidades entre aquilo que se espera e se recebe, nos modos de aumento da autonomia de decisão dos funcionários com pouco risco, e nas mudanças que sejam perceptíveis pelos clientes e funcionários (ALBRECHT APUD CARDOSO, 1995).

A melhoria do processo de prestação de serviços deve ter um foco. Isto é, deve-se escolher umas poucas áreas de oportunidades ou

processos críticos e utilizar o sucesso alcançado nessas áreas para motivação do pessoal, fazendo-os tomar conhecimento dos benefícios e lucros obtidos por essa melhoria.

Entre os fatores considerados importantes para avaliar as prioridades quanto à qualidade de serviços, estão a velocidade ou o tempo de duração do serviço, o toque pessoal ou a consistência do contato humano. Isso além da exatidão, que enfoca a conformidade das especificações, a cooperação, que envolve a eficácia da interação, e a economia, que verifica a importância de minimização dos custos.

Estes fatores podem ser utilizados tanto para a fixação de prioridades, baseado no que é valorizado pelo cliente, como para a avaliação do desempenho, como elementos de avaliação destas prioridades.

As atividades nas empresas de serviços são classificadas em atividades de linha de frente e de retaguarda. As atividades de linha de frente são mais conhecidas pelo grau de interação com o cliente e as de retaguarda são as que preparam o serviço (GIANESI & CORRÊIA, 1996).

O administrador de operações de serviços toma decisões quanto à escolha das instalações, à capacidade e ao processo de atendimento ou quanto à tecnologia utilizada. Estes tipos de decisões devem ser tomadas no contexto de operações de serviços (BATEMAN & SNELL, 1998).

A decisão referente às instalações apresenta duas partes quanto à localização do projeto: as decisões sobre localização se baseiam em critérios quantitativos (impostos, custos, mão-de-obra, energia, materiais e outros) e qualitativos (proximidade do mercado, clima, atitude da comunidade, entre outros fatores) (GIANESI & CORRÊIA, 1995). Já as decisões de projeto, referem-se à estrutura das instalações e aos equipamentos, os quais deverão ser construídos de acordo com o serviço que vai ser prestado.

Na prestação de serviços, há a necessidade de que as atividades se interrelacionem para criar valor para o cliente. E que sejam executadas em diferentes setores e por várias pessoas dentro de uma empresa.

A cadeia de valores dos serviços permite desmembrar uma empresa nas suas atividades relevantes, ou seja, permite identificar as atividades que estão relacionadas com a criação de valor para o cliente.

Estas atividades de valor de uma empresa se dividem em atividades primárias e secundárias, ou atividades de apoio. As primárias, genericamente, segundo Porter (1989), são atividades de valor desenvolvidas dentro das funções de logística, operações, marketing e vendas e serviços, na cadeia de valor de uma empresa.

As atividades ou processos críticos primários, importantes neste trabalho, são aquelas que influenciam diretamente a impressão que o cliente tem da qualidade do serviço prestado e, geralmente, são realizadas na presença do cliente ou com sua participação no processo produtivo do serviço.

A identificação desta cadeia de valor para o cliente é importante por que lhe permite conhecer como ocorre a prestação do serviço. Para facilitar a determinação destas atividades primárias críticas, pode-se elaborar a tabela de ciclo de serviço proposta por Albrecht apud Cardoso, (1995). Nesta tabela, pode-se conhecer o que ocorre desde a chegada do cliente à empresa até a conclusão do serviço.

2.3 O Atendimento ao cliente

Identificar o cliente é fundamental para a realização de qualquer atividade empresarial. Para manter o negócio funcionando. Satisfatoriamente a empresa deve conhecer seus clientes, bem como suas necessidades, a fim de superar seus concorrentes e conseguir manter-se no mercado.

A qualidade é percebida pelo cliente no momento da verdade, quando o prestador de serviços e o cliente interagem entre si. Assim, surge a necessidade de se concentrar a atenção nos processos que controlam as interações com os clientes.

O atendimento ao cliente é um processo que gera um serviço para atender às suas necessidades, com maior rapidez e eficiência do que os concorrentes.

Uma das maneiras de assegurar a satisfação do cliente externo é atender às suas necessidades e a dos clientes internos em cada etapa do processo de atendimento ao cliente. Desta forma, é possível controlar o processo de atendimento ao cliente, visando à sua satisfação com uma maior qualidade nos serviços (CAJARAVILLE, 1998).

Melhorar serviços com qualidade exige mais do que desenvolver definições adequadas de qualidade e usar quantificações.

Tradicionalmente, o serviço de atendimento ao cliente está baseado em habilidades individuais e experiências pessoais, o que nem sempre proporciona um atendimento de qualidade, devido às variações no processo de atendimento segundo o pessoal envolvido no serviço. No entanto, a empresa pode reduzir esta variação e aumentar a média do nível de qualidade, satisfazendo, assim, aos anseios dos seus clientes (ALBRECHT, 2000).

Nos mercados atuais o cliente busca valor, ou seja, qualidade e confiabilidade a preços razoáveis.

Segundo Cardoso (1995), para que uma empresa sobreviva às mudanças no mercado, deverá considerar ao cliente o início e o fim de todas as atividades da empresa. A satisfação dos clientes é de responsabilidade de toda a empresa, bem como o estabelecimento de formas permanentes de coleta e análise dos dados sobre estes cliente, a avaliação constante, a orientação ao cliente sobre as atividades da empresa, além da busca pela produtividade e a qualidade de serviços.

A operacionalização da qualidade dos serviços pressupõe o atendimento aos requisitos do cliente, dos funcionários e do processo de serviços ou atividades. Estes são os três fatores que tornam possível a prestação do serviço com qualidade, e que proporcionam a satisfação do cliente.

Os requisitos do cliente referem-se ao que o cliente espera em cada dimensão do serviço. São a tradução da dimensão do serviço em uma expressão que o torne mais operacional, em relação aos valores e à satisfação do cliente.

Os requisitos dos funcionários estão relacionados com o treinamento, o ambiente, a motivação e a oportunidade de desenvolvimento de suas potencialidades (ALBRECHT, 2000). Os funcionários são os responsáveis pela qualidade dos resultados gerados pelas atividades que executam.

Os requisitos de serviços são padrões de aceitabilidade ou procedimentos especificados para cada característica ou dimensão do serviço. Para Giancesi & Corrêa (1996), as dimensões de competitividade das operações de serviços são resultantes da ponderação dos fatores que influenciam a formação das expectativas dos clientes e dos fatores que influenciam a percepção do serviço prestado, descritos a seguir:

- atendimento: atenção personalizada ao cliente, boa comunicação, cortesia e ambiente;
- consistência: conformidade com experiência anterior, ou seja, ausência de variabilidade no resultado ou processo;
- competência: habilidade e conhecimento para executar o serviço, que relacionem-se com as necessidades técnicas dos clientes;
- velocidade de atendimento: prontidão da empresa e seus funcionários em prestar o serviço; relacionam-se com o tempo de espera (real ou percebido);
- flexibilidade: capacidade de mudar e adaptar a operação, devido às mudanças nas necessidades dos clientes, no processo ou suprimento de recursos;
- credibilidade/segurança: baixa percepção de risco, correspondente à habilidade de transmitir confiança;
- acesso: facilidade de contato e acesso, localização conveniente, horas de operação;

- elementos tangíveis: qualidade e/ou aparência de qualquer evidência física (bens facilitadores, equipamentos, instalações, pessoal, outros clientes);
- custo: fornecimento de serviços de baixo custo.

Estas dimensões apresentadas pela literatura representam as expectativas do cliente quanto ao atendimento de suas necessidades e quanto à sua satisfação.

2.3.1 O que o cliente realmente quer

O conhecimento exato das necessidades do cliente é essencial para o desenvolvimento de produtos e serviços bem sucedidos. Entretanto, identificar as expectativas do cliente em relação a um serviço prestado é mais difícil do que descobrir o que eles esperam de um produto, porque vai desde quantidades mensuráveis a qualidades indefinidas, como a sensação de segurança, por exemplo.

Uma maneira de atender com qualidade ao cliente, é sistematizar a sua voz. Esta sistematização deve permitir um canal de comunicação contínuo e constante entre a empresa e o cliente. Para isto, deve existir uma coordenação na coleta e uso dos dados visando à melhoria de atendimento ao cliente.

Para Albrecht e Bradford (1992), os clientes dizem o que pensam, e 55% do que falam é em linguagem corporal (expressão facial, gestos, postura e tom de voz). Isso ocorre no momento da verdade da prestação dos serviços, e a comunicação do cliente revela seu estado emocional, que pode ser de loucura, tristeza, alegria ou terror.

A sistematização da voz do cliente permite a estruturação de um sistema de informações sobre a qualidade dos serviços prestados pela empresa aos clientes, que visa múltiplas abordagens de pesquisa para capturar e disseminar informações sobre qualidade em serviços, com o objetivo de

sustentar as tomadas de decisão. Desta forma, é possível ter informações que forneçam uma visão ampla da qualidade dos serviços prestados.

Este sistema de informações sobre a qualidade dos serviços permite o gerenciamento (O'LEAR, 1997) dos seguintes elementos:

- incorporação da voz do cliente no processo de tomada de decisão;
- conhecimento das prioridades de serviços dos clientes;
- identificação das prioridades de melhoria dos serviços da empresa e dos concorrentes ao longo do tempo;
- conhecimento do impacto das iniciativas e dos investimentos feitos na qualidade dos serviços;
- fornecimento dados baseados em desempenho para recompensar os serviços de qualidade e corrigir as falhas no serviço.

Uma empresa que possua um canal de comunicação com o cliente está no caminho para obter a preferência e a fidelidade deste cliente.

Este canal de comunicação auxilia a empresa a medir regularmente a qualidade dos serviços prestados ao cliente – controle (KOTLER, 2000) – e permite que os funcionários conheçam o desempenho do seu trabalho sob a ótica do cliente.

A ótica do cliente pode envolver as percepções, o boletim de avaliação do cliente (ALBRECHT, 2000), e a ficha de atributos, que incluem os valores dos serviços de acordo com o cliente. Já os dados demográficos e psicográficos são indicados através da pesquisa (ALBRECHT E BRADFORD, 1992). Cabe a cada empresa determinar, de acordo com os seus custos, metas e missão, qual a melhor forma de captar as informações transmitidas pelo cliente, quer seja através de voz, resultados de pesquisa ou outro tipo de linguagem corporal. A percepção dos sentimentos entre os funcionários e os clientes, ou a “gestão de sentimentos” (ALBRECHT, 2000: p. 177), têm grande importância na questão da comunicação nos serviços.

Um aspecto relevante desta comunicação é que ela permite identificar quais atributos de serviços são importantes para o cliente. Além disso, observa-se também que manter o cliente é mais barato do que substituí-lo (GIANESI & CORRÊIA, 1996).

A necessidade de dispor e utilizar, de forma freqüente e eficaz as informações, deve-se à disponibilidade destas, ao crescente número de participantes, ao tempo disponível para a tomada de decisões no menor tempo médio para o qual a informação é válida, à utilidade da pesquisa de mercado, ao desaparecimento das fronteiras de mercado e à sua fragmentação, entre outros.

O sucesso da implementação dos planos estratégicos está baseado na habilidade de ouvir o cliente. Albrecht apud Cardoso (1995), apresenta cinco abordagens, que as empresas podem utilizar para esse objetivo:

- índice de satisfação do cliente: consiste em entrevistá-lo e mapear os relatos;
- retroalimentação: consiste em levar em conta as reclamações e comentários do cliente sobre o desempenho dos serviços prestados;
- pesquisa de mercado: consiste em entrevistar os clientes quando eles recorrem à empresa e quando eles saem com o serviço realizado;
- preocupação com o pessoal de frente: treinar os funcionários que têm contato direto com o cliente;
- atividades estratégicas: envolver o cliente em todas as atividades e níveis do negócio.

Para desenvolver um serviço com sucesso, é necessário entender o que o cliente realmente quer. Isto não é definido com exatidão, e por isso limita-se à criatividade ou às opções oferecidas ao cliente. Deve-se entender o que o cliente quer ou o que necessita, hoje e no futuro (LIGHT, 1998).

Criar um serviço correto e no tempo certo, requer uma estratégia de serviços e posicionamento, mantendo o foco e aproximando-se do cliente. Os serviços são assim melhor definidos junto aos clientes.

A definição do serviço orientado para o mercado é uma forma de decidir quais idéias fornecem maior valor para o cliente.

Para melhorar o processo de prestação de serviços, as empresas devem, primeiro, entender suas competências e procurar saber como ajustar-se à estratégia futura. Assim, as empresas devem focar preferencialmente uma dimensão para otimizar os seus serviços (KOTLER, 2000).

Os fatores que orientam as empresas na relação com o cliente e o mercado são: liderança no produto, excelência operacional ou intimidade com o cliente (BRAHAM, 1996).

Escutar, para construir uma verdadeira colaboração com o cliente, requer mais do que simplesmente ouvir e entender as palavras. Isto demanda atenção a outros aspectos de uma conversação: linguagem, expressões faciais, gesticulação, e tom de voz, entre outros. Em suma, envolve todo o ambiente da prestação de um serviço ao cliente.

Atualmente, os clientes estão lutando para inventar o futuro por eles mesmos, e uma cuidadosa atenção deve ser dada para descobrir se eles estão sendo ouvidos. É um desafio e uma oportunidade. Para tirar vantagem disto, requer que se olhe nos olhos do cliente com um pleno entendimento, não só de suas necessidades, mas também de seus interesses para o futuro (FLORES, 1996).

2.3.2 Valor para o cliente

A qualidade afeta diretamente o valor do serviço. A percepção do valor do serviço está baseada no conhecimento que os clientes têm a respeito do custo de itens similares e naquilo que estão dispostos a pagar.

Devido ao fato de que o valor dos serviços é baseado no conhecimento e no que os clientes estão dispostos a pagar pelos benefícios que satisfaçam às suas necessidades, o crescimento da economia de serviços é limitada pela capacidade de conceber outras utilidades úteis.

As empresas percebem que, no cliente, encontra-se a razão de desenvolver a qualidade da organização, que as estratégias da empresa devem ser claras, que as pessoas são as que fazem possível a qualidade, e que os sistemas são os meios para se alcançar os fins, ou seja, o valor superior para o cliente.

Pode-se deduzir que, sem saber o que o cliente valoriza, é difícil gerar valor para este cliente de uma forma lucrativa em termos de custos.

Para Albrecht apud Cardoso (1995), a hierarquia de valor para o cliente é cumulativa, onde cada nível é baseado nos níveis anteriores. Essa afirmação pode ser confirmada na descrição de cada um dos níveis: o nível básico refere-se aos funcionários, mobília, limpeza, entre outros; o nível esperado refere-se ao que é normal: esperar do estabelecimento preços competitivos e funcionários gentis; o nível desejado refere-se ao valor adicional que os clientes conhecem e gostariam de ter; e o nível inesperado relaciona-se a tudo aquilo que vai além das expectativas do cliente, como uma resposta rápida inesperada, ou um serviço diferenciado não-usual. Este nível pode conquistar a lealdade dos clientes, se a eles acrescentar algum valor significativo.

Segundo Albrecht apud Cardoso (1995), é possível desenvolver um desempenho superior e oferecer ao cliente um nível inesperado através do modelo de um pacote de valor para o cliente.

O modelo de valor para o cliente é um conjunto de indicadores críticos usados por ele para se certificar de que a organização está fornecendo valor com excelência. Estes fatores podem ser a variedade de produtos oferecidos, o preço do serviço, a amabilidade do pessoal, e uma resposta rápida, entre outros.

O pacote de valor para o cliente é a interface que envolve o cliente e a empresa. Ele permite que se lide com a experiência que o cliente tem com a empresa e com o valor que ela cria. Seus aspectos genéricos são: ambiente sensorial, interpessoal, procedimentos, entregas, informativos e

financeiros. Este pacote de valor para o cliente deve ser continuamente melhorado.

2.3.3 Satisfação do cliente

Um dos desafios de uma empresa é saber como aumentar a satisfação do cliente face à concorrência em um ambiente de negócios em constante mudança. As exigências de qualidade de um serviço e, conseqüentemente, do processo de prestação deste serviço, são definidas de acordo com as exigências específicas do cliente em relação a este serviço e ao seu desempenho.

Medindo-se a satisfação do cliente, pode-se obter conclusões sobre a qualidade dos serviços e da empresa e, baseado nisto, pode-se calcular o seu sucesso no mercado.

A satisfação do cliente pode ser definida, neste caso, como a medida de qualidade da relação entre o prestador de serviço e o consumidor (cliente). Ela deve ser seguida como um padrão que deve ser cumprido pelo fornecedor do produto, o qual deve orientar-se também pelas expectativas e exigências específicas do mercado (SCHULZ & WEIGLAND, 1996).

Uma estratégia de serviços está vinculada à premissa de que um benefício valioso para o cliente gera uma posição competitiva e efetiva. A entrega de serviços com qualidade é considerada uma estratégia essencial para o sucesso e a sobrevivência no ambiente atual.

Os serviços, assim como os produtos, são meios de fornecer satisfação ao cliente. Um plano estratégico de serviços está baseado em questões tais como: os atributos atuais e futuros de importância para o cliente, o conhecimento dos pontos fracos e fortes da concorrência com referência aos atributos de serviços, e o conhecimento das capacidades e competências de serviços já existentes e potenciais da empresa, entre outros aspectos necessários para a elaboração do plano.

Uma estratégia de serviços deve oferecer ao cliente o valor real, proporcionando mais do que o preço do serviço. Para isto, é necessário utilizar-se as informações para melhorar o atendimento ao cliente.

A medida de satisfação do cliente relacionada à sua realidade e ao lucro gerado por ele permite avaliar o que os clientes sentem ter recebido durante o serviço. Isto pode ser verificado na hora do seu retorno para um novo serviço. Consumidores leais são a força de vendas capaz de anunciar (trabalho) de graça para o negócio (PEDROSO, 1998).

O lucro e o crescimento são estimulados primariamente pela lealdade do cliente, e esta lealdade do cliente é produto direto da sua satisfação. Esta, por sua vez, é influenciada pelo valor dos serviços prestados, que é gerado pela satisfação, pela lealdade e pela produtividade dos funcionários. A satisfação dos funcionários resulta da qualidade dos serviços de apoio e das políticas que permitem que esses funcionários entreguem resultados aos clientes (HESKETT ET AL. APUD PEDROSO, 1998).

O que determina a satisfação do cliente é a qualidade do serviço, contribuindo para o processo de sua retenção e a conquista dos clientes.

2.3.4 Qualidade em serviços

Um melhor desempenho nos serviços gera vantagem competitiva, difícil de ser imitada pela concorrência, e é condição necessária para o retorno do cliente.

Entretanto, uma razão para a busca da excelência nos serviços é que o bom serviço não é suficiente para garantir diferenciação com relação aos concorrentes, nem para construir um relacionamento com os clientes, nem para competir em valor sem competir em preço, e nem para motivar o aprimoramento dos funcionários no trabalho.

Para obter estes benefícios, a qualidade é o nível de excelência que a empresa escolhe alcançar para satisfazer ao cliente. Então, se prestar

serviços com qualidade é parte integrante da criação de valor para o cliente, o próprio cliente deve constituir-se o foco da estratégia destes serviços. Os serviços de qualidade sustentam-se em princípios como: confiabilidade, surpresa, recuperação do serviço (fazer bem uma segunda vez) e integridade.

A obtenção e a manutenção de níveis aceitáveis de satisfação do consumidor, a respeito da qualidade dos serviços, são determinantes para o crescimento dos negócios e da qualidade, ao patamar de guia principal na implementação bem sucedida de programas gerenciais (KOTLER, 2000).

