

KLEBER CAVALCANTI NÓBREGA

GESTÃO DA QUALIDADE EM SERVIÇOS

Tese apresentada à Escola Politécnica
da Universidade de São Paulo para
obtenção do título de Doutor em
Engenharia.

São Paulo
1997

KLEBER CAVALCANTI NÓBREGA

GESTÃO DA QUALIDADE EM SERVIÇOS

Tese apresentada à Escola Politécnica da Universidade de São Paulo para obtenção do título de Doutor em Engenharia.

Área de Concentração:
Engenharia de Produção

Orientador:
Pedro Luiz de Oliveira Costa Neto

NÓBREGA, Kleber Cavalcanti
Gestão da Qualidade em Serviços. São Paulo, 1997.
328p.

Tese (Doutorado) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo.
Departamento de Engenharia de Produção.

1. Qualidade 2. Gestão da qualidade 3. Gestão de serviços I.
Universidade de São Paulo. Escola Politécnica. Departamento de
Engenharia de Produção II. t

*A Raquel,
Geraldo, Luiza, Valéria,
Maria Luiza, Rômulo e Paulo.*

AGRADECIMENTOS

Eis que, após alguns anos de dedicação à leitura, pesquisa, reflexões, discussões, e muito aprendizado, chego à etapa final deste projeto, que muito me enobrece e rejuvenesce para enfrentar outras empreitadas acadêmicas.. O Doutorado constitui, para mim, etapa primordial no avanço do meu desenvolvimento profissional. Durante este período, convivi com muitas pessoas, colegas de trabalho e de pesquisa, funcionários, professores e funcionários. Também precisei estar ausente, em alguns momentos, do convívio familiar e de momentos agradáveis com todos os que me fazem feliz e alegre. Hoje devo parte desta conquista a vocês.

Em especial, devo citar algumas pessoas sem cujo apoio, compreensão e motivação este projeto não teria chegado onde chegou.

À Universidade de São Paulo, pela oportunidade de participar do Programa e do convívio com os seus docentes;

Ao Prof. Dr. Pedro Luiz de Oliveira Costa Neto, pela profunda capacidade ao tratar das questões técnicas e gerenciais deste projeto, e pela contínua disponibilidade para tratarmos do avanço das pesquisas e da TESE.

Às funcionárias do departamento, em especial Lídia, Maria, Cristina e Vera Duarte, pela eterna solicitude.

Aos colegas da sala da pós, pela troca de experiência e momentos agradáveis que vocês me proporcionaram.

Às empresas que permitiram o acesso para os estudos de casos: BankBoston, LE CANARD, Transportadora Americana e TAM Linhas Aéreas. A todas os funcionários destas empresas, que construíram os casos junto comigo, em especial aos senhores Tetsuo Hashimoto, Paulo Pianês, Maria Inês Kauling, José França e Henrique Aronovich..

Ao amigos e colegas professores João B. Turrioni, Paulino Francischini e Márcia Terra.

Obrigado a todos vocês !

SUMÁRIO

LISTA DE QUADROS

LISTA DE FIGURAS

RESUMO

“ABSTRACT”

1	INTRODUÇÃO	1
1.1	Introdução	1
1.2	Origem do trabalho	2
1.3	Objetivos do trabalho	5
1.4	Estrutura do trabalho	6
2	IMPORTÂNCIA, CONCEITO E SISTEMAS DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS	7
2.1	Introdução	7
2.2	Importância Dos Serviços	7
2.3	O conceito de serviço	10
2.4	Sistemas de prestação de serviços	16
2.5	Características dos serviços	16
2.6	Palco e bastidores	18
2.7	Classificação dos serviços	
3	A QUALIDADE DE SERVIÇOS	22
3.1	Introdução	22
3.2	Definições de qualidade	22
3.3	Características da qualidade de serviços	24
3.4	Dificuldades de avaliação	27
3.5	Qualidade de serviço	30

4	A VISÃO DE ESPECIALISTAS SOBRE A QUALIDADE DE SERVIÇOS	34
4.1	Introdução	34
4.2	Os especialistas da qualidade	34
4.2.1	A abordagem de Juran	35
4.2.2	A abordagem de Deming	36
4.2.3	A abordagem de Feigenbaum	37
4.2.4	A abordagem de Crosby	38
4.2.5	A abordagem de Ishikawa	39
4.2.6	Análise comparativa	40
4.3	Abordagens formuladas especificamente para a gestão da qualidade de serviços	43
4.3.1	A abordagem de Horovitz	43
4.3.2	A abordagem de Albrecht	44
4.3.3	A abordagem de Davidow e Uttal	48
4.3.4	A abordagem de Berry e Parasuraman	49
4.3.5	A abordagem de Zeithaml, Berry e Parasuraman	51
4.3.6	A abordagem de Las Casas	53
4.3.7	A abordagem de Lobos	54
4.3.8	A abordagem de Normann	56
4.3.9	A abordagem de Grönroos	58
4.3.10	A abordagem de GIANESI e CORRÊA	60
4.3.11	A abordagem de CAMPOS	62
4.3.12	A abordagem de ELLENRIEDER	65
4.3.13	A abordagem de CLUTTERBUCK	66
4.3.14	A abordagem de LOVELOCK	67
4.3.15	A abordagem de Urdan	68
4.3.16	A abordagem de Puri	71
4.3.17	A norma ISO 9004-2	73
4.4	Quadro comparativo das abordagens	74

5	ELEMENTOS DA GESTÃO DE SERVIÇOS	81
5.1	Processos de melhoria da qualidade de serviços	81
5.2	Estratégia de serviço	81
5.3	Planejamento da qualidade em serviços	86
5.4	Projeto de serviços	88
5.5	Momentos da Verdade	95
5.6	Participação do cliente	97
5.7	Sistema de Garantia da Qualidade	99
5.8	Padronização em serviços	100
5.9	Ferramentas para a qualidade