A qualidade dos serviços está fundamentada na confiabilidade de realizar bem um serviço da primeira vez, na recuperação deste serviço fazendo bem da segunda vez, e num sólido serviço de interação, administrando as expectativas dos clientes (BERRY & PARASURAMAN APUD CARDOSO (1995).

Segundo Juran (1993), as características da qualidade dos serviços podem ser identificadas e agrupadas em atributos psicológicos, temporais, contratuais, éticos e tecnológicos. As mais importantes para os clientes de serviços são as psicológicas, éticas e temporais.

Para Berry & Parasuraman (1992), os determinantes da qualidade do serviço, são: o acesso, a comunicação, a competência, a cortesia, a credibilidade, a confiança, a receptividade, a segurança, a tangibilidade e o conhecimento do cliente.

A qualidade de um serviço avaliada por um cliente, é determinada pelo desempenho (razão de ser do negócio), atendimento (ato de prestação do serviço) e custo (associado ao valor para o cliente). Para todo serviço pode-se traçar um triângulo de interações entre os fatores do produto, do usuário e de pós-vendas.

Uma vez identificados os fatores que representam maior valor para seus clientes, o passo seguinte é planejar a qualidade do projeto e a conformidade.

As empresas de serviços, para aumentar sua criatividade, podem utilizar várias abordagens, como o nível de qualificação dos funcionários, a elevação da quantidade dos serviços sem detrimento da qualidade, a industrialização do serviço, acrescentando equipamentos e padronizando a prestação dos serviços, a obsolescência de serviços através da inovação do serviço ou do produto, o desenvolvimento de um serviço mais eficaz, o incentivo à realização de trabalhos que pertencem à empresa e o aproveitamento do poder de tecnologia (KOTLER, 1998).

Entre estas abordagens, a industrialização dos serviços leva a uma revisão dos conceitos sobre serviços e sobre o tratamento dos recursos humanos utilizados na prestação destes serviços.

Neste contexto, a industrialização dos serviços seria uma forma diferente de pensar sobre o que é serviço, incluindo os serviços ligados aos produtos, às vendas e às empresas de serviços.

Para a industrialização dos serviços, é necessário considerar o cliente como quem compra os produtos pelos problemas que vão resolver. Assim, os serviços fazem parte de um produto, considerando-se que as empresas de serviços fabricam produtos de forma eficiente e a preço baixo. Neste sentido, a racionalidade, que é exercida efetivamente na fabricação, pode ser aplicada na prestação de serviços, proporcionando um aumento da produtividade.

Os serviços podem ser industrializados através da tecnologia, colocando-se máquinas e equipamentos para uso das pessoas ou por meio da substituição de serviços pessoais por sistemas organizados e preparados antecipadamente; e por uma combinação de equipamentos com sistemas industriais planejados para manter a eficiência e a rapidez na prestação de serviços.

A industrialização dos serviços não significa a substituição de pessoas por máquinas. Sua orientação é para a obtenção de resultados através de formas novas de executar as tarefas atuais na prestação de serviços, ou de melhoria das mesmas (CARDOSO, 1995).

O conceito de que a solução para a melhoria dos serviços depende só das aptidões dos executores de tais serviços, impede que se possa realizar melhorias a nível de uso dos recursos humanos ou de formulação de novas tarefas ou processos, ou até mesmo de formas de organização.

É necessário mudar a concepção que diferencia o produto do serviço por uma abordagem total e organizacional, que faz da qualidade de serviços, como é percebida pelo cliente, uma força impulsionadora da operacionalização dos negócios. Todos devem considerar os serviços como o somatório de todos os valores entregues ao cliente, sejam eles tangíveis ou intangíveis.

Para obter benefícios, um sistema de qualidade dos serviços deve também levar em conta os aspectos humanos envolvidos na prestação destes serviços, gerenciando os processos sociais nele envolvidos. Isto pode ser feito considerando-se as interações humanas como fator importante para a qualidade, reconhecendo a importância da percepção que o cliente tem da imagem, da cultura e do desempenho da empresa, além de desenvolver as habilidades do pessoal e motivá-lo para melhorar a qualidade e atender às necessidades do cliente (MOLLER, 1997).

2.4 Medidas do desempenho na prestação dos serviços

A qualidade de serviços pode ser tangível e as empresas devem encontrar a melhor forma de mensurar, bem como monitorar a sua melhoria. No entanto, uma questão que deve ser levada em conta é como medir a satisfação do cliente.

Neste sentido, são necessários três tipos de medida (HARRINGTON & HARRINGTON, 1997):

- a primeira envolve medir a ligação entre qualidade e desempenho geral do negócio;

- na segunda, os sistemas e processos que afetam a qualidade dos produtos e serviços, são mensuráveis;
- a terceira inclui os custos envolvidos em atender ou não às exigências do cliente.

As medições são fundamentais para que se possa controlar, gerenciar e aperfeiçoar os processos. Contudo, é essencial dispor de parâmetros relevantes específicos, mensuráveis e documentados (LAMPRECHT, 1994).

Uma empresa que tem uma declaração de missão e objetivos empresariais (corporativos) já estabelecidos, precisa saber o que deve ser melhorado no processo e o que deve o processo melhorado realizar.

Para Harrington & Harrington (1997), estabelecer metas mensuráveis permite enfocar aquilo que precisa ser melhorado. Este autor define três controles principais de processos: eficácia, eficiência e adaptabilidade.

Para que as operações sejam eficazes, é preciso definir as necessidades e expectativas do cliente e descrevê-las em termos mensuráveis, para depois definir a forma de levantamento de dados, e uso das medidas observadas.

Isto é importante, por que permite avaliar o processo antes de chegar junto ao cliente. Assim, os funcionários podem dispor de um padrão de atendimento sistematizado, aceito pelo cliente.

Normalmente, as necessidades e expectativas dos clientes se relacionam às seguintes características dos serviços: aparência, pontualidade, exatidão, desempenho, confiabilidade, utilidade e custo, entre outros fatores, que podem ser desdobramentos destes (GIANESI & CORRÊIA, 1996).

Para obter eficiência no processo, deve-se considerar o tempo de processo, os recursos gastos, o custo da percentagem do valor agregado, o custo da falta de qualidade, e o tempo de espera na prestação dos serviços.

Para conseguir uma adaptabilidade do processo, deve-se atender às expectativas médias dos clientes e atender às mudanças de suas necessidades individuais. Esta característica é mais complexa de ser medida e a primeira que provoca reclamações no desempenho dos serviços.

Uma das dificuldades na medição e administração dos serviços é que os resultados dependem da percepção dos clientes. Entretanto, na eficiência e na qualidade dos estudos de qualidade em serviços, aparecem a confiabilidade e a previsibilidade como elementos essenciais do desempenho.

A dimensão da confiabilidade percebida fornece ao cliente o que lhe foi prometido, reduzindo os custos para as partes.

Para Berry (apud Pedroso 1998), os serviços de qualidade apóiam-se em princípios como confiabilidade, surpresa e integridade. Desta forma, a qualidade dos serviços pode ser medida através da confiabilidade, dos fatores tangíveis, da correspondência, da previsibilidade e da empatia. Das cinco dimensões, segundo este autor, a confiabilidade é a mais importante, devido à confiança e exatidão para o cliente.

A confiabilidade é a essência da qualidade em serviços. Entretanto, apresenta dificuldades quanto a manter um padrão de serviços constante, devido à variabilidade da mão-de-obra e do tipo de cliente a ser atendido.

Neste sentido, para uma prestação de serviços confiável, seria necessária a formulação de um projeto para um sistema de serviços de melhoria da confiabilidade na prestação de serviços. Este projeto consiste em mapear o novo serviço, testá-lo, e monitorar sua confiabilidade.

Uma vez lançado o serviço, deve-se proceder à sua supervisão. Os gerentes precisam saber que tipo de problemas de confiabilidade estão ocorrendo, com que frequência e quais as suas causas. Apesar de existir em outros conflitos, a dificuldade está em medir a qualidade dos serviços e determinar seu valor econômico.

2.5 Conceitos e técnicas para a melhoria na prestação dos serviços

Da mesma forma que o objetivo de melhoria, o envolvimento das pessoas em todas as fases da prestação dos serviços é fundamental. Quanto mais preparados os funcionários para enfrentam problemas referentes à qualidade na prestação dos serviços, melhores níveis de produtividade serão obtidos. O processo inicia-se com a identificação das necessidades e expectativas do cliente, manifestas nas dimensões do serviço. Com base nestas dimensões, a empresa pode identificar seus projetos críticos-chave e adequá-los às necessidades dos seus clientes.

Para uma melhoria do atendimento ao cliente na prestação dos serviços, é necessário estabelecer prioridades por meio dos processos que aumentam imediatamente a satisfação do cliente com o serviço prestado. A definição das prioridades no processo de melhoria consiste em identificar tarefas, procedimentos (atividades) ou sistemas, fundamentais para a qualidade dos serviços.

A seguir, são apresentadas ferramentas e técnicas que podem ser utilizadas para determinar as dimensões e requisitos dos serviços. Estas ferramentas ou técnicas de gestão da qualidade podem ser utilizadas na identificação das causas significativas de alguns efeitos não desejados. Entre estas técnicas para a melhoria da prestação de serviços, pode-se citar a Gestão da Qualidade Total (TQM), os Círculos de Controle da Qualidade (CCQ), o Desdobramento da Função Qualidade (QFD), o ciclo Plan-Do-Check-Act (PDCA), Benchmarking e outros (CAMPOS, 1997).

Estas técnicas e ferramentas são úteis para analisar a melhoria do atendimento ao cliente durante a prestação de um serviço, visando a sua satisfação final.

2.6 Gestão da qualidade total

Vários são os enfoques dados à gestão da qualidade total. Mas, de conhecimento geral, segundo estudiosos deste tema, por exemplo, pode-se citar Deming, Feigenbaum, Crosby e Juran, entre outros (CAMPOS, 1992).

Para Deming, qualidade significa um grau previsível de uniformidade e confiabilidade a baixo custo, estando essa qualidade orientada para o mercado. O autor apresenta 14 pontos que indicam quais devem ser as ações a serem tomadas para um desenvolvimento específico. Estes pontos são: estabelecer a constância de finalidade para melhorar o produto e o serviço; adotar a nova filosofia; acabar com a dependência da inspeção em massa; cessar a prática de avaliar as transações apenas com base no preço; melhorar sempre e constantemente o sistema de produção e serviços; instituir o treinamento e o reciclagem; instituir a liderança; afastar o medo; eliminar as barreiras entre as áreas e o meio; eliminar *slogans*, exortação e metas para os empregados; eliminar as cotas numéricas; remover as barreiras ao orgulho da execução; instituir um sólido programa de educação e reciclagem; agir no sentido de concretizar transformações.

Para Feigenbaum, qualidade é uma combinação da estrutura operacional de trabalho de toda a empresa, documentada em procedimentos efetivos e integrados para o direcionamento das ações coordenadas da mão-de-obra, equipamentos e informações, para assegurar satisfação quanto à sua qualidade e custos.

Para Crosby, a qualidade é vista como conformidade de especificações dos serviços, com base na prevenção, zero defeito e o custo de fazer coisas erradas. A partir destes princípios, o autor propõe um ciclo de melhoria contínua de processos por meio da identificação de oportunidades, coleta e análise de dados e implantação de medidas.

Dentro deste contexto, a gestão da qualidade total é regida por princípios, tais como: fornecer serviços que atendam às necessidades do

cliente, garantir a sobrevivência da empresa através do lucro contínuo adquirido pelo domínio da qualidade, identificar o problema crítico e solucioná-lo pela mais alta prioridade; falar, raciocinar e decidir com dados baseados em fatos, gerenciar a empresa ao longo do processo e não por resultados, reduzir as dispersões através do isolamento de suas causas fundamentais; não permitir a venda de produtos defeituosos, prevenir a origem de problemas, não permitir que o mesmo erro se repita duas vezes, respeitar os empregados como seres humanos, e garantir a execução da visão estratégica da alta direção (CAMPOS,1992).

Cada um dos princípios apresentados acima para o controle da qualidade total é desenvolvido através de métodos e técnicas. Desta forma, estes princípios orientariam a garantia da qualidade e, conseqüentemente, a satisfação do cliente.

O levantamento das diversas abordagens quanto à gestão da qualidade total mostra que não existe uma uniformidade de tratamento dos elementos que possam ser aplicados aos serviços. Entretanto, fica claro que o investimento na gestão da qualidade do serviço deverá resultar na expansão da reputação da imagem, na elevação dos lucros e no aumento da moral dos funcionários.

2.7 Norma NBR ISO 9000

As Normas NBR ISO 9000 asseguram ao cliente a garantia da qualidade pela conformidade. Para a empresa, garantem a certificação ao seu processo da qualidade.

Pode-se afirmar que a Norma NBR ISO 9000 é um conjunto de normas – NBR ISO 9000, 9001,9002,9003 e 9004, que contêm elementos relevantes para os sistemas de gestão da qualidade total e visam à avaliação dos sistemas de qualidade dos fornecedores, em benefício do cliente e do mercado (ABNT, 1995).

Cada uma das Normas da série NBR ISO 9000 são uma seqüência estruturada de diretrizes específicas e genéricas. Portanto, se aplicam a qualquer realidade organizacional.

As empresas buscam a NBR ISO 9000 para se certificar e utilizar esta certificação como uma ferramenta dentro de seu processo da qualidade, para tentar melhorar os negócios. Esta melhoria deve estar disponível para o mercado e trazer benefícios diretos para os clientes da empresa.

Entre os benefícios ao adotar a Norma NBR ISO 9000, destacam-se, para o cliente interno, uma maior capacitação profissional; e, para a sociedade local, para os acionistas e para o meio ambiente, uma melhor utilização dos seus recursos.

Na área de custos, por exemplo, os benefícios são a redução dos custos de fabricação, as melhorias na gestão administrativa, a diminuição dos índices de refugo, as melhorias no planejamento, na programação das atividades, na produtividade e no aumento do lucro.

Para as empresas, de forma global, os benefícios são expressados na confiança dos clientes para cumprir os aspectos contratuais, transformando modelos da qualidade em sistemas organizados e estruturados, reduzindo os seus custos de produção pela uniformidade e diminuição de defeitos. Assim, os produtos apresentam melhor projeto e geram uma nova cultura empresarial.

As Normas NBR ISO 9000, em seu conjunto, definem os princípios para um sistema de qualidade que possui aspectos-chave e elementos operacionais que sustentam e apóiam o seu controle. Estes aspectos-chave são a responsabilidade gerencial, os recursos humanos, a estrutura do sistema de qualidade e a interface com os clientes. O sistema da qualidade é operacionalizado pelos elementos do processo de marketing, de projeto, do fornecimento, da análise, e melhoria do desempenho dos serviços (CARDOSO, 1995).

2.8 O *Benchmarking* na melhoria do atendimento ao cliente

O *Benchmarking* é uma técnica que oferece a capacidade de descobrir como e porque algumas empresas podem desempenhar muito mais tarefas do que outras. O *Benchmarking* é uma abordagem que as empresas utilizam para comparar suas operações com as operações de outras empresas para ganharem vantagem competitiva.

Com o *Benchmarking*, pode-se analisar as diferenças entre empresas quanto à qualidade, velocidade, custos e confiabilidade na prestação dos serviços, e flexibilidade dos serviços da empresa em comparação com outra empresa em excelência, e em termos de práticas.

O *Benchmarking* envolve a identificação das funções onde vai ser praticado, a identificação das variáveis de desempenho a mensurar, a identificação das melhores dentre as empresas do setor, a mensuração do desempenho dessas melhores empresas, e a questão de especificar programas e ações para preencher os hiatos, além de implementar e monitorar estes resultados (KOTLER, 1998).

A empresa deve fazer *Benchmarking* das tarefas críticas que afetam profundamente a satisfação dos clientes e os custos da empresa, e onde se sabe que existe desempenho substancialmente melhor.

O *Benchmarking* preocupa-se com o acompanhamento de uma determinada operação, estabelecendo padrões de desempenho, estimulando a criatividade e forma de atender aos clientes, e reforça a idéia de contribuições diretas que uma operação tem para a competitividade da empresa (SLACK ET AL, 1997).

Existem vários tipos de *Benchmarking* que não são exclusivos entre si, e o desenvolvimento dos processos que se seguem para obter os resultados buscados também mudam segundo o tipo de *Benchmarking* utilizado. Como exemplo, a empresa Xerox do Brasil apresenta, no processo

de *Benchmarking*, as fases de planejamento, análise, integração, ação e maturidade (SLACK ET AL, 1997).

O atendimento ao cliente pode ser otimizado seguindo-se as melhores práticas das empresas do setor ou de outros setores, com o objetivo de ganhar uma vantagem competitiva ou, simplesmente, obter uma melhoria nos procedimentos de atendimento para a satisfação do cliente.

Assim, um indicador da satisfação, obtido através de um *Benchmarking*, permite a uma empresa observar mudanças na satisfação dos clientes, devido a ações estratégicas tomadas pela empresa ou a mudanças no mercado.

2.9 O processo de atendimento durante a prestação de serviços

Os serviços são um tipo especial de produto e como tal devem ser tratados. Serviço é sinônimo de desempenho e por isso é intangível. Entretanto, os clientes conseguem perceber aspectos tangíveis associados, como os funcionários que o fornecem percebem os equipamentos ou as instalações utilizados. Em geral, eles não enxergam o serviço em si.

Essa não-visibilidade é uma característica importante que deve ser considerada pelas empresas de serviços que desejem melhores práticas nas dimensões competitivas, como por exemplo, no estabelecimento do preço do serviço prestado. Já que quem compra o serviço faz uma despesa, mas não acrescenta nada aos seus bens. Fica com o uso do serviço.

Os serviços, por natureza, são diferentes das mercadorias, pelo grau em que possuem os atributos de busca, experiência e credibilidade. Neste contexto, as categorias de *marketing* ajudam a distinguir qualquer produto (BERRY & YADAV, 1997). Estas categorias mostram que, aquilo que pode ser avaliado antes da compra e do uso, apresenta atributos de busca. O que pode ser avaliado depois de usado tem atributos de experiência; e o que não pode ser avaliado nem depois de usado, tem atributos de credibilidade.

Em geral, os serviços que contam com mais atributos de credibilidade, são de natureza técnica ou não são executados na presença do cliente. Estes serviços abrem espaço, às vezes, para uma elevação no preço do desempenho.

A inexistência de diferenças palpáveis entre serviços concorrentes é outro fator que contribui para uma precariedade na determinação de preços. Por essa razão, as empresas diferenciam seus serviços por meios não-físicos, como o preço, o qual apresenta resultados imediatos e com poder de persuasão na frente do cliente (BERRY & YADAV, 1997).

Atualmente, uma das fontes para impulsionar as empresas a buscarem uma melhoria no atendimento ao cliente, visando sua satisfação na prestação dos serviços, é o aumento da concorrência e um maior grau de educação dos clientes em termos gerais.

Para um maior foco no cliente, então, as empresas precisam mudar sua cultura organizacional e desenvolver competências e habilidades que possam contribuir para agregar maior valor ao cliente. O foco no cliente permite que as empresas alinhem suas medidas essenciais de resultados aos clientes (satisfação, retenção, captação e lucratividade). A combinação destas medidas essenciais está relacionada a uma maior participação no mercado (KAPLAN & NORTON, 1997).

2.10 O processo de atendimento

Nas condições atuais de concorrência, as empresas visam fornecer um processo de atendimento que permita proporcionar uma maior satisfação ao cliente. Para isto, desenvolvem estratégias com uma perspectiva para os clientes, permitindo alinhar suas medidas essenciais aos clientes que irão ser atendidos.

Este processo de atendimento deve fornecer propostas de valor com atributos que sejam de interesse para os clientes, para poder gerar

lealdade e satisfação. Portanto, as empresas que realizarem este ajuste entre as necessidades dos clientes e as propostas de valor em função de suas competências a serem desenvolvidas, acabarão conseguindo uma maior participação de mercado, a retenção de clientes, a captação de clientes, a satisfação de clientes e a lucratividade dos clientes (KAPLAN & NORTON, 1997).

Uma maior participação no mercado está relacionada à proporção dos negócios em um determinado segmento de mercado, em termos de clientes, valores gastos ou volume unitário vendido. A medida de participação do mercado pode ser, por exemplo, o percentual de negócios realizados.

A captação de clientes mede, em termos absolutos ou relativos, a intensidade com que uma unidade de negócios atrai ou conquista novos clientes ou negócios. A captação de clientes pode ser medida pelo número de novos clientes ou pelo volume total de vendas para novos clientes.

A retenção dos clientes controla, em termos absolutos ou relativos, a intensidade com que uma unidade de negócios retém ou mantém relacionamentos contínuos com seus clientes. É uma forma de aumentar a participação no mercado.

A satisfação dos clientes mede o nível de satisfação deles de acordo com critérios específicos de desempenho dentro da proposta de valor. Tanto a captação como a retenção de clientes são determinadas pelo nível de atendimento ao cliente em relação às suas necessidades e exigências.

Os indicadores de satisfação dos clientes fornecem uma retroalimentação sobre o desempenho da empresa. Em geral, três técnicas podem ser mencionadas para realizar uma pesquisa de opinião neste sentido: pesquisas de opinião por correspondência, entrevistas por telefone e entrevistas pessoais.

A lucratividade dos clientes mede o lucro líquido da empresa, depois de deduzidas as despesas específicas necessárias para a manutenção destes clientes.

As propostas de valor apresentadas aos clientes são os atributos que os fornecedores dos serviços lhes oferecem para gerar uma satisfação e lealdade. Embora estas propostas variem segundo o tipo de serviço, esses atributos podem ser classificados em atributos dos serviços, relacionamento com os clientes e com a imagem e a reputação.

Os atributos dos serviços envolvem a funcionalidade, a qualidade, o preço, a confiabilidade e a velocidade de atendimento, entre outras dimensões, que possam ser percebidas pelo cliente e às quais ele atribua um valor, nesse momento.

A dimensão de relacionamento com o cliente refere-se à entrega do serviço, ao tempo de resposta e ao conforto do cliente na relação de compra do serviço. Esta dimensão também envolve compromissos a longo prazo, com o objetivo de facilitar atividades envolvidas na relação entre a prestação do serviço e a compra.

A dimensão da imagem e a reputação refletem os fatores intangíveis que atraem um cliente para a empresa, conseguindo gerar uma lealdade além dos aspectos tangíveis dos serviços.

Cada empresa, dependendo do tipo de negócios, estabelece um conjunto determinado de processos para atender às necessidades dos clientes e alcançar sua lealdade e satisfação com o serviço. Entretanto, existe uma cadeia de valor genérica para o cliente. Esta cadeia inclui a inovação, as operações e o serviço pós-venda (KAPLAN & NORTON, 1997).

No processo de inovação, a empresa pesquisa as necessidades e as exigências dos clientes e depois gera o serviço que atenderá a essas necessidades. Nos processos de operações, os serviços são criados e oferecidos ao cliente, constituindo-se em metas importantes para a excelência operacional e a redução dos custos. O serviço ao cliente após a venda ou a entrega do serviço pode oferecer programas de treinamento para os funcionários do cliente ou garantir rapidez de atendimento a falhas ou outros problemas quanto ao serviço.

O processo de operações inicia-se com o recebimento do pedido do cliente e termina com a entrega do serviço. Esse processo enfatiza a entrega eficiente e eficaz dos serviços aos clientes.

Estas operações apresentam uma tendência repetitiva, o que permite que sejam utilizadas algumas ferramentas de administração para melhorar o recebimento e o processamento dos pedidos dos clientes e os processos de suprimentos, produção e entrega.

Tradicionalmente, esses processos, que eram monitorados por medidas financeiras, devido a problemas associados ao ambiente atual de ciclos rápidos, alta qualidade e foco no cliente, deram lugar a medidas de qualidade, tempo, custo, flexibilidade e confiabilidade na prestação dos serviços.

2.11 A importância da Norma NBR ISO 9004-2 no atendimento ao cliente na prestação dos serviços

Segundo a Norma NBR ISO 9004-2, a aplicação da gestão da qualidade em um serviço fornece oportunidades para melhorar o desempenho dos serviços e a satisfação dos clientes, melhorar a produtividade e a eficiência, reduzir os custos e aumentar a participação no mercado.

A Norma NBR ISO 9004-2 é um desdobramento da Norma NBR ISO 9004. Define-se como uma norma que estabelece as ações de gestão para empresas de serviços. É aplicada a todos os tipos de serviços, sejam eles puros ou aqueles que envolvem a fabricação e o fornecimento dos produtos.

As características dos serviços que podem ser convertidas em especificações e que interagem nas diversas atividades durante a prestação de um serviço, são várias. Assim, a NBR ISO 9004-2 define princípios de um sistema de qualidade que possui aspectos-chave para serviços e elementos operacionais que fundamentam e potencializam o seu controle.

A Norma NBR ISO 9004-2 é um documento oficial que trata da qualidade dos serviços. Esta norma apresenta uma orientação para o cliente o interno e externo, com ações estratégicas operacionais e específicas para o desenvolvimento de interações.

As ações mencionadas compatibilizam a aplicação das normas contratuais NBR ISO 9001/2/3 para auxiliar nas atividades de viabilização da certificação.

Existe uma participação importante dos setores de *marketing*, de projeto e do fornecimento de serviços de qualidade dentro da Norma.

A Norma define medidas, avaliações e auditorias das operações de serviços para a melhoria contínua e a satisfação dos clientes. Pode ser aplicada para o desenvolvimento da qualidade em serviços já existentes, ou para a oferta de um novo serviço (WWW.KBOON.COM - CAPTURADO EM 02/11/2001)

Comparando-se as normas de aplicação da NBR ISO 9001/2/3 com referência ao que guia a NBR ISO 9004-2 (diretrizes para serviços), os itens estão integrados e complementados entre si.

2.11.1 Requisitos da NBR ISO 9004-2 na prestação dos serviços

A prestação de serviços focaliza, no processo de atendimento ao cliente, o ponto central para a determinação da qualidade dos serviços. Neste sentido, cada um dos itens desta Norma NBR ISO 9004-2 é analisado em que medida contribui para conseguir este objetivo.

Os itens 4.1 e 4.2 enfatizam as características da prestação dos serviços, o controle das suas especificações e o processo de prestação destes serviços. Nestes itens, há uma maior ênfase quanto às características do serviço e o seu processo na missão da empresa.

Os aspectos-chave de um sistema de qualidade tratados nos itens 4.1 e 4.2 são a responsabilidade gerencial, os recursos humanos e materiais, a estrutura do sistema da qualidade e a interface com clientes.

A alta administração deve assegurar a coerência das políticas e os objetivos da qualidade com as metas na prestação dos serviços e necessidades do cliente, verificando o reforço no papel gerencial quanto à definição de diretrizes, políticas e estratégias para o sistema da qualidade dos serviços.

Estes recursos devem ser revistos periodicamente, considerando-se a variação dos materiais e as necessidades de qualificação do pessoal. Neste requisito, o foco é no cliente interno, explicitando as atividades gerenciais para desenvolvimento, treinamento e motivação do pessoal.

A empresa deve adotar, no seu sistema de qualidade, os requisitos da Norma por meio de um manual que atenda e contemple todos os seus requisitos. A estrutura do sistema baseia-se em um ciclo da qualidade, em que há a essencial ligação entre marketing, projeto e fornecimento dos serviços.

A Norma NBR ISO 9004-2, na seção da relativa interface com o cliente, enfatiza a interação eficaz com os clientes externos através de comunicação e recursos adequados, decorrentes do contato direto entre o pessoal de frente e o cliente. Aí destaca-se uma importante fonte para o processo de melhoria da qualidade.

Para destacar a importância do marketing, a Norma, através dos itens da seção 6.1, enfatiza uma ação decisiva da área, que gera informações de serviços a partir da qualidade da pesquisa e análise de mercado. A Norma ressalta também o papel do marketing na responsabilidade legal da empresa, na geração de demanda inconsistente com capacidade de fornecimento e na precisão da promessa de serviços.

Quanto ao processo do projeto dos serviços, a Norma, no item 6.2, destaca que os serviços devem ser projetados e especificados em suas características, métodos de fornecimento e controle/avaliação de sua

qualidade. A adequação às particularidades dos serviços e aos procedimentos usuais de planejamento de qualquer produto, também é destacada na Norma.

Já o fornecimento do serviço, decorre da interação de pessoas, por conseqüência, toda a abordagem desse processo desenvolve-se em torno de clientes externos e internos: cadeia de interações com especificações de serviços, responsabilidades, avaliações/correções por mensuração contínua, e o foco na satisfação dos clientes que são orientados no item 6.3 da Norma.

Quanto à análise de melhoria do desempenho, a Norma, através do item 6.4 e seus sub-itens, destaca que os registros de medidas das operações, avaliações e auditorias, devem prover informações tratadas estatisticamente para a melhoria da qualidade dos serviços.

2.11.2 A NBR ISO 9004-2 e a sistematização do atendimento ao cliente

A recomendação de Lamprecht, apud Cardoso (1995), é que as empresas de serviços busquem traduzir as indicações de uma das normas NBR ISO 9001/2/3 para o desenvolvimento de seus sistemas de qualidade, e a NBR ISO 9004-2 como referência, simultaneamente.

Entretanto, as Normas NBR ISO 9004-2 são as únicas que fornecem um guia para otimizar os procedimentos durante a prestação de um serviço.

Toda empresa possui serviços, quer seja aquela que tem suas operações baseadas na prestação de serviços ou aquela que presta serviços nas atividades internas do marketing, entrega e pós-venda de produtos manufaturados. O que diferencia estas empresas é o volume de atividades que produzem bens tangíveis e intangíveis e que agregam valor ao resultado percebido pelo cliente.

Uma gestão para a qualidade total em serviços pode ser buscada constituindo-se em um modelo para a excelência empresarial. A qualidade em serviços representa um conceito complexo, que deve ser adotado e administrado visando à satisfação do cliente.

Os elementos para um sistema operacional de serviços com foco no cliente são a estrutura de produção de serviços compatíveis com as necessidades identificadas dos clientes, a forma de produzir qualidade na amplitude que o serviço tem na competitividade, e a situação estabelecida quando o cliente tem contato com a empresa e gera uma opinião quanto à qualidade do serviço prestado.

Assim, constata-se que, para a melhoria da qualidade dos serviços, a causa expressiva a ser trabalhada são os procedimentos que devem fundamentar o esforço do gerenciamento operacional, praticamente ausente, por falta de esclarecimentos de conceitos e visão sistêmica.

As Normas NBR ISO 9004-2 utilizadas isoladamente não garantem o sucesso da empresa nas práticas da qualidade total. Desta forma, é essencial que estas Normas sejam utilizadas dentro de um contexto de melhoria total, ou seja “é preciso viver a qualidade vinte quatro horas por dia” (WWW.KBOON.COM - ACESSO EM 02/11/2001).

Estas Normas comprometem os sistemas organizacionais da empresa, no sentido de que utilizam procedimentos escritos, objetivos claros e um sistema de auditoria interna para verificar se todos os procedimentos-padrões normatizados estão sendo cumpridos e acompanhados (OLIVEIRA, 1998).

Neste sentido, as empresas que utilizam as normas como ferramenta auxiliar em seu processo de qualidade total e que mantêm o foco no cliente, vão propiciar um retorno maior e ajudar a empresa a se tornar um fabricante de excelência.

O documento NBR ISO 9004-2 contém diretrizes que devem ser usadas como referência e não como mandatárias. O objetivo da Norma é auxiliar as empresas a se ajustarem adequadamente às suas necessidades.

Um sistema para a qualidade passa a ter orientações da Norma NBR ISO 9004-2, que estabelece diretrizes para a sua gestão em empresas que tenham atividades de serviços, envolvendo pessoal e instalações para a produção desses serviços.

O atendimento ao cliente pode ser sistematizado através de um sistema que vise à sua satisfação, considerando, como meios de gerenciar a prestação dos serviços, o desenvolvimento de formas de produzir valor para o cliente, através de serviços competitivos.

Estes serviços competitivos incluem a especificação e a segurança de que as expectativas dos clientes sejam atendidas a partir do projeto da oferta de serviços. Incluem, também, o acompanhamento durante a operação, verificando os níveis de atendimento dos serviços, prover o cliente com fatos precisos que envolvam tanto erros como oportunidades de melhoria, constituindo-se em valiosa forma de controle de desempenho e determinação de medidas, comparando-se o serviço esperado com o percebido.

A Norma NBR ISO 9004-2, não apresentando uma característica imperativa, é uma fonte de informação precisa para se desenvolver um modelo de gestão da qualidade total para os serviços.

Examinando a Norma, pode-se estabelecer objetivos para o desenvolvimento de um sistema de gestão da qualidade para serviços, como: determinar as responsabilidades da administração, as características da qualidade e o mecanismo de fornecimento dos serviços; definir o conceito de qualidade da empresa, planejar o sistema da qualidade, desenvolver processos e rotinas operacionais; além de formalizar procedimentos de avaliação do desempenho dos serviços e implementar estratégias de melhoria contínua.

É importante procurar estabelecer fatores para desenvolver estes objetivos dentro do que abrange a Norma NBR ISO 9004-2 e que compatibilizem a responsabilidade da administração, a qualidade de serviço, os processos e rotinas operacionais, a avaliação de desempenho dos serviços e a sua melhoria contínua.

2.12 Comentários sobre a importância da melhoria do atendimento na prestação de serviços ao cliente

Os ambientes externos e internos da empresa devem ser identificados através de uma pesquisa de mercado para o reconhecimento das necessidades externas dos clientes e para a definição das competências internas da empresa.

Os projetos de implementação da qualidade dos serviços ocorrem por fases, de forma a preparar a empresa para as mudanças quanto ao conceito de serviços e os procedimentos de atendimento ao cliente

A utilização da NBR ISO 9004-2 torna o trabalho das pessoas que maximizam o seu potencial menos rotineiro, através de um acompanhamento das diretrizes participativo, metódico e disciplinado das diretrizes.

Existem fatores que podem ser associados a uma melhoria na prestação de serviços e, conseqüentemente, no atendimento ao cliente. Estes fatores são: coerência na definição das políticas de qualidade dos serviços e as ações desenvolvidas a partir delas.

O não-cumprimento destas políticas por meio de ações observáveis no campo, tende a levar a uma falta de confiança entre o pessoal que realiza o serviço, a alta administração e, finalmente o cliente, como beneficiário da ação.

O retorno, nas relações interpessoais, é outro fator que leva a estabelecer uma relação de confiança e aprendizagem como meio de compartilhar as informações. Este retorno, em condições favoráveis, pode ser descritivo, específico e compatível com as necessidades de ambos, o comunicador e o receptor. O retorno também deve ser dirigido a resultados esperados, solicitado, oportuno, e esclarecido para obter uma comunicação precisa (OLIVEIRA, 1998).

A preocupação em não desmotivar o cliente através de incentivos extrínsecos, leva a obter uma maior predisposição a aumentar a motivação. Entretanto, a motivação é uma qualidade intrínseca do ser humano. Esta característica se revela em relações que vão além dos incentivos materiais, tais como o elogio, o apoio e a compreensão, entre outras, e são atitudes valorizadas por quem as recebe.

Na satisfação do cliente, intervêm a experiência do serviço, ou seja, a qualidade percebida pelo cliente; sua expectativa sobre o serviço, ou as suposições antecipadas com relação ao encontro do serviço, e os desejos dos clientes, os quais gostariam de ter atendidos no futuro, sem considerar o preço ou outras dimensões.

Portanto, para medir a satisfação do cliente, é necessário observar de perto a experiência do serviço do ponto de vista do cliente (ALBRECHT, 2000).

Uma interação entre funcionário e cliente, estabelecendo uma relação onde ambos ganham, deve contribuir para a satisfação dos clientes.

No próximo capítulo apresenta-se a metodologia de pesquisa para o trabalho com suas etapas e passos, com a finalidade de facilitar o trabalho de campo.

2.13 A Norma NBR ISO 9000:2000

A nova versão da Norma NBR ISO 9000:2000 não inclui requisitos específicos para outros sistemas de gestão, tais como gestão ambiental, gestão da segurança e saúde ocupacional, gestão financeira e risco. No entanto, possibilita à organização o alinhamento ou integração dos sistemas de gestão da qualidade com requisitos de outros sistemas de gestão.

Siqueira (2001), relata as novidades que ocorreram na Norma NBR ISO 9001 tanto a nível de reforço como de novos requisitos. Estas

mudanças vêm consolidar as práticas, dando credibilidade e aceitação às evoluções do sistema de gestão da qualidade.

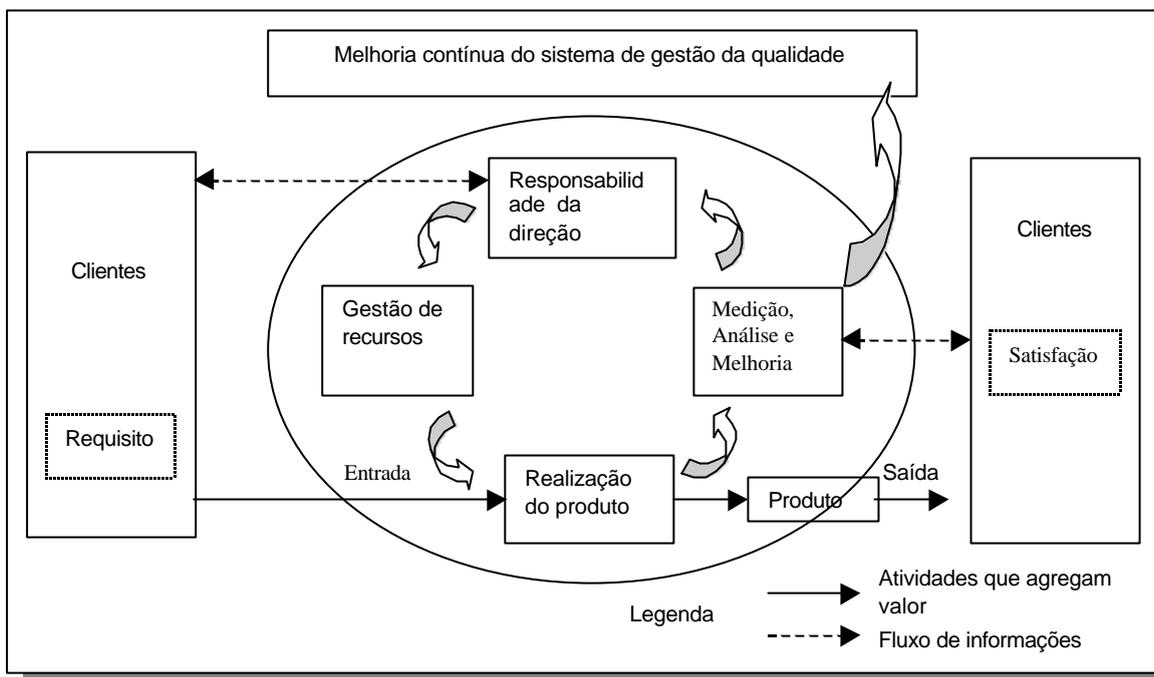
O quadro 1 apresenta os novos requisitos e os requisitos reforçados pela nova versão da Norma NBR ISO 9000.

Quadro 1 – Requisitos novos e reforçados da Norma NBR ISO 9000:2000 (Siqueira, 2001).

Novos requisitos	Requisitos reforçados
Foco no cliente (5.2)	Comprometimento da alta administração (5.1)
Comunicação interna (5.5.3)	Planejamento (5.4)
Competência e conscientização (6.2.2)	Provisão de recursos (6.1)
Infra-estrutura (6.3)	Controle de produção e fornecimento de serviços (7.5.1)
Planejamento da realização do produto (7.1)	Validação dos processos de produção e fornecimento de serviços (7.5.2)
Determinação de requisitos relacionados ao produto (7.2.1)	Propriedade do cliente (7.5.4)
Comunicação com o cliente (7.2.3)	Preservação do produto (7.5.5)
Medição análise e melhoria (8.1)	
Satisfação do cliente (8.2.1)	
Medição e monitoramento de processos (8.2.3)	
Análise de dados (8.4)	
Melhoria contínua (8.5.1)	

A nova visão da Norma NBR ISO 9000 está voltada para um modelo de sistema de gestão baseada em processos. A figura 1 apresenta esta nova visão.

Figura 1 – Modelo de um sistema de gestão da qualidade baseado em processo (NBR ISO 9000:2000).



Para Silveira (1999), a visão sistêmica dos componentes de um sistema de gestão já era forte elemento na Norma NBR ISO 9000:1994. Desta forma, os componentes de um sistema de gestão afetam uns aos outros pela sua presença ou remoção, as quais resultam da interação mútua e da interação com o ambiente do sistema. Este aspecto é abordado na figura 1 da nova versão da Norma NBR ISO 9000:2000, e que na Norma NBR ISO 9001:1994, segundo o autor, tem-se a definição de que “o trabalho da empresa é realizado por meio de uma rede de processos (...) e, portanto, é necessário identificar, organizar e administrar sua rede de processos. A empresa cria, melhora e proporciona qualidade consistente com seus produtos através da rede de processos efetivamente implantados”.

Para a visão deste trabalho as mudanças na Norma não alteram as questões da pesquisa.

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

Este capítulo mostra como foi definida a metodologia utilizada para a realização deste trabalho. Dentro do conteúdo da metodologia do trabalho científico, apresenta-se o tipo de estudo, o método e a técnica de levantamento de dados, instrumentos utilizados, e também as etapas, finalidades e passos do método de trabalho proposto.

3.1 Estruturação do estudo

Este trabalho se enquadra na classe de uma pesquisa exploratória e descritiva.

De acordo com Triviños (1987), os estudos exploratórios permitem aumentar o conhecimento em torno de um determinado problema e aprofundar o estudo nos limites de uma realidade específica. Já para Gil (1996), este tipo de pesquisa proporciona maior familiaridade com o problema, de forma a torná-lo mais explícito. A opção pelo estudo exploratório e descritivo neste trabalho auxiliou o desenvolvimento da investigação para que se pudesse alcançar o objetivo proposto.

No que se refere à pesquisa descritiva, pode-se dizer que seu objetivo é “a descrição das características de um fenômeno ou uma população, ou então, o estabelecimento de relações entre variáveis” (GIL, 1996, p. 46).

Para Triviños (1987, p.110), os estudos descritivos têm em seu foco “o desejo de conhecer a comunidade, seus traços característicos, seus problemas, seus valores e os problemas relacionados ao tema”.

Ainda pode-se classificar esta pesquisa como qualitativa, levando-se em conta algumas características básicas traçadas por Triviños (1987), a saber:

- a pesquisa qualitativa tem o ambiente natural como fonte direta dos dados e o pesquisador como instrumento-chave;
- os pesquisadores qualitativos estão preocupados com o processo e não simplesmente com os resultados e o produto final;
- o pesquisador qualitativo tende a analisar seus dados indutivamente.

Aprofundando mais o tipo (classificação) do estudo, pode-se inserir a pesquisa dentro do estudo de caso, que, de acordo com Young *in* Gil (1991, p.59), assim se define:

“Um conjunto de dados que descreve uma fase ou totalidade do processo social de uma unidade, em suas várias relações internas e nas suas fixações culturais, quer seja essa unidade uma pessoa, uma família, um profissional, uma instituição social, uma comunidade ou uma nação.”

Lazzarini (1995, p.18), salienta que o estudo de caso apresenta as seguintes características:

- “- explica as relações causais em intervenções em realidades, complexas para outros métodos quantitativos e qualitativos;
- descreve um contexto da vida real, no qual ocorre uma intervenção;
- ilustra determinados casos em que a intervenção seja efetiva;
- explora situações onde a intervenção avaliada não apresenta resultados claros.”

O delineamento da pesquisa, de acordo com Gil (1991), foi atrelado à forma de procedimento adotada para levantamento, análise e interpretação dos dados e redação do relatório, para o estudo de caso.

Nos estudos de caso, classificados como pesquisa exploratória e descritiva, os resultados não podem ser generalizados, pois os resultados alcançados só são válidos para o caso que se estuda (TRIVIÑOS, 1987)

3.2 Definição da amostra

Ao se considerar a pesquisa como qualitativa, o critério numérico para garantir a representatividade do estudo deixou de ser determinante. Assim, a amostra possibilitou a abrangência da totalidade do problema investigado em suas múltiplas dimensões (MINAYO ET AL., 1994).

Dentro desta visão, Triviños (1987, p.132), ressalta que não é, em geral, “preocupação da pesquisa qualitativa de fundamentação teórica, a quantificação da amostragem”. E que, ao invés da aleatoriedade, o pesquisador pode decidir intencionalmente, baseado num conjunto de fatores e condições, o tamanho da amostra.

Já o tratamento de dados e informações através de métodos estatísticos, significa “reduzir o fenômeno sociológico, político e econômico, entre outros, a termos quantitativos” (LAKATOS E MARCONI, 1991, p. 108). Isto permite comprovar as relações dos fenômenos entre si e obter generalizações sobre os elementos em estudo.

Outro fato que corroborou com as generalizações, foi o fato de a pesquisa ter sido desenvolvida dentro da classificação de estudo de caso, que tem como princípio básico o de conhecer, com maior profundidade, o problema.

Martins (2000), relata que existem basicamente dois métodos para a composição da amostra: o probabilístico e o não-probabilístico ou intencional.

No método não-probabilístico, selecionado para o presente trabalho, tem-se na amostragem uma escolha deliberada dos elementos da amostra. Portanto, não é possível a generalização dos resultados para uma população, pois a amostra não-probabilística não garante a representatividade da população (MARTINS, 2000).

As empresas foram escolhidas considerando-se o tamanho (micro e pequenas), o setor metal-mecânico, e o estreito relacionamento (empresas que solicitaram mais serviços) com o NUTEC e o conhecimento do pesquisador, fatos que colaboraram para que se obtivesse maior número de respostas às entrevistas. Nesta situação, foram pesquisadas 10 empresas de Fortaleza que atendiam a estes requisitos e 20 funcionários do NUTEC que participam do atendimento ao cliente, e que têm maior frequência em atendimentos de acordo com os registros do NUTEC.

O período de realização da pesquisa ocorreu entre os meses de outubro de 1999 a janeiro de 2000.

O quadro 2 apresenta a quantidade de atendimentos, representados em números, por empresa pesquisada durante o período de janeiro a dezembro de 1999.

Quadro 2 – Número de atendimentos.

Empresa	Número de atendimentos
A	13
B	8
C	9
D	12
E	8
F	11
G	12
H	10
I	17
J	8
Total	108

Considerando-se o objetivo deste estudo, a escolha dos entrevistados foi baseada nos seguintes critérios:

- clientes do setor metal-mecânico, anteriormente determinado setor de pesquisa (área de afinidade e de melhor relacionamento do pesquisador);
- clientes com maior número de atendimento (fato verificado no controle de atendimento da empresa – NUTEC);
- funcionários do NUTEC diretamente envolvidos com o atendimento a serviços;
- empresas indicadas pela instituição – NUTEC – dentro de sua visão estratégica e com conhecimento da problemática do atendimento ao cliente.

O fato de o pesquisador trabalhar na empresa pesquisada e conhecer o ramo de atividade da pesquisa, contribuiu para a escolha dos entrevistados dentro do quadro de pessoal do NUTEC e facilitou o contato com as pessoas entrevistadas nas empresas.

Outro fato que ajudou e justificou a escolha baseada nos critérios descritos, foi a possibilidade de que estas empresas viessem a fornecer um maior número de dados, como também dados mais precisos para esclarecer o problema da pesquisa.

3.3 Levantamento de dados

Gil (1991), ao dissertar sobre a coleta de dados para um estudo de caso, salienta que é comum proceder partindo-se da leitura (verificação) de documentos existentes sobre o assunto, passando pela observação dos fatos e, posteriormente, à realização da entrevista.

Para o estudo proposto e baseado em Gil (1991), elaborou-se um questionário (em anexo) para direcionar as entrevistas, facilitando o trabalho de coleta de dados, como também direcionando as observações de campo. Este questionário foi elaborado para ser aplicado com os

clientes em forma de entrevista, para levantamento dos dados externos à empresa. Um outro questionário, com a finalidade de levantar dados internos e inerentes ao atendimento ao cliente, foi elaborado e aplicado ao pessoal do NUTEC.

O questionário é do tipo estruturado, fechado, com o objetivo ponderar as respostas dando-lhe uma pontuação.

As perguntas que compuseram o questionário foram baseadas na revisão da literatura especializada e direcionadas ao problema em estudo. Os questionários encontram-se no apêndice A.

Quanto às observações, sua finalidade foi a de verificar a consistência dos dados levantados nos questionários e as diferenças nas informações passadas pelas entrevistas, a partir destes dados.

3.4 Análise e interpretação dos dados

Esta fase do trabalho de pesquisa consistiu na apresentação dos dados levantados como um dos itens do estudo de caso. A partir dos dados levantados e de sua interpretação, foram apresentadas as conclusões para o estudo, a fim de sistematizar o processo de atendimento ao cliente na prestação de serviços do NUTEC.

3.5 Etapas do método de pesquisa

O método apresentado para realizar a pesquisa foi disposto em quatro etapas, de forma a contemplar a real situação do NUTEC e os propósitos da pesquisa.

3.5.1 Etapa 1: prospecção – conhecimento da empresa

Esta etapa teve como finalidade conhecer o NUTEC sob três aspectos: (1) administrativo, (2) industrial e (3) de produção.

Para realizar esta etapa, com finalidades definidas, foram elaborados alguns passos importantes para o êxito da pesquisa, a saber: conhecer a missão do NUTEC, seus objetivos, sua hierarquia, suas metas, os tipos de clientes, as competências técnicas, a capacidade instalada, os tipos de serviços prestados aos clientes, e os indicadores de produtividade da empresa. Estes itens de verificação encontram-se detalhados no questionário para levantamento dos dados internos do NUTEC (Apêndice A).

3.5.2 Etapa 2: diagnóstico – exame da situação atual

Nesta etapa foi efetuada uma análise retrospectiva dos dados levantados quanto ao atendimento ao cliente. A finalidade da segunda etapa foi identificar e relacionar (mapear) o fluxo de atendimento ao cliente no NUTEC, verificar os problemas e as barreiras do atendimento ao cliente, estabelecer as prioridades quanto aos problemas no atendimento ao cliente e aplicar a técnica de pesquisa.

Para tanto, foram desenvolvidos alguns passos, como: verificar o processo de atendimento ao cliente, o cadastro dos serviços prestados, os recursos utilizados, como os funcionários vêm o atendimento, como os clientes vêm o resultado do atendimento, os problemas de maior frequência, os problemas que influenciaram os custos e a qualidade, os conflitos nos setores e com o pessoal, para assim determinar a técnica a ser utilizada. Nesta etapa fez-se uso dos questionários para levantamento dos dados internos e externos à empresa (Apêndice A e B).

3.5.3 Etapa 3: análise das informações

Esta etapa consistiu da análise das informações e dos dados levantados com os dois questionários (o questionário aplicado na empresa – Apêndice A, e o aplicado com os clientes – Apêndice B).

A finalidade desta etapa consistiu em: expor o problema do atendimento ao cliente, identificar as causas prováveis dos problemas, e as prioridades dos serviços para o cliente (atividades que agregam valor); relacionar o atendimento do serviço atual com a Norma NBR ISO 9004-2/93, e identificar as atividades que permitam melhorar o atendimento ao cliente.

Como nas etapas anteriores, foram também definidos alguns passos, a saber: descrição dos principais problemas identificados no levantamento de dados, listagem das fontes dos problemas identificados no levantamento de dados, verificação de quais são os pontos fortes e fracos do problema, identificação do que se sabe sobre o assunto, e listagem dos atributos desejados no serviço pelo cliente – observados no levantamento de dados, priorizar os atributos desejados pelo cliente no serviço – também observados no levantamento de dados outros passos realizados foram: comparar as causas lógicas e sensatas dos problemas com as apresentadas pela Norma, identificar as diferenças entre os fatos observados e os propostos pela Norma, identificar os resultados desejáveis exigidos, listar ou verificar as atividades com maior grau de reclamação, priorizar as soluções do problema de acordo com as atividades com maior grau de reclamação, e listar as atividades que buscam a satisfação do cliente. Estes passos tiveram o objetivo de orientar a pesquisa como um todo.

3.5.4 Etapa 4: análise do projeto de melhoria dos serviços

O trabalho de pesquisa culminou nesta etapa, onde foi feita a análise de um projeto para melhoria no atendimento ao cliente do NUTEC. Para tanto, duas finalidades esclareceram o objetivo desta fase do estudo, que são: enunciar o objetivo do estudo e sistematizar o processo de atendimento ao cliente na prestação dos serviços pelo NUTEC.

O resultado da pesquisa passou, então, a apresentar os seguintes passos: proposta de mudanças no atendimento ao cliente baseadas na análise dos dados levantados e na comparação com a Norma NBR ISO 9004-2, e apresentação de um fluxo-padrão de atendimento básico (sistemático) ao cliente.

Para melhor visualizar estas etapas com suas finalidades e passos, construiu-se o quadro 2. A coluna da direita apresenta as etapas, a do centro as finalidades e a da esquerda, os passos.

Quadro 3 – Etapas do método de pesquisa

ETAPAS	FINALIDADES	PASSOS
1 – PROSPECÇÃO (conhecimento da empresa)	1 – Conhecer a empresa quanto aos aspectos administrativos; 2 – Conhecer a empresa quanto aos aspectos industriais; 3 – Conhecer a empresa quanto aos aspectos de produção.	1.1 conhecer a missão da empresa; 1.2 conhecer os objetivos da empresa; 1.3 conhecer a hierarquia da empresa; 1.4 conhecer as metas da empresa; 1.5 conhecer os tipos de clientes; 2.1 conhecer as competências técnicas; 2.2 conhecer a capacidade instalada; 3.1 conhecer os tipos de serviços prestados aos clientes; 3.2 conhecer os indicadores de produtividade da empresa.
2 – DIAGNÓSTICO (exame da situação atual)	1 – Identificar e relacionar (mapear) o fluxo de atendimento ao cliente no NUTEC; 2 – Verificar os problemas e barreiras do atendimento ao cliente; 3 – Estabelecer as prioridades quanto aos problemas no atendimento ao cliente; 4 – Selecionar a técnica de pesquisa (observação, entrevista e pesquisa documental)	1.1 verificar o processo de atendimento ao cliente; 1.2 verificar o cadastro dos serviços prestados; 1.3 verificar os recursos utilizados; 2.1 verificar como os funcionários vêem o atendimento; 2.2 verificar como os clientes vêem o resultado do atendimento. 3.1 verificar os problemas de maior frequência; 3.2 verificar os problemas que influenciam os custos e a qualidade; 3.3 verificar conflitos em setores e com o pessoal. 4.1 determinar a técnica a ser utilizada; 4.2 aplicar a técnica selecionada.
3 – ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES	1. Expor o problema no atendimento ao cliente; 2. Identificar as causas prováveis dos problemas; 3. Identificar as prioridades do serviço para o cliente (atividades que agregam valor); 4. Relacionar o atendimento do serviço atual com a Norma NBR ISO 9004-2/93; 5. Identificar as atividades que permitam melhorar o atendimento ao cliente.	1.1 descrever os principais problemas identificados no levantamento de dados; 2.1 listar as fontes do problema, identificadas no levantamento de dados; 2.2 verificar quais são os pontos fortes e fracos do problema; 2.3 identificar o que se sabe sobre o assunto; 3.1 listar os atributos desejados no serviço pelo cliente, observados no levantamento de dados; 3.2 priorizar os atributos desejados pelo cliente no serviço, observados no levantamento de dados; 4.1 comparar as causas lógicas e sensatas dos problemas com as apresentadas pela Norma; 4.2 identificar as diferenças entre os fatos observados e os propostos pela Norma; 4.3 identificar os resultados desejáveis exigidos; 5.1 listar ou verificar as atividades com maior grau de reclamação; 5.2 priorizar as soluções do problema, de acordo com as atividades com maior grau de reclamação; 5.3 listar as atividades que buscam a satisfação do cliente.
4 – ANÁLISE DO PROJETO DE MELHORIA	1 – Enunciar o objetivo do estudo; 2 – Sistematizar o processo de atendimento ao cliente na prestação de serviços.	1.1 propor as mudanças no atendimento ao cliente, baseado na análise dos dados levantados e na comparação com a Norma NBR ISO 9004-2:1993; 2.1 apresentar um fluxo-padrão de atendimento básico (sistemático) ao cliente.

Fonte: Elaborado pelo autor

4 RESULTADOS

Este capítulo apresenta os dados levantados, bem como uma análise das informações. O método, para diagnóstico e reformulação do processo de atendimento ao cliente na prestação de serviços, compreende a prospecção da empresa, o diagnóstico do seu desempenho atual, a análise das informações obtidas com os clientes e os projetos com ações específicas para sistematizar o processo de atendimento ao cliente na prestação de serviços.

4.1 ETAPA 1: Prospecção da empresa

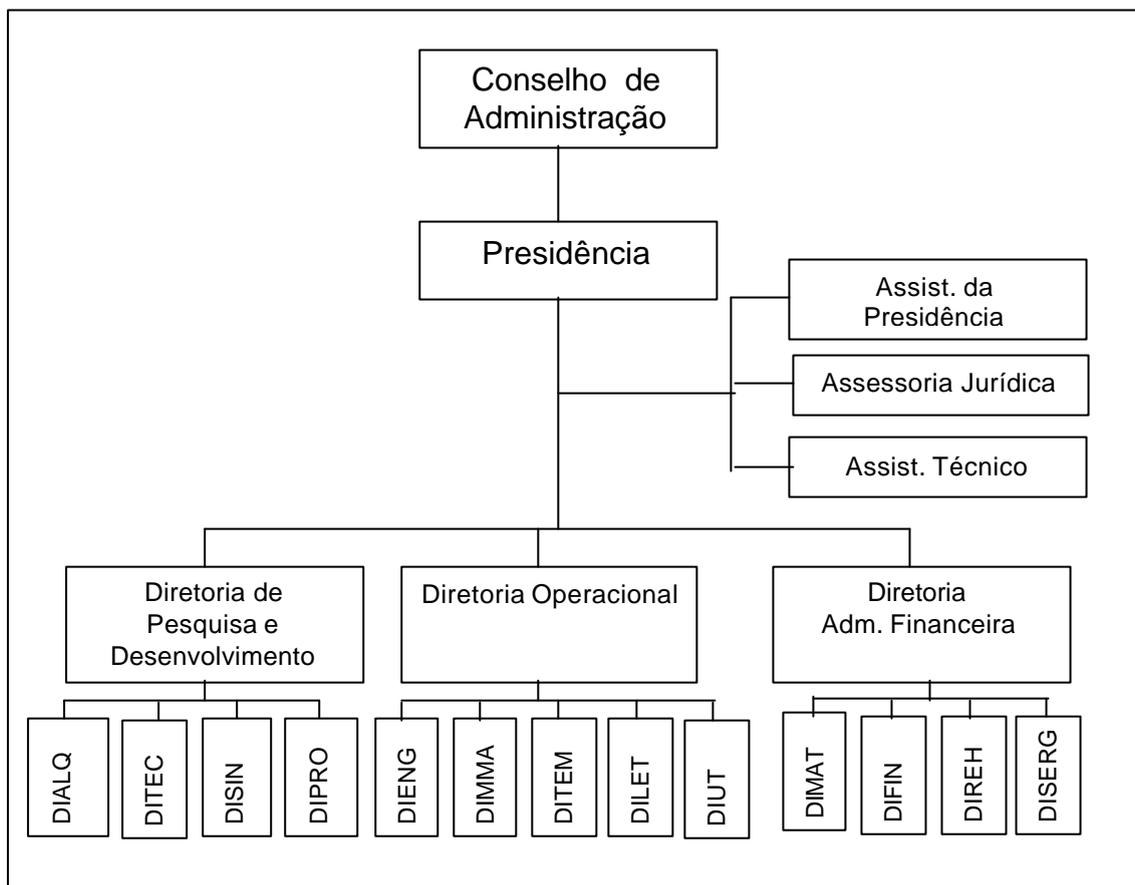
O Núcleo de Tecnologia Industrial do Estado do Ceará (NUTEC) vem buscando novos rumos que contribuem com o avanço do nível de emprego e renda do estado do Ceará. Realiza atividades de consultoria, ensaios e análises de produtos e serviços para o mercado, principalmente micro e pequenas empresas dos ramos metal-mecânico, construção civil, alimentos e química.

O organograma do NUTEC, apresentado na figura 1, é formado por um conselho de administração, pela presidência e suas assessorias, e pelas diretorias de pesquisa e desenvolvimento, operacional, administrativa e financeira.

Destas diretorias desprendem-se os núcleos de serviços ao cliente, tais como DIALQ (Divisão de Alimentos e Química), DITEC (Divisão da Tecnologia da Construção), DISIN (Divisão da Informação) e DIPRO (Divisão de Projetos), pertencentes à pesquisa e desenvolvimento. Correspondem à diretoria operacional os núcleos DIENG (Divisão de Engenharia), DIMMA (Divisão Mecânica e Materiais), DITEM (Divisão de Tecnologia Mineral), DILET (Divisão Eletroeletrônica) e DIUTI (Divisão das Unidades do Interior). Pertencentes à diretoria administrativa estão os núcleos de DIMAT (Divisão de

Materiais), DIFIN (Divisão Financeira), DIREH (Divisão de Recursos Humanos) e DISERG (Divisão de Serviços Gerais).

Figura 2 – Organograma do NUTEC



Fonte - Arquivos do NUTEC, 1999.

Este organograma deverá se adequar às novas condições de competição, mudanças ambientais e exigências dos clientes quanto aos serviços prestados.

O NUTEC é formado por um quadro funcional de 212 efetivos, dos quais um possui título de doutor, sendo quinze mestres e trinta especialistas. A qualidade do quadro de funcionários é parte importante para o sucesso do negócio. Neste caso, pode-se considerar o nível de qualificação dos funcionários do NUTEC como satisfatório à sua competitividade.

As mudanças que estão ocorrendo no ambiente exigem uma nova postura do NUTEC, e uma alteração nos modelos de planejamento e de gestão. Uma mudança na estrutura de atendimento do NUTEC viabilizará as ações para ganhar uma maior competitividade no mercado.

O NUTEC tem como missão dar respostas às necessidades tecnológicas, prioritariamente do Estado do Ceará, em cifras estratégicas de seu desenvolvimento sustentável, através da difusão de informações, certificação, pesquisa aplicada, serviços tecnológicos, desenvolvimento e transferência de tecnologia.

O NUTEC atende às necessidades do setor produtivo e dos demais segmentos do desenvolvimento industrial da região.

O atendimento inclui, no NUTEC, a oferta às empresas e à comunidade de serviços de ensaios e análises, consultoria e assistência técnica, treinamento, informação tecnológica, e pesquisa aplicada. Cada um desses itens será abordado individualmente a seguir.

a) Ensaios/ análises

As análises feitas pelo NUTEC incluem análises físico-químicas e bacteriológicas em matérias-primas e alimentos; análises cromatográficas e físico-químicas em minérios e rochas; análises químicas e físicas em minérios, rochas e aglomerantes; calibração de instrumentos das variáveis: dimensão, força e pressão; certificação de equipamentos de proteção individual, e de outros materiais, e de produtos da área da construção civil; ensaios mecânicos, metalográficos e ensaios elétricos em equipamentos de subestações elétricas e ensaios em produtos e materiais de fundição ferrosos.

b) Consultoria e assistência técnica

Os serviços de consultoria incluem consultorias para implementação de sistemas de qualidade, consultoria e diagnóstico em obras de construção civil, em tarifação de energia elétrica, engenharia industrial, e

nas áreas de química, alimentos e tecnologia mineral; na geração de sistemas e serviços automatizados em informação tecnológica; inspeção em segurança veicular, em instalações elétricas, em equipamentos mecânicos, e em instalações civis; pareceres técnicos sobre similaridade e tempo de vida útil de equipamentos; prestação de serviços nas áreas de fabricação mecânica e de tecnologia mineral e projetos tecnológicos nas áreas de química e alimentos.

c) Treinamento

Na parte de treinamento, tem-se: capacitação de recursos humanos, através de cursos e estágios de formação e extensão tecnológica industrial; e capacitação do homem para o trabalho produtivo, através de cursos de qualificação nas áreas de serviços e processos industriais.

d) Informação tecnológica

As respostas técnicas fornecidas pelo NUTEC são: levantamento e pesquisa bibliográfica, acesso à base de dados, pergunta/resposta e consulta técnica; extensão tecnológica, com visita a indústrias e elaboração de diagnósticos industriais; e eventos, incluindo feiras, seminários, e palestras. As publicações incluem perfis tecnológicos, e informativos, entre outros.

e) Pesquisa aplicada

A pesquisa aplicada é relacionada à corrosão e tratamento superficial, às áreas de tecnologia de alimentos, tecnologia química e estruturas para a construção civil; pesquisa aplicada para caracterização tecnológica de minérios, rochas ornamentais, materiais cerâmicos, bem como processos em tecnologia mineral.

Através das atividades mencionadas anteriormente, o NUTEC presta atendimento às indústrias e aos órgãos governamentais na implantação/otimização de processos e produtos contemplados no plano de

desenvolvimento sustentável do Ceará, por meio do programa de assistência tecnológica.

4.2 ETAPA 2: Diagnóstico

4.2.1 Desempenho da empresa – NUTEC

Para o diagnóstico do desempenho da empresa, foram consideradas as informações obtidas nas entrevistas (com os 20 funcionários) sobre o desempenho atual, comparativamente ao dos concorrentes, nos diversos critérios selecionados para o atendimento ou prestação de serviços ao cliente.

A seguir apresenta-se cada um destes critérios para diagnosticar o desempenho atual da empresa para o atendimento ao cliente.

O quadro 3 apresenta as informações quanto aos recursos utilizados no NUTEC para melhor desempenhar suas atividades.

Quadro 4 – Recursos utilizados.

Recursos	Características
Pessoal	Nível superior
Equipamento	Máquinas para ensaios
Materiais	Materiais de construção civil
Serviços terceirizados	
Instalações	Laboratórios

Fonte: Dados do primários 2000.

Da análise dos dados referentes aos recursos utilizados, destaca-se o nível do pessoal que trabalha na empresa, considerada muito importante na avaliação da empresa. Os demais itens examinados (equipamento, materiais, instalações) atendem às necessidades dos clientes. Três setores (Divisão de Mecânica e Materiais, Divisão de Tecnologia da Construção e

Divisão de Eletro-Eletrônica) utilizam serviços de terceiros para atender às exigências dos clientes.

A respeito das atividades de atendimento ao cliente na prestação de serviço, verificadas no item 9 do questionário, evidencia-se a falta de sistematização das operações para o atendimento nos diferentes setores do NUTEC, como mostra o quadro 4.

Quadro 5 – Atividades de atendimento ao cliente.

Atividades	Tarefas	Resultados
Prestação de serviços	Coleta de amostras	Certificados
Consultoria	Visitas técnicas	Laudos
Capacitação e treinamento	Ensaio e análises	Relatórios
Assistência técnica		

Fonte: Dados primários, 2000.

Nesse caso, as atividades de atendimento ao cliente não estão normatizadas. Elas confundem-se com serviços a ele prestados.

Quanto ao conhecimento dos objetivos e metas do NUTEC, verificado no item 10 do questionário, estes não estão difundidos em todos os setores. Existem setores que precisam ser informados acerca das suas metas para alcançar os objetivos da empresa.

A tabela 1 mostra este conhecimento em percentagem, a respeito de cada um dos setores.

Tabela 1 – Conhecimento geral dos objetivos e metas do NUTEC.

CONHECIMENTO	SETORES			
	SEBRAETEC		DISIN	
	n	%	n	%
Tem conhecimento	9	90	10	100
Não tem conhecimento	1	10	0	0
TOTAL	10	100	10	100

Fonte: Dados primários, 2000.

Quanto aos procedimentos e às normas que regem uma prestação de serviços, estes são classificados como pouco importante ou muito importante.

A tabela 2 a seguir apresenta a importância dos procedimentos na prestação dos serviços, examinados no item 11 do instrumento de pesquisa.

Tabela 2 – Importância dos procedimentos na prestação de serviços.

IMPORTÂNCIA	SETORES			
	DISIN		SEBRATEC	
	n	%	n	%
Pouco importante	0	0	0	0
Importante	3	30	2	20
Muito importante	7	70	8	80
TOTAL	10	100	10	100

Fonte: Dados primários, 2000.

Nos resultados da tabela 2 observa-se que 70% dos entrevistados consideraram muito importante a existência de procedimentos na prestação de serviços. O restante, 30%, consideraram como importantes os procedimentos de prestação de serviços.

O item 12 do questionário avalia os programas de motivação para os funcionários, tais como treinamento, políticas de aumento salarial e de promoções, entre outros. Segundo a tabela 3, para 30% dos entrevistados, os programas de treinamento de pessoal apresentaram uma baixa eficiência na motivação dos funcionários. Para este critério, 70% dos entrevistados relataram que os programas de treinamento não apresentam nenhuma motivação. Estes valores podem ser observados na tabela 3.

Tabela 3 – Eficiência dos programas na motivação dos empregados.

PROGRAMAS DE TREINAMENTO	EFICIÊNCIA		
	BAIXA	MÉDIA	ALTA
Tem motivação	6 (30%)	0 (0%)	0 (0%)
Não Tem motivação	14 (70%)	0 (0%)	0 (0%)
TOTAL	20 (100%)	0 (0%)	0 (0%)

Fonte: Dados primários 2000.

No item 13 do questionário, tem-se as formas de reconhecimento aos funcionários, pelos resultados obtidos durante a prestação de um serviço. Para 15% dos entrevistados, a promoção foi considerada de alta importância. Para 30% as promoções foram de média importância, e para 55% representaram uma baixa importância.

Quanto ao critério de participação nos lucros do item 13, um total de 15% dos entrevistados o consideraram de média importância. Este mesmo critério, para 30%, representou uma baixa importância, e 55% informaram que não têm este tipo de programa de motivação.

Quanto ao critério sobre salários, 85% dos entrevistados o apontaram como sendo um elemento de motivação baixa e para 15% ele é um elemento de motivação média. E quanto ao quesito treinamentos especiais, 100% dos entrevistados concordaram ser um elemento de baixa eficiência em motivação para os funcionários e colaboradores, para cada um dos setores. Só para 15%, as promoções representaram uma alta importância.

A tabela 4 apresenta os valores das formas de reconhecimento descritos.

Tabela 4 – Valores das formas de reconhecimentos.

FORMAS DE RECONHECIMENTO	MOTIVAÇÃO PARA OS FUNCIONÁRIOS						TOTAL	
	BAIXA		MÉDIA		ALTA		n	%
	n	%	n	%	n	%		
Promoção	11	55	6	30	3	15	20	100
Participação nos lucros	6	30	3	15	11	55		
Salário	17	85	3	15	-	-		
Treinamento especiais	20	100	-	-	-	-		

Fonte: Dados primários 2000.

Quanto à questão do tempo no programa dos serviços, item 14 do questionário, esta é baseada na ordem de chegada e disponibilidade dos equipamentos e pessoal, e o controle é efetuado pelo arquivamento das ordens de serviços.

A importância dos diferentes controles intermediários no processo de prestação de serviços utilizados pelo NUTEC foi avaliada no item 15 do questionário. As respostas aos quesitos examinados (carta de resposta,

acompanhamento do processo, relatório final e questionário) indicaram alta importância para um grupo de 15% dos entrevistados, e para 20% este item foi de média importância. Para 55% dos entrevistados, o NUTEC, em alguns setores, não realiza nenhum tipo de controle intermediário no processo de atendimento ao cliente.

A importância dos diferentes controles intermediários no processo de serviços utilizados no NUTEC é indicado na tabela 5.

Tabela 5 – Controle intermediário no processo de atendimento ao cliente.

CONTROLE	IMPORTÂNCIA						TOTAL	
	BAIXA		MÉDIA		ALTA		N	%
	n	%	n	%	n	%		
Carta-proposta Acompanhamento Relatório final Questionário de avaliação	11	55	6	30	3	15	20	100

Fonte: Dados primários 2000.

O nível de comunicação, sua importância e suas formas de se comunicar entre os diferentes setores durante a prestação de serviços, tratada no item 16 do questionário, obteve a seguinte distribuição: a carta-proposta foi considerada de média importância, como meio de comunicação entre os setores durante a realização de um serviço; o processo de acompanhamento na prestação de serviços foi considerado de baixa importância; as consultas técnicas entre setores e o cliente representaram uma alta importância.

Para o grau de eficiência na determinação dos recursos destinadas à prestação de serviços, observou-se que, para os entrevistados, os recursos determinados por pessoa apresentaram uma alta eficiência. Quanto à determinação dos recursos por equipe e por tipo de equipamento e instalações, estes também apresentaram uma alta eficiência.

Destaca-se que a eficiência na determinação dos recursos pode ser realizada de outras formas, embora empíricas ou como produto do voluntarismo dos encarregados de realizar a avaliação.

A tabela 6 apresenta o grau de eficiência na determinação dos recursos para a prestação de serviços, segundo várias formas.

Tabela 6 – Eficiência na determinação dos recursos para os serviços.

DETERMINAÇÃO DE RECURSOS	EFICIÊNCIA						TOTAL	
	BAIXA		MÉDIA		ALTA			
	n	%	N	%	N	%	n	%
Por pessoa	3	15	6	30	11	55	20	100
Por equipe de trabalho	3	15	3	15	14	70		
Por tipo de equipamento e instalações	0	0	6	30	14	70		

Fonte: Dados Primários 2000.

O controle da qualidade dos serviços foi avaliado sob dois aspectos: durante o processo de prestação do serviço e após o serviço prestado. Tanto para o primeiro caso como para o segundo, de acordo com 70% dos entrevistados, a qualidade do controle durante o processo dos serviços tem alta eficácia, e 15% disseram que a mesma tem média eficácia.

Para 15% dos entrevistados não se realiza nenhum tipo de controle durante ou após realizado o serviço. Esta percentagem refere-se a alguns setores do NUTEC, onde deveria ser adotado e normatizado algum tipo de controle no futuro.

A tabela 7 apresenta os valores referentes ao controle da qualidade durante e após o serviço.

Tabela 7 – Controle de qualidade durante o processo.

CONTROLE	EFICIÊNCIA			TOTAL
	BAIXA	MÉDIA	ALTA	
Durante o processo do serviço	0 (0%)	0 (0%)	14 (70%)	14 (70%)
Após realizado o processo do serviço	0 (0%)	3 (15%)	0 (0%)	3 (15%)
Não é realizado controle	0 (0%)	3 (15%)	0 (0%)	3 (15%)
TOTAL	0 (0%)	6 (30%)	14 (70%)	20 (100%)

Fonte: Dados Primários 2000.

Na avaliação da eficiência dos procedimentos utilizados pelos diferentes setores durante a realização e a prestação dos serviços, para 55% dos entrevistados, os procedimentos de relatórios para comunicação entre os setores foram considerados de alta importância. Já para 30%, os questionários de avaliação foram considerados de alta eficiência. E para 15%, as normas representam uma média eficiência durante a realização do serviço.

A tabela 8 apresenta a eficiência dos procedimentos utilizados pelos diferentes setores durante a realização e a prestação dos serviços.

Tabela 8 – Procedimentos utilizados.

NORMAS E PROCEDIMENTOS	EFICIÊNCIA			TOTAL
	BAIXA	MÉDIA	ALTA	
Relatório	0 (0%)	0 (0%)	11 (55%)	11 (70%)
Questionário	0 (0%)	0 (0%)	6 (30%)	6 (30%)
Normas NBR, ASTM	0 (0%)	3 (15%)	0 (0%)	3 (15%)
TOTAL	0 (0%)	3 (15%)	17 (85%)	20 (100%)

Fonte: Dados Primários 2000.

Quanto aos benefícios para o NUTEC, devido à implementação de normas e de procedimentos, no controle do atendimento ao cliente e durante a prestação do serviço, observou-se que 70% dos entrevistados consideraram de alta importância a implementação de procedimentos para uma localização mais fácil dos documentos; 15% consideraram este quesito como de média importância e 15% o consideraram de baixa importância.

A tabela 9 mostra os benefícios para o NUTEC da implementação de normas e procedimentos, no controle do atendimento ao cliente, durante a prestação dos serviços.

Tabela 9 – Benefícios para o NUTEC da implementação de procedimentos.

BENEFÍCIO	IMPORTÂNCIA						TOTAL	
	BAIXA		MÉDIA		ALTA			
	n	%	n	%	n	%	n	%
Melhoria do leiaute das instalações	3	15	8	40	9	45	20	100
Redução de perdas materiais	3	15	6	30	11	55		
Localização fácil de documentos e informações	3	15	3	30	14	70		
Ambiente agradável	5	25	6	30	9	45		
Remoção de lixos	6	30	3	15	11	55		

Fonte: Dados Primários 2000.

Quanto ao quesito de remoção de lixo e a redução de perdas no uso de materiais devido à implementação de normas e procedimentos, 55% dos entrevistados consideraram que é de alta importância; 30% consideraram de média importância e 15% de baixa importância.

Para 45% dos entrevistados, é de alta importância a melhoria do leiaute e as condições agradáveis do ambiente de trabalho, pela utilização de normas e de procedimentos; para 30% de média importância e 15% de baixa importância.

Através dos meios usados para identificar as necessidades e os desejos do cliente, observou-se que, para 15%, a pesquisa periódica tem média eficiência para conhecer as necessidades do cliente e para 15% a pesquisa eventual tem média eficiência. Para 15%, o conhecimento informal das necessidades do cliente podem representar média eficiência. Já para 45%, não existe nenhum tipo de pesquisa e a eficiência é baixa.

Tabela 10 – Instrumentos usados para conhecer o cliente.

INSTRUMENTOS	EFICIÊNCIA			TOTAL
	BAIXA	MÉDIA	ALTA	
Pesquisa periódica	0 (0%)	5 (25%)	0 (0%)	5 (25%)
Pesquisa eventual	0 (0%)	3 (15%)	0 (0%)	3 (15%)
Conhecimento informa sem pesquisa	0 (0%)	3 (15%)	0 (0%)	3 (15%)
Não existe pesquisa	9 (45%)	0 (0%)	0 (0%)	9 (45%)
TOTAL	9 (45%)	11 (55%)	0 (0%)	20 (100%)

Fonte: Dados Primários 2000.

No item que investiga os canais de comunicação com os clientes, 70% dos entrevistados acharam que os canais formais têm alta eficiência; para 15%, estes canais formais têm uma eficiência média e para 15% têm baixa eficiência. Quanto aos canais informais de comunicação, 55% apontam uma eficiência alta; para 30% os canais informais representam uma média eficiência. Já para 15% dos entrevistados, estes canais informais representam uma baixa eficiência no processo de comunicação. Desta forma, observa-se a preferência pelos canais de informação formais.

A tabela 11 mostra os dados referentes aos canais de comunicação.

Tabela 11 – Canais de comunicação com o cliente.

CANAL	EFICIÊNCIA						TOTAL	
	BAIXA		MÉDIA		ALTA		TOTAL	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Formais	3	15	3	15	14	70	20	100
Informais	3	15	6	30	11	55		

Fonte: Dados Primários 2000.

Quanto à participação dos funcionários nos programas implantados no NUTEC, para 55% dos entrevistados, a participação na avaliação dos resultados representa uma média importância; para 30% este quesito tem baixa participação e 15% dos entrevistados o vêem como um quesito de alta participação. Para 55% dos entrevistados, a participação

nos programas de CCQ (Círculos de Controle da Qualidade) e nos programas básicos de qualidade, é baixa; já para 30%, a participação nos programas básicos da qualidade e os CCQ representam uma média participação, e 15% acreditam que a participação seja alta.

A tabela 12 mostra a participação dos funcionários em programas de atendimento ao cliente.

Tabela 12 – Programa de atendimento ao cliente.

PROGRAMA	EFICIÊNCIA						TOTAL	
	BAIXA		MÉDIA		ALTA			
	n	%	n	%	n	%	n	%
Básico da Qualidade	11	55	6	30	3	15	20	100
Participação na avaliação de resultados	6	30	11	55	3	15		
CCQ em serviços	11	55	6	30	3	15		

Fonte: Dados Primários 2000.

Destaca-se, neste quesito, o fato de não existir uma alta participação dos funcionários nos diferentes programas de qualidade para o processo de atendimento ao cliente.

Para a eficiência dos diferentes métodos de realimentação, o replanejamento por períodos determinados apresentou a distribuição em 30% para uma baixa eficiência e 70% para uma média eficiência. Já a eficiência da realimentação eventual ou quando necessária, os resultados apontam para 45% de baixa eficiência e 55% de média eficiência.

A tabela 13 apresenta os resultados quanto à realimentação das informações.

Tabela 13 – Resultados quanto aos métodos de realimentação de informações.

MÉTODO	EFICIÊNCIA						TOTAL	
	BAIXA		MÉDIA		ALTA			
	n	%	n	%	n	%	n	%
Replanejamento em períodos determinados	6	30	14	70	0	0	20	100
Eventuais Quando necessário	9	45	11	55	0	0		

Fonte: Dados primários 2001.

Para a flexibilidade na modificação das datas e prazos e a importância em cada um dos métodos utilizados, observou-se a distribuição de 35% para alta, 35% média e 30% baixa importância nos relatórios do estado dos serviços (para a modificação das datas e prazos) durante a prestação de um serviço. Para 70%, o aviso ao cliente em tempo hábil tem uma média importância para modificar o prazo na prestação do serviço; 15% opinaram que tem baixa importância e 15% informaram que tem alta importância. Quanto ao *checklist* na modificação das datas e prazos durante a prestação de serviços, constatou-se que 45% o consideram de baixa importância, 35% de média importância e 20% de alta importância.

A tabela 14 apresenta os dados quanto aos métodos para realimentação das informações.

Tabela 14 – Métodos para realimentação de informações.

REGISTRO	IMPORTÂNCIA						TOTAL	
	BAIXA		MÉDIA		ALTA		n	%
	n	%	n	%	n	%		
Relatório do estado do serviço	6	30	7	35	7	35	20	100
Aviso ao cliente em tempo hábil <i>on line</i> sobre a mudança dos prazos	3	15	14	70	3	15		
<i>Checklist</i> sobre o andamento do serviço por período, setor, etc.	9	45	7	35	4	20		

Fonte: Dados primários 2001

4.2.2 Importância para o cliente

As informações obtidas dos clientes (as dez empresas que mais se relacionam com o NUTEC) têm por objetivo identificar os critérios que eles consideram importantes na escolha de uma empresa prestadora de serviços. As questões foram distribuídas aleatoriamente. Cada questão continha três alternativas de resposta (1 – Baixa importância; 2 – Média importância; 3 – Alta importante), como numa escala.

Para alguns serviços adicionais requeridos pelos clientes durante a prestação de um serviço, obteve-se a seguinte distribuição: para 70% dos

clientes a assistência em domicílio tem uma importância alta, para 30% uma média importância; o treinamento e acompanhamento após o serviço, para 50%, tem alta importância, para 20% tem média e 30% o consideram de baixa importância; e para outros serviços como assessoria técnica e de informações, 50% os consideraram de baixa importância, 30% de média importância e 20% de alta importância.

A tabela 15 mostra os resultados quanto à importância dos serviços adicionais durante a execução dos serviços.

Tabela 15 – Importância dos serviços adicionais durante a execução dos serviços.

CRITÉRIOS	IMPORTÂNCIA						TOTAL	
	BAIXA		MÉDIA		ALTA			
	n	%	n	%	n	%	n	%
Treinamento nos serviços prestados	3	30	2	20	5	50	10	100
Assistência a domicilio	0	0	3	30	7	70		
Acompanhamentos após os serviços	3	30	2	20	5	50		
Assessoria técnica e informações	5	50	3	30	2	20		

Fonte: Dados primários 2001.

Dentre as características valorizadas pelo cliente na escolha de uma empresa prestadora de serviços, destaca-se o estacionamento próprio com uma alta importância de 80% e uma importância média de 20%. Para a qualidade do atendimento ao cliente por parte dos funcionários, 70% dos entrevistados o consideraram de alta importância e 30% como de média importância. Outra característica importante para os clientes é a qualificação dos funcionários, com 50% considerando de alta importância, 30% de média importância e 20% de baixa importância. Quanto à facilidade de acesso, 40% acreditam ser de alta importância e 30% opinaram ser de média e baixa importância. Para a aparência das instalações do NUTEC, 40% dos entrevistados opinaram como sendo de baixa importância e 30% consideraram como de média e alta importância.

Estas características valorizadas pelo cliente são, também, válidas para qualquer outra empresa concorrente. Portanto, é necessário que a empresa leve em conta estes aspectos na hora de avaliar seu desempenho.

A tabela 16 apresenta as características valorizadas na empresa prestadoras de serviços pelo cliente.

Tabela 16 – Características valorizadas na empresa prestadoras de serviços.

CRITÉRIOS	IMPORTÂNCIA						TOTAL	
	BAIXA		MÉDIA		ALTA			
	n	%	n	%	n	%	n	%
Aparência das instalações do NUTEC	4	40	3	30	3	30	10	100
Estacionamento próprio	0	0	2	20	8	80		
Qualificação ou conhecimento dos técnicos quanto aos serviços prestados	2	20	3	30	5	50		
Atendimento dos funcionário	0	0	3	30	7	70		
Facilidade de acesso	3	30	3	30	4	40		

Fonte: Dados primários 2001.

Entre os atributos de qualidade para a escolha da empresa prestadora de serviços, os que permitiriam a uma empresa ser escolhida para realizar um serviço, está a imagem da empresa com 100% - alta importância. Para 60%, o preço cobrado pelo serviço prestado é de alta importância na escolha da empresa que irá executar o serviço, e 40% o consideraram de média importância. Para o atendimento ao cliente na recepção, durante e após a realização do serviço, 40% consideraram de alta importância, e 60% de média importância. Quanto à qualificação dos funcionários, 60% dos entrevistados a consideraram de média importância e 40% de alta importância na prestação do serviço. Conseqüentemente, isso pode influenciar na escolha da empresa que vai prestar o serviço.

Ressalte-se o fato de que 90% dos clientes do NUTEC consideraram de baixa importância e 10% de média importância o credenciamento na NBR ISO 9000.

A tabela 17 apresenta os atributos para a escolha da empresa prestadora de serviços.

Tabela 17 – Atributos para escolher a empresa prestadora de serviços.

CRITÉRIOS	IMPORTÂNCIA			TOTAL
	BAIXA	MÉDIA	ALTA	
Imagem (tradição) da empresa	0 (0%)	0 (0%)	10 (100%)	10 (100%)
Credenciamento NBR ISO 9000 e outros programas	9 (90%)	1 (10%)	0 (0%)	
Qualificação do pessoal	0 (0%)	6 (60%)	4 (40%)	
Preço praticados pela empresa	0 (0%)	4 (40%)	6 (60%)	
Atendimento ao cliente	0 (0%)	6 (60%)	4 (40%)	

Fonte: Dados primários 2001.

Entre as situações mais freqüentes em que os clientes se vêem na necessidade de buscar os serviços da empresa NUTEC, as que se destacaram foram: quando precisam de informações para a melhoria do processo ou do produto 80% dos entrevistados consideraram este item de alta importância e 20% de média importância. Quanto ao treinamento dos funcionários, para 40% dos entrevistados este apresentou uma alta importância, com 40% de média importância e 20% de baixa importância; para 30% dos clientes, o conhecimento de novos mercados e o lançamento de novos produtos apresentaram uma elevada importância, contra 20% de média importância e 50% de baixa importância.

Também, para 50% dos entrevistados, a melhoria de produtos defeituosos apresentou uma média importância, com 30% de baixa e 20% de alta importância.

A tabela 18 apresenta a situação em que o cliente escolhe o NUTEC como empresa prestadora de serviço.

Tabela 18 – Situação em que o cliente procura o NUTEC para prestação do serviço.

CRITÉRIOS	IMPORTÂNCIA			TOTAL
	BAIXA	MÉDIA	ALTA	
Quando os produtos apresentam defeitos	3 (30%)	5 (50%)	2 (20%)	10 (100%)
Quando necessitam de informações para melhor seu produto ou processo produtivo	0 (0%)	2 (20%)	8 (80%)	
Quando necessita de assistência para treinar seus funcionários	2 (20%)	4 (40%)	4 (40%)	
Quando necessita conhecer novos mercados para introduzir seus produtos	5 (50%)	2 (20%)	3 (30%)	

Fonte: Dados primários 2001.

Entre as características valorizadas pelo cliente a respeito do NUTEC, destacou-se a educação e cordialidade do pessoal de atendimento ao cliente, com 100%. Para 70%, a disposição para uma solução de problemas apresentou uma alta importância e para 30% média importância. Para 60%, a receptividade às reclamações apresentou uma alta importância e para 40% uma média importância. Já para 60%, o tratamento personalizado representa uma média importância e para 40% uma alta importância.

A tabela 19 apresenta a situação em que o cliente escolhe o NUTEC como empresa prestadora de serviço.

Tabela 19 – Características valorizadas pelo cliente em relação ao pessoal do NUTEC.

CRITÉRIOS	IMPORTÂNCIA			TOTAL
	BAIXA	MÉDIA	ALTA	
Educação do pessoal e cordialidade	0 (0%)	0 (0%)	10 (100%)	10 (100%)
Tratamento personalizado	0 (0%)	6 (60%)	4 (40%)	
Disposição para solução do problema	0 (0%)	3 (30%)	7 (70%)	
Receptividade às solicitações e reclamações	0 (0%)	4 (40%)	6 (60%)	

Fonte: Dados primários 2001.

Quanto às necessidades dos clientes e as dimensões de qualidade exigidas pelo cliente durante a prestação do serviço, estas apresentaram uma importância de 100% para os clientes, como também a

facilidade na mudança dos prazos e dos processos apresentou uma alta importância. Para as condições de pagamento, 80% dos clientes consideraram como de alta importância e 20% de baixa importância; para 40%, o tempo de prestação do serviço representou uma alta importância com 60% o considerando de média importância. Outra dimensão da qualidade de importância é a comunicação durante a realização do serviço com uma distribuição de 30% para alta importância e 70% para média importância na avaliação dos entrevistados.

A tabela 20 apresenta a importância das dimensões da qualidade do serviço.

Tabela 20 – Importância das dimensões da qualidade do serviço.

CRITÉRIOS	IMPORTÂNCIA			TOTAL
	BAIXA	MÉDIA	ALTA	
Tempo de prestação do serviço	0 (0%)	6 (60%)	4 (40%)	10 (100%)
Condições de pagamento do serviço	2 (20%)	0 (0%)	8 (80%)	
Facilidade nas mudanças de prazos e operações do serviço	0 (0%)	0 (0%)	10 (100%)	
Confiabilidade do serviço prestado	0 (0%)	0 (0%)	10 (100%)	
Comunicação durante a prestação do serviço	0 (0%)	7 (70%)	3 (30%)	

Fonte: Dados primários 2001.

Entre estas características de comunicação, destacou-se a informação verbal com 70% da avaliação de alta importância e 30% de média importância para os entrevistados; quanto à disponibilidade de linha telefônica, esta representou para os clientes uma alta importância com 30% das opiniões, 60% de média importância e 10% de baixa importância. No que se refere aos relatórios periódicos sobre o andamento do serviço que está sendo prestado, 10% dos entrevistados a consideraram com de alta importância, 30% de média importância e 60% de baixa.

Aqui destaca-se o fato de que, para 90%, a comunicação pela Internet representou uma baixa importância com uma avaliação média de 10% na sua importância.

A tabela 21 apresenta os dados quanto à comunicação durante o serviço.

Tabela 21 – Importância das comunicações durante o serviço.

TIPO DE COMUNICAÇÃO	EFICIÊNCIA			TOTAL
	BAIXA	MÉDIA	ALTA	
Disponibilidade de linha telefônica	1 (10%)	6 (60%)	3 (30%)	10 (100%)
Relatório da situação do serviço prestado	6 (60%)	3 (30%)	1 (10%)	
Informação verbal	0 (0%)	3 (30%)	7 (70%)	
Comunicação pela internet	9 (90%)	1 (10%)	0 (0%)	

Fonte: Dados primários 2001.

Entre as formas para garantir a qualidade dos serviços durante a prestação dos serviços que se destacaram como de alta importância para os clientes, está a preocupação dos funcionários para garantir a qualidade do serviço, considerada de alta importância para 70% dos entrevistados, com uma importância média de 20% e baixa de 10%, avaliada pelos entrevistados; quanto à qualificação e as responsabilidades, para 60% dos clientes, estas representaram uma alta importância e uma importância média para 40% dos entrevistados; no que se refere ao quesito de descrição dos procedimentos e processos, estes apresentaram 70% - baixa importância 20% para uma avaliação de média, e 10% de alta importância.

Destacou-se o fato de que, para 80% dos clientes, a inspeção sobre o andamento do processo de serviços prestados representou uma baixa importância e 20% a apontaram como de alta importância.

A tabela 22 apresenta os dados quanto à forma para garantir a qualidade da prestação dos serviços.

Tabela 22 – Formas para garantir a qualidade do serviço.

DESCRIÇÃO	IMPORTÂNCIA			TOTAL
	BAIXA	MÉDIA	ALTA	
Preocupação dos funcionários para garantir a qualidade do serviço	1 (10%)	2 (20%)	7 (70%)	10 (100%)
Descrição de todos os procedimentos e processos de serviços a serem realizados	7 (70%)	2 (20%)	1 (10%)	
Inspeção sobre o andamento do processo dos serviços prestados	8 (80%)	2 (20%)	0 (0%)	
Qualificação e competência dos responsáveis	0 (0%)	4 (40%)	6 (60%)	
Responsabilidades definidas dos funcionários.	0 (0%)	4 (40%)	6 (60%)	

Fonte: Dados primários 2001.

4.3 ETAPA 3: Análise das informações e diagnóstico

Esta etapa apresenta os pontos fortes e fracos identificados no levantamento de dados, anteriormente apresentados na avaliação dos entrevistados por meio de uma comparação entre os atributos mais importantes para o cliente e as características de desempenho da empresa.

Verificou-se que é necessário, para cada um dos serviços prestados ao cliente, que seja elaborado um procedimento para seu controle. Neste sentido, é importante uniformizar os procedimentos na aceitação dos pedidos.

Os fatos relacionados fazem parte dos pontos fracos identificados na avaliação e comentários anteriores:

- a baixa eficiência dos programas de treinamento apresenta conseqüências no processo de atendimento às necessidades e às exigências dos clientes do NUTEC. Neste sentido, observou-se que os programas de treinamento e motivação para os funcionários não estão tendo os resultados esperados devido à sua pouca efetividade;

- o fato de os clientes do NUTEC não conhecerem as Normas da qualidade, pode ser devido ao pouco conhecimento dos sistemas de garantia da qualidade;
- pouca importância atribuída à pesquisa de mercado e à procura de nichos de mercado para novos produtos também foi observado;
- pouco conhecimento das vantagens da intranet como meio de comunicação entre empresas, também foi percebido. Isto pode ser devido à pouca importância dada ao segmento dos processos para uma melhoria da qualidade do atendimento ao cliente.
- pouco conhecimento do processo de melhoria contínua na prestação dos serviços.

Cada um dos atributos de interesse para o cliente está relacionado com os fatores de desempenho do NUTEC, seja de forma positiva, negativa ou neutra. Quando se diz que uma relação é positiva, significa que o atributo e o fator de desempenho estão em harmonia, e que podem ser mensurados por meio de uma das dimensões da qualidade.

a) Serviços adicionais durante a prestação do serviço

Para o cliente, os principais serviços adicionais que o NUTEC deve prestar são a assistência a domicílio (70%), o treinamento no serviço prestado (50%) e o acompanhamento após o serviço (50%). Por sua vez, a empresa considerou o acompanhamento do processo de atendimento ao cliente (durante e após) de média importância (30%). Entretanto, considerou a eficácia do controle da qualidade nestas fases do processo de serviço de alta importância (70%).

Identificaram-se como pontos fracos da empresa (NUTEC) a prestação dos serviços no local do cliente. Embora o acompanhamento do serviço (durante e após) tenha sido considerado eficiente no controle da qualidade, não existe um procedimento normatizado para realizar este tipo de controle.

b) Características valorizadas na empresa prestadora de serviços

Neste item, os atributos de alta importância para o cliente são a infra-estrutura do NUTEC (estacionamento). O atendimento dos funcionários aos clientes é altamente importante para 70% e, para 50%, a qualificação dos funcionários que realizam o serviço também. Nestes itens, a empresa satisfaz o item de infra-estrutura. Já a qualificação dos funcionários apresentou uma baixa importância refletida nos seus treinamentos e na sua formação curricular. Quanto ao atendimento aos clientes, existiu uma baixa importância refletida na falta dos controles intermediários no processo de atendimento ao cliente (60%).

c) Atributos para escolher a empresa prestadora de serviços

Entre os atributos que influenciam na escolha da empresa prestadora de serviços, destacaram-se como de alta importância a imagem da empresa (100%), o preço praticado pela empresa (60%), a qualificação do pessoal (40%) e o processo de atendimento ao cliente (40%). Neste sentido, a empresa apresenta uma boa imagem como prestadora de serviços, de acordo com o relatório geral de atividades do ano de 1999. Quanto ao preço que a empresa oferece ao cliente, considerou-se de alta importância. Quanto à qualificação do pessoal, apresentou uma média importância.

Desta análise, despreende-se que o ponto forte da empresa é a sua imagem, que precisa ser adaptada às novas condições de concorrência. O ponto fraco está na falta de procedimentos para o atendimento aos clientes nas unidades distintas que fazem parte do NUTEC. Quanto à qualificação do pessoal, esta apresentou perspectivas de melhoria pelos programas de treinamento de longo e médio alcance em andamento, segundo o relatório de 1999.

d) Situações em que o cliente procura uma empresa prestadora de serviços

Entre as situações de alta importância em que o cliente busca uma empresa prestadora de serviços como o NUTEC, estão as seguintes questões: por necessitar de melhorias nos seus processos e em seus produtos, (80%); para treinar seus funcionários, (40%); e introduzir novos produtos e conhecer novos mercados, (30%).

O NUTEC oferece estes serviços (Relatório Geral de Atividades, 1999) na forma de ensaios e análises (físico-químicas, cromatográficas, petrográficas, calibração de instrumentos e ensaios mecânicos, elétricos e de produtos), consultoria/assistência técnica (sistemas de qualidade, tarifação e inspeção), treinamento (capacitação de recursos humanos), informação tecnológica (técnicas, tecnológicas, publicações), e pesquisa aplicada (corrosão e tratamento superficial, tecnologia de alimentos e minérios).

Portanto, segundo este relatório de atividades, o NUTEC estaria em condições de atender, no momento oportuno, às exigências do cliente. O ponto fraco estaria nos estudos necessários para introduzir e conhecer novos mercados.

e) Características valorizadas pelo cliente no pessoal de serviços

Neste item, o critério de alta importância valorizado pelo cliente foi o nível de educação e cordialidade do pessoal (100%), a disposição para solucionar o problema (70%), a receptividade às solicitações e/ou reclamações (60%) e o tratamento personalizado (40%).

A este respeito, o NUTEC precisa de maior treinamento do pessoal de frente para atender ao primeiro requisito, tal como indica a baixa eficiência dos programas de motivação dos funcionários. A disposição do pessoal na solução de problemas do cliente está em estreita relação com a qualificação dos funcionários em programas e técnicas de qualidade em serviços. A este respeito, para 60% dos clientes, o NUTEC não realiza

programas de treinamento. A personalização do serviço foi relacionada com os procedimentos de controle da qualidade no atendimento ao cliente, e para 60% não apresentou nenhum controle da qualidade durante a prestação do serviço.

f) Dimensões da qualidade em serviços

Para o cliente, entre as dimensões de alta importância na prestação de serviços, estão a flexibilidade para mudar prazos e operações do serviço (100%), a confiabilidade e as condições de pagamento do serviço prestado (80%), o tempo de prestação de serviço (40%) e a comunicação entre interessados durante a prestação dos serviços (30%).

Neste sentido, o NUTEC não apresenta uma alta flexibilidade na mudança de prazos e operações de serviços. Para 70%, este item tem uma média importância. As condições de pagamento são realizadas em condições favoráveis para o cliente devido aos aportes do tesouro e dos convênios. O tempo de prestação de serviços foi relacionado à existência de procedimentos e ao acompanhamento do processo de prestação do serviço (15% - alta importância). A comunicação durante a prestação do serviço apresentou uma média importância (70%).

g) Eficiência da comunicação durante a prestação do serviço

Neste item, o cliente dá uma alta importância à comunicação verbal (70%), à disponibilidade de linha telefônica (30%) e aos relatórios do estado do serviço que estão sendo prestados (15%).

A este respeito o NUTEC dá uma alta importância às consultas técnicas formais (70%) e as informais representam uma alta importância para 55%. Neste sentido, precisa-se inverter o nível de importância para o cliente.

Para os clientes, a preocupação dos funcionários para garantir a qualidade dos serviços tem uma alta importância (70%).

h) Formas para garantir a qualidade do serviço

Para os clientes, a qualificação dos funcionários e a definição das responsabilidades têm uma alta importância (60%) e para 10% a descrição dos procedimentos e processos do serviço a serem realizados têm uma alta importância.

O NUTEC, para 70%, oferece uma alta eficácia no controle da qualidade durante e após o serviço. A qualificação dos funcionários está relacionada à sua participação em programas de atendimento ao cliente - 30%. Os controles nos procedimentos e normas utilizados para o atendimento ao cliente têm uma alta importância e para 60% não apresenta nenhum controle intermediário.

Assim, foram apresentados os atributos de interesse para o cliente, que têm uma alta importância, e o desempenho do NUTEC nestes atributos, segundo a visão dos funcionários, em relação aos concorrentes.

4.4 ETAPA 4: Análise do projeto para melhoria do atendimento ao cliente

Nesta etapa, a partir das informações obtidas na fase anterior, fez-se uma comparação com os itens correspondentes à Norma NBR ISO 9004-2. Isto permitiu desenvolver uma proposta que levasse a uma melhoria do desempenho, à satisfação dos clientes, a uma melhor produtividade e eficiência e redução dos custos e a uma melhor participação no mercado a respeito dos concorrentes.

A seguir apresenta-se cada um dos itens correspondentes à NBR ISO 9004-2 e os atributos de interesse para o cliente com os fatores de desempenho do NUTEC que precisam ser melhorados de acordo com as informações anteriormente obtidas, na etapa 3.

4.4.1 Características dos serviços do NUTEC

As características dos serviços que presta o NUTEC são o desdobramento da dimensão qualidade: confiabilidade, qualidade percebida, conformidade, capacidade de receber assistência técnica, estética, empatia, prontidão no atendimento, desempenho e características secundárias.

Entre estas dimensões desdobradas da qualidade de prestação de serviços, identificam-se os critérios ganhadores de demanda ou mais importantes para o cliente na hora de escolher uma empresa para realizar um serviço de que está precisando. Desta forma, a empresa deve procurar investigar quais são os “atributos de serviços que os clientes consideram importantes” (ALBRECHT E BRADFORD, 1992, p. 83), ou de outra forma: “Descobrir por que os eles compram e o que eles consideram importante em termos de qualidade de serviços” (ALBRECHT E BRADFORD, 1992, P. 81).

Os resultados apresentados neste item, através das respostas obtidas com os questionários de importância, resumem a visão do que os clientes desejam de uma prestadora de serviços.

A partir da análise e freqüência das respostas de cada pergunta, foram identificados os critérios considerados mais importantes pelos respondentes. Eis os principais resultados encontrados:

a) Confiabilidade de entrega do serviço

Para a totalidade dos entrevistados, o cumprimento dos prazos combinados para a entrega dos serviços teve uma alta importância. Assim, este critério foi considerado como ganhador de pedido e consiste na garantia de que o serviço prestado será entregue na data prometida pela empresa ao cliente.

b) Rapidez de entrega do serviço

Para 40% dos respondentes, a velocidade de execução do serviço teve uma alta importância. Por outro lado, para 60%, representou uma média importância. Consiste na entrega rápida do serviço prestado ao cliente.

c) Facilidade de mudança de prazos

Na totalidade dos entrevistados, a flexibilidade para mudar os prazos e as operações de serviços por parte do cliente tiveram uma alta importância. Consiste na capacidade de alteração durante a fase de execução do serviço solicitado.

d) Preço do serviço prestado

Entre os entrevistados, o preço cobrado pela prestação de um serviço teve uma alta importância com 60% das respostas e para 40%, teve uma média importância. Entretanto, o preço é uma questão considerada importante em todo ramo de atividade, como também um elemento forte na tomada de decisão para os contratantes.

e) Imagem da empresa quanto ao serviço prestado

Todos os entrevistados consideraram a imagem da empresa quanto à prestação do serviço um critério ganhador de pedido.

f) O fato de possuir certificados da série ISO 9000

De acordo com 90% dos entrevistados, o fato de a empresa não estar credenciada em alguma das NBR ISO 9000, possuiu uma baixa importância. Para 10% dos respondentes, teve uma média importância.

g) Prontidão para atendimento ao cliente

Entre os entrevistados, 70% consideraram a confiabilidade no atendimento ao cliente de alta importância; para 30%, este item apresentou uma média importância. Consiste na disposição da empresa no atendimento aos problemas do cliente e na sua solução.

h) Educação e cordialidade do funcionário prestador de serviço

Todos os entrevistados apontaram este critério como sendo de alta importância e este foi ganhador de pedido. Consiste na demonstração de conhecimento e treinamento dos funcionários no processo de atendimento ao cliente.

i) Localização – estacionamento próprio

Para 80% dos entrevistados, este critério de escolha teve uma alta importância. Mas para 20%, teve uma média importância e consistiu na oferta de facilidades para que os clientes pudessem acessar as instalações da empresa prestadora de serviços.

j) Serviços de informação para melhoria do produto e processos

Entre os entrevistados, 80% consideraram este critério como de alta importância; para 20%, representou uma média importância. Consistiu em fornecer uma base de dados para a melhoria de desempenho, atualização do *design* e melhoria dos processos produtivos.

k) Tipo de comunicação durante o serviço

Os entrevistados apontaram a comunicação verbal durante a execução do serviço como sendo de alta importância com uma representação de 70% das respostas.

l) Preocupação dos funcionários para garantir a qualidade do serviço

A preocupação dos funcionários para que o serviço atendesse às necessidades e exigências do cliente teve uma alta importância com 70% entre os entrevistados, e para 20% representou média e baixa importância, respectivamente.

m) Assistência em domicílio

Entre os entrevistados, 70% consideraram a capacidade de prestar serviços de apoio em domicílio, após realizado o serviço principal, considerado de alta importância. Já para 30% este critério teve uma média importância.

4.4.2 – Fluxo padrão de atendimento sistemático ao cliente

Baseado nas informações e análise do atendimento ao cliente do NUTEC tem-se como fluxo padrão para o atendimento ao cliente os seguintes procedimentos:

- 1 – Todos os clientes são atendidos por uma central de atendimento ao cliente onde é feito um cadastro;
- 2 – Para serviços padronizados no cadastro é gerado um processo de contrato, para serviços não-padronizados e é negociado com o cliente e as divisões competentes a possibilidade de execução;
- 3 – Feito o contrato de prestação de serviço, este é encaminhado para um processo de execução: emissão do boleto de pagamento, emissão da etiqueta do processo, pagamento na divisão financeira, e encaminhamento para a divisão executora do serviço;
- 4 – O serviço é encaminhado para o chefe da divisão competente que repassa o serviço ao técnico que irá executar;

5 – Execução e conclusão do serviço; após a conclusão do serviço o técnico informa ao chefe da divisão e encaminha à central de atendimento ao cliente;

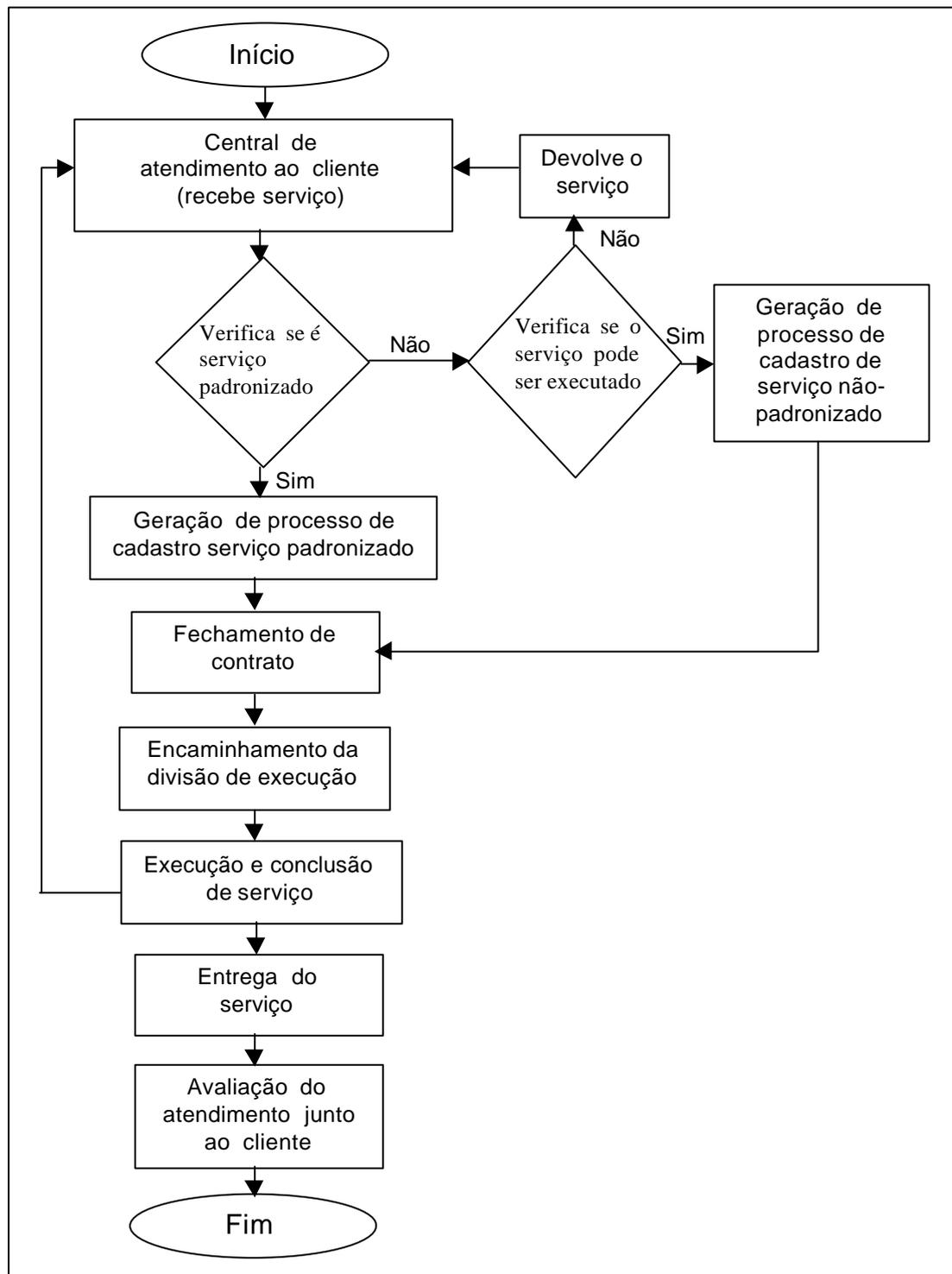
6 – O chefe da divisão de informação efetua o controle dos relatórios, certificados, pareceres, etc., autorizando a entrega do serviço;

7 – A central de atendimento comunica ao cliente a conclusão do serviço e efetua a entrega mediante comprovação de pagamento acordado.

8 – A central de atendimento faz uma avaliação do atendimento junto ao cliente no momento da entrega do serviço.

A figura 2 apresenta o fluxograma das etapas do atendimento ao cliente, conforme descrito anteriormente.

Figura 3 – Fluxograma do processo de atendimento.



4.5 Conclusões da aplicação

Desta análise, pode-se concluir que os critérios de alta importância para o cliente, são: a confiabilidade de entrega do serviço no prazo combinado com o cliente, a fácil mudança nos prazos de entrega e nas operações do serviço prestado, a imagem da empresa quanto aos serviços prestados, a educação e a cordialidade dos funcionários no atendimento ao cliente, a prontidão no atendimento ao cliente, a localização quanto à facilidade de acesso, e a disponibilidade de informações para a melhoria do produto e dos processos de produção.

A análise do questionário de desempenho do NUTEC para atender a estes critérios ganhadores de pedido para a prestação dos serviços levou à primeira consideração, referida à confiabilidade de entrega dos serviços com qualidade. Este critério de controle da qualidade dos processos é considerado de média importância tanto durante quanto após a prestação do serviço.

A facilidade na mudança dos prazos e operações dos serviços está relacionada com o aviso ao cliente em tempo hábil *on line* sobre as mudanças de datas e prazos de entrega. Para 70% dos entrevistados, o aviso de mudanças ao cliente teve uma média importância.

Quanto à imagem da empresa, esta relaciona-se com os recursos disponíveis pela empresa, pelos serviços ofertados ao cliente e o grau de conhecimento dos objetivos do NUTEC por parte dos funcionários. Neste sentido, segundo o relatório de atividades de 1999, este critério apresentou uma alta importância para 100% dos entrevistados. Portanto, este critério foi atendido pela empresa.

A educação e a cordialidade dos funcionários estão relacionados à participação dos funcionários em programas de atendimento ao cliente. Para 30% dos entrevistados, este critério apresentou uma média importância. Para 55% dos entrevistados, a participação dos funcionários em programas de qualidade para o atendimento ao cliente teve uma baixa importância.

A prontidão de atendimento ao cliente está relacionada à motivação dos funcionários nos programas de atendimento ao cliente. Para 30% dos entrevistados, a eficiência dos programas de motivação foi baixa.

A infra-estrutura da empresa de serviços está relacionada com os recursos utilizados pela empresa para a prestação dos serviços indicados no relatório de atividades de 1999. Para 100% dos entrevistados, as instalações oferecidas pelo NUTEC foram de alta importância.

A preferência do cliente na escolha da empresa por uma disponibilidade de informações para a melhoria do produto e dos processos produtivos, está relacionada com a eficiência dos instrumentos utilizados para conhecer o cliente. Para 80%, este critério apresentou uma alta importância.

Desta forma, foi possível identificar os critérios que os clientes mais valorizaram no momento de procurar por serviços da natureza das atividades do NUTEC, e que, corretamente desenvolvidos através de um plano de ação, podem se transformar em fontes de vantagem competitiva.

5 CONCLUSÃO E SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

5.1 Conclusão

A partir das informações apresentadas e analisadas, retorna-se aos objetivos geral e específicos propostos no início deste trabalho, para que efetuem-se as conclusões.

A respeito do objetivo geral, de analisar o processo de atendimento ao cliente na prestação de serviços, considera-se que o mesmo foi atingido quando se apresentam e desenvolvem as etapas do método para a análise da satisfação do cliente do NUTEC.

Esta análise do atendimento ao cliente compreende a etapa 1 de prospecção, a etapa 2 de diagnóstico, a etapa 3 da análise das informações e a etapa 4 de projeto para melhoria no atendimento ao cliente.

Na etapa 1, de prospecção, avalia-se o ambiente do NUTEC, dando-se a conhecer sua estrutura administrativa e os processos de negócios que ele realiza para o setor produtivo.

Na etapa 2, de diagnóstico, identificam-se os critérios ganhadores de pedidos de serviços para os clientes. Estes representam o desempenho do NUTEC a respeito dos concorrentes, e sua importância para os clientes.

Na etapa 3 identificam-se os pontos fortes e fracos comparando-se entre os critérios de desempenho da empresa (NUTEC) e a importância para o cliente. Um ponto forte se apresenta quando a empresa está de acordo com a importância para o cliente, o qual pode ser promovido por uma das dimensões da qualidade para os serviços.

Na etapa 4, faz-se uma composição entre os itens da Norma NBR ISO 9004-2, os atributos de interesses para o cliente e os critérios de desempenho que precisam ser melhorados, considerando-se as dimensões de qualidade em serviço.

Quanto aos objetivos específicos propostos, a seguir, se mostra como estes foram alcançados. No tocante ao primeiro, foi realizado o levantamento no processo de atendimento atual ao cliente. Isto se verifica quando se executa o questionário de desempenho e o diagnóstico do NUTEC, na etapa 1 de prospecção. Percebe-se que existe um processo de atendimento ao cliente de forma clara, que permeia todo o organograma do NUTEC.

A respeito do segundo objetivo, identifica-se, nos processos de atendimento ao cliente, os atributos de maior importância na percepção do cliente. Isto se verifica quando se realiza a pontuação dos critérios de importância no questionário orientado para o cliente. Desta maneira, conclui-se que a percepção do cliente tem uma alta importância: cumprimento dos prazos na realização dos serviços, facilidade para interagir durante a realização dos serviços mudando prazos e operações, a imagem da empresa prestadora de serviços, a educação e a cordialidade dos funcionários que prestam o serviço, a localização e a facilidade de acesso, a prontidão no atendimento ao cliente, e a disponibilidade de recursos para a melhoria do produto e do processo de produção.

Com relação ao terceiro objetivo, compara-se, na etapa de análise do projeto para a melhoria do processo de atendimento, o desempenho do NUTEC, com os atributos de maior importância na percepção do cliente com relação às dimensões de qualidade em serviços. Isto contribui para a análise das informações obtidas, que tem maior importância para o cliente, comparadas as ações da empresa prestadora de serviço.

No que se refere ao quarto objetivo, agrupando-se os resultados obtidos com as respostas dos questionários, elaborou-se uma relação de importância entre cliente/desempenho da empresa. O cruzamento destes resultados levou a concluir que a empresa necessita melhorar no atendimento da confiabilidade de entrega do serviço, na facilidade de mudança dos prazos e das operações do serviço, na educação e na cordialidade dos funcionários da empresa quando do atendimento ao cliente, na prontidão no atendimento ao cliente, e no desenvolvimento de uma atividade de serviço para melhoria do produto e dos processos produtivos das empresas clientes.

Portanto, conclui-se que os objetivos geral e específicos propostos inicialmente foram alcançados no desenvolvimentos do presente trabalho.

5.2 Sugestões para trabalhos futuros

Baseado no contexto do trabalho, na experiência do autor e considerando-se as necessidades de aprimoramento do conhecimento, são sugeridos os seguintes temas para futuras pesquisas:

- estudos futuros poderiam ser desenvolvidos no sentido de investigar como a questão da qualidade é vista pelas empresas que utilizam os serviços do NUTEC, em termos dos itens investigados;
- um estudo similar ao aqui desenvolvido, relacionando os quesitos da Norma e os critérios do Prêmio Nacional da Qualidade para avaliar o atendimento na prestação de serviço;
- o efeito destes itens em relação à prestação de serviços, mas em outras áreas que não o setor metal-mecânico poderia ser investigado;
- um estudo mais profundo, demorado e detalhado, de apenas um dos itens relacionados à prestação de serviços, poderia ser uma tentativa de esclarecer questões relevantes ligadas ao item escolhido;

- um estudo comparativo entre o NUTEC e outra empresa prestadora de serviço, no setor metal-mecânico, poderia ser efetuado;
- questões mais relacionadas e contextualizadas, como a satisfação do funcionário do NUTEC e/ou da empresa prestadora de serviços em relação ao trabalho que realiza, também, poderia ser levantadas.

Finalmente, o mesmo estudo poderia ser reaplicado, nesta ou em outra empresa similar, após uma fase de treinamento dos funcionários, de forma a comparar os resultados anteriores e posteriores ao treinamento.

Desta forma, espera-se que o presente trabalho realizado contribua para que o NUTEC melhore o processo de atendimento ao cliente, na busca da melhoria da qualidade dos serviços prestados às empresas produtivas do Estado do Ceará e conseqüentemente às empresas que desenvolvem suas atividades ligadas ao NUTEC de forma direta ou indireta.

BIBLIOGRÁFIA

ABRAMS, Rhonda M. **Business plan: segredos e estratégias para o sucesso.** 2. ed.. São Paulo: Érica, 1994, 321p.

ALBRECHT, Karl e BRADFORD, Lawrence J. **Serviços com qualidade,** São Paulo: Afiliada. 1992.

ALBRECHT, Karl. **Revolução nos serviços.** São Paulo. Afiliada. 2000

ALTAMIRANO, Antonio Valdivia. Metodologia para integração do marketing e da manufatura. Flonopolis: Universidade Federal de Santa Catarina / **Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.** 1999, 221p.

Associação Brasileira de Normas Técnicas. **Série de Normas NBR ISO 9000**

BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. **Administração: construindo vantagem competitiva.** São Paulo: Atlas, 1998. 539p.

BERRY, Leonard L., YADAV, Manjit. Quanto custa um serviço, **HSM Management,** São Paulo, p 126-133. Nov./dez. 1997.

BRAHAM, James. What does the customer really want? Machine Design, , p.52-60, May 1996.

CAJARAVILLE, Andrea. Associe-se a seus clientes, **HSM Management.** São Paulo, p 82-85, set./out., 1998.

CAMP, Rober. O aprendizado pelo benchmarking, **HSM Management.** São Paulo, p 63-68, jul./ago., 1997.

CAMPOS, V. Falconi. **TQC – controle da qualidade total: no estilo japonês.** 5. ed. RJ: Bloch. 1992, 229p.

CARDOSO, Olga Regina. **Foco da qualidade total de serviços no conceito do produto ampliado.** Florianópolis, 1995. 4.02p., Tese (Doutorado) -

Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina, .

Confederação Nacional da Indústria (Brasil), Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social (Brasil) , **Indicadores de qualidade e produtividade na indústria brasileira**. Rio de Janeiro, 1997.

DIMANVESCU, Dan & DWENGER, Kemp. O segredo do lançamento de produtos, **HSM Management**. São Paulo, p 110-116, set./out. 1997.

FLORES, Fernando. Innovation by listening carefully to customers. **Long Range Planning**, v.26, n.3, p.95-102, 1993.

GERTZ, Dwight. Crescimento: foco nos clientes atuais, **Revista HSM Management**. São Paulo, p 84-90, jan./fev., 1999.

GIANESI, I G. R, CORRÊA, H. L. Integrating marketing, finance and manufacturing strategies in the production planning. Inter International Conference of the European Operations Management Association, London, June, 1996, p.249-254

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**, 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991. 159p.

HAMMER, Michael. Criador do processo que revolucionou o mundo dos negócios: Entrevista, **HSM Management**, São Paulo, p 20-23, maio/jun. 1997.

HARRINGTON, H. J.; HARRINGTON, J. S. **Gerenciamento total da melhoria contínua**: a nova geração da melhoria de desempenho. São Paulo: Makron, 1997, 494p.

KAPLAN, Daniel. **Qualidade total na prestação de serviços** – como aprimorar as práticas gerenciais adotando a melhoria contínua São Paulo: Nobel, 1996. 269p.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. São Paulo: Atlas, 2000.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998. 725p.

LAMPRECHT, James L. **ISO e o setor de serviço: uma interpretação crítica das revisões**. Rio de Janeiro: QualityMark, 1994.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de serviços**. São Paulo: Atlas, 2000.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Qualidade total em serviços: conceitos, exercícios, casos práticos**. São Paulo: Atlas, 1994. 157p.

LIGHT, Larry. Gerenciando a lealdade, **HSM Management**, São Paulo, , p 76-84, mar./abr., 1998.

MARTINS, Gilberto de Andrade. Manual para elaboração do monografias e dissertação. 2ª ed.. São Paulo: Atlas, 2000. 116p.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org.). **Pesquisa social**. Petrópolis: Vozes, 1994. 80p.

MÖLLER, Claus. A qualidade através das pessoas. **HSM Management**, São Paulo, p 106-111 jul/ago, 1997.

NUTEC – **Fundação Núcleo de Tecnologia Industrial**, Secretaria do Ceará, Secretaria da Ciência e Tecnologia. Relatório Geral de Atividades. Fortaleza, 1999. 59p.

O'Leary, Joseph. Cliente feliz é cliente fiel. **HSM Management**, São Paulo, , p 48-56, jul./ago., 1997.

OLIVEIRA, Alexandre J. de. **Abordagens motivacionais em empresas certificadas pela ISO 9000: um estudo multicaso**. Florianópolis, 1998, Dissertação de mestrado, Depto. de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina, 119p.

ORGANIZAÇÃO e Normas ISO 9000. Disponível em <http://www.kboon.com> acesso em: 02 nov. 2001.

PEDROSO, Denise M. W. **Qualidade em serviços: uma proposta de determinação de parâmetros**. 1998, Tese (Doutorado), 282f. Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas – Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis.

PEPPERS, Don, ROGERS, Martha. Relacionamento duradouro, **HSM Management**. São Paulo, p. 82-86, set./out., 1997.

PORTER, Michael. Os caminhos da lucratividade, **HSM Management**. São Paulo, p 88-94, mar./abr., 1997.

PRAHALAD, C. K. O homem que desafia o pensamento estratégico contemporâneo: entrevista, **HSM Management**. São Paulo, p 6-11, mar./abr. 1997.

REINCKE, Mercedes. Os clientes valiosos, **HSM Management**, São Paulo, , p 136-140, jul./ago.. 1998.

REIS, Al & REIS, Laura. As leis da marca, **HSM Management**, São Paulo, p 20-24, jan./fev. 1999.

RIEHL, Hanh. Gestão baseada nas capacidades. **HSM Management**, São Paulo, p 104-108, maio/jun., 1998.

ROGERS, Martha & PINE, B. J. Personalizar para Ganhar, **HSM Management**, São Paulo. p 118-122 mar./abr. 1997.

ROSESPAN, Alan. A mala direta e os 3 porquinhos, **HSM Management**. São Paulo, p 44-48, jan./fev., 1999.

SCHULZ, H.; WEIGLAND, R. O princípio da satisfação do cliente melhora o desempenho dos fornecedores. **Máquinas e Metais**, p.69-74, Dez. 1996.

SEALEY, Peter & CRISTOL, Steven M. A estratégia da substituição, **HSM Management**, São Paulo, p 24-32, jan./fev. 1998.

SHAPIRO, Bem. Investa nas contas estratégicas, **Revista HSM Management**. São Paulo, p 58-62, mar./abr. 1998.

SIQUEIRA, Lucas. NBR ISO 9001: o que há de novo, **Revista Nova Manutenção y Qualidade**, ano 8, n. 33, p.6, fev/2001

SLACK, Nigel et al. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 1997. 726p.

SLONGO, Antônio Luiz. Serviços ao cliente na indústria eletro-eletrônica no Rio Grande do Sul. **Revista de Administração**, São Paulo, v.31, n.4, p.57-76, out./dez. 1996.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**, São Paulo: Atlas, 1987. 175p.

VELHO, A. da Silva. **O aperfeiçoamento contínuo da qualidade do serviço**. 1995. 103f. Dissertação (mestrado), Departamento de Engenharia de Produção – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

WIERSEMA, Fred. Em busca da intimidade perdida, **HSM Management**. São Paulo, p 12-16, nov./dez. 1998.

APÊNDICES

APÊNDICE A

LEVANTAMENTO DE DADOS QUANTO A PERSPECTIVAS DO CLIENTE APLICADO JUNTO AS EMPRESAS

1. A que setor pertence a empresa e seu número de funcionário

Setor	Porte		N. de funcionário
	Micro	Pequena	
Comércio			
Serviço			
Industrial			

2. Quais são seus mercados mais importantes?

Mercado / clientes	Local	
	Capital	Interior
Metal-mecânico		
Têxtil		
Emp. Construção Civil		
Emp. De alimentos		
Outros (especificar)		

3. Qual é a missão da empresa, descrever se está formalmente definida?

Descrição da missão	Definição	
	Formal	Informal

4. Qual é a estrutura hierárquica da empresa (Organograma)?

Funções Principais	Funções secundarias

5. Quais são os setores/operações que formam parte da empresa?

Setor/operações	Atividades principais	Cargo de responsabilidade

6. Quais os objetivos e metas da empresa?

Objetivos	Metas

7. Quais são os serviços/produtos que a empresa oferece?

Serviços/produto	Características do serviço/produto

8. Quais são os recursos utilizados na empresa?

Recursos	Características do recursos
Pessoal (nível de qualificação)	
Equipamento	
Materiais	
Serviços Terceirizados	
Instalações	
Outros: especificar	

9. Quais serviços adicionais deseja que sejam oferecidos após o serviço prestado?

Serviços agregados do NUTEC	competência		
	Baixa	Média	Alta
Treinamento de atualização no serviço prestado			
Assistência no domicilio			
Acompanhamento depois do serviço prestado			
Outros serviços prestados: especificar			

10. Quais características o cliente valoriza nas instalações da empresa prestadora de serviços (NUTEC)?

Características	importância		
	Baixa	Média	Alta
Aparência das instalações do NUTEC			
Estacionamento próprio			
Conhecimento dos técnicos quanto ao serviço prestado			
Atendimento dos funcionários			
Fácil acesso			
Outros: especificar			

11. Quais critérios utiliza para escolha da empresa prestadora de serviço

Critérios escolha	Importância		
	Baixa	Média	Alta
Imagem (tradição) da empresa na praça			
Empresa credenciada em NBR ISO 9004-2			
Qualificação do pessoal técnico			
Preço praticado pela empresa			
Atendimento ao cliente			
Outros: especificar			

12. Em quais situações procura ajuda com relação a seus produtos?

Situações	Importância		
	Baixa	Média	Alta
Quando os produtos apresentam os defeitos			
Quando necessita de informações para melhorar seu produto ou processo produtivo			
Quando necessita de assistência para treinar seus funcionários			
Quando necessita conhecer novos mercados para introduzir seus produtos			
Outros: especificar			

13. Os serviços prestados pelo NUTEC agrega valor a seu negócio?

Serviço do NUTEC	Importância		
	Baixa	Média	Alta

14. Características que o cliente valoriza no atendimento do pessoal do NUTEC

Característica do pessoal do NUTEC	Importância		
	Baixa	Média	Alta
Educação do pessoal e cordialidade			
Tratamento personalizado			
Disposição para uma solução do problema			
Receptividade às solicitações, reclamações			
Outros: especificar			

15. Quais necessidades têm relação com a qualidade do serviço prestado

Necessidades	Importância		
	Baixa	Média	Alta
Tempo de prestação do serviço			
Condições de pagamento de serviço			
Facilidade de mudança de prazos e processo operacionais			
Confiabilidade na prestação do serviços (prazos, preços e materiais)			
Qualidade do serviços			
Comunicação do serviços			

16. Qual tipo de comunicação oferecido pelo NUTEC durante a prestação de serviço considera o cliente importante?

Tipo de comunicação	Eficiência		
	Baixa	Média	Alta
Disponibilidade de linha telefônica			
Relatório do estado do serviço prestado			
Informação verbal			
Comunicação pela internet			

17. De que forma o NUTEC se preocupa em garantir a qualidade do serviço?

Descrição	Eficiência		
	Baixa	Média	Alta
Os funcionários se preocupam com a importância de garantir a qualidade do serviço			
Existe um contrato que descreve todo os procedimentos e processo de serviços a serem realizados			
Realiza-se um controles de inspeção através de ações sistemáticas sobre as fases do processo de serviços			
Os responsáveis dos serviços são qualificados, competente e com suas responsabilidades definidas			

APÊNDICE B**LEVANTAMENTO DE DADOS PARA DIAGNÓSTICO DO NUTEC
APLICADO JUNTO AOS FUNCIONÁRIOS**

1. A que setor pertence a empresa e qual o seu número de funcionário?

Setor	Porte		Nº de funcionário
	Micro	Pequena	
Comércio			
Serviços			
Industrial			

2. Quais são seus mercados mais importantes?

Mercado / clientes	Local	
	Capital	Interior
Metal-mecânico		
Têxtil		
Emp. Construção Civil		
Emp. de alimentos		
Outros (especificar)		

3. Qual é a missão da empresa e descrever se está formalmente definida?

Descrição da missão	Definição	
	Formal	Informal

4. Qual é a estrutura hierárquica da empresa (Organograma)?

Funções Principais	Funções Secundárias

5. Quais são os setores/operações que formam parte da empresa?

Setor/Operações	Atividades Principais	Cargo de Responsabilidade

6. Quais os objetivos e metas da empresa?

Objetivos	Metas

7. Quais são os serviços/produtos que a empresa oferece?

Serviços/produto	Características do serviço/produto

8. Quais são os recursos utilizados na empresa?

Recursos	Características do recursos
Pessoal (nível de qualificação)	
Equipamento	
Materiais	
Serviços terceirizados	
Instalações	
Outros: especificar	

9. Quais são as atividades de atendimento ao cliente?

Atividades	Tarefas	Resultados

10. Os funcionários conhecem os objetivos e metas do NUTEC?

Funcionários por setor	(%) Conhecimento	
	Não	Sim

11. Qual a importância das normas de procedimentos e ordens de serviços no atendimento ao cliente, para o funcionário do NUTEC?

Funcionário por setor	Competência		
	pouco importante	importante	muito importante

12. Quais programas são utilizados para motivar aos funcionários?

Programas	Eficiência do programa		
	Baixo	Médio	Alto

13. Como se faz o reconhecimento dos funcionários pelas contribuições para os resultados da empresa

Formas de reconhecimento	Eficiência do para os funcionários		
	Baixo	Média	Alto
Promoções			
Participações nos lucros			
Salário			
Treinamento especiais			

14. Quanto aos tempos considerados na programação do serviço?

Serviço	Tempo	hs. – min
	Tempo de preparação do plano das operação	
	Tempo de operação do serviço	
	Tempo de preparação dos materiais e recursos	
	Tempo de espera entre operações	

15. Quais medidas intermediárias no processo de atendimento ao cliente são tomadas para garantir a qualidade?

Medidas	Importância		
	Baixa	Média	Alta

16. Qual é o nível de comunicação entre as diferentes opiniões durante o serviço ao cliente

Operações	Comunicação		
	Baixa	Média	Alta

17. Como se determina as necessidades de recursos para o serviços?

Determinação da necessidades	Eficiência		
	Baixa	Média	Alta
Por pessoa			
Por equipes de trabalho			
Por tipo de equipamento e instalação			

18. Como é realizado o controle da qualidade dos procedimento, fluxos do serviços prestados?

Controle	Eficiência		
	Baixa	Média	Alta
Feitos durante o processo de trabalho			
Feitos após o processo de trabalho pelo responsável final			
Não é realizado			

19. Quais são os procedimentos e normas na prestação de serviços atualmente utilizados?

Normas e procedimentos	Eficiência		
	Baixa	Média	Alta

20. Com implementação de procedimentos e normas, quais os benefícios para a empresa?

Benefícios	Importância		
	Baixa	Média	Alta
Melhoria do layout das instalações			
Redução de perdas de material			
Localização fácil de documentos e informações			
Ambiente limpo, bonito e agradável			
Remoção de lixos			
Outros: especificar			

21. Quais são os instrumentos utilizados por sua empresa para conhecer as expectativas atuais e futuras dos clientes

Instrumento	Eficiência		
	Baixa	Média	Alta
Pesquisa periódicas (programadas)			
Pesquisa eventuais			
Conhecimento informal sem pesquisa			
Não existe pesquisa			

22. Qual é o canal de comunicação com o cliente mais utilizado?

Canais	Eficiência		
	Baixa	Média	Alta
Formais: questionários, relatórios, pesquisa pós-atendimento			
Informais: verbal			
Não existe			

23. Qual é a participação dos funcionários em programas de atendimento ao cliente?

Capacitação	Capacitação		
	Pouca	Média	Alta
Programas básicos de qualidade			
Programa de participação na avaliação de resultados			
Equipes de controle de qualidade em serviços			
Outros programas de treinamentos			

24. Qual é o método para definir o ponto ou etapa em que há necessidade de realimentação?

Forma de realimentação	Importância		
	Baixa	Média	Alta
Planejamento em períodos determinados			
Eventual, quando necessário			
Para diminuir sobrecargas			

25. Quando da modificação de datas/prazos para um serviço, como é registrado?

Registro do serviço	Importância		
	Baixa	Média	Alta
Relatório sobre estado em que se encontra o processo de serviço			
Uma listagem sobre a satisfação do serviço – período, setor, responsável, número de serviço, dados.			
Os clientes são avisados em tempo hábil sobre as mudanças de prazos “on-line”			

26. Quanto ao plano de serviço, existe elaboração de um plano a partir do pedido?

- sim
- não
- em alguns casos, explicar.

27. Quanto ao planejamento de datas e prazos, há a consideração da capacidade dos recursos da empresa?

- sim
- não
- em alguns casos, explicar

28. O cliente pode estabelecer parâmetros de tempo quanto a prazos, inícios e fim do processo de serviços?

- sim
- não
- em alguns casos, explicar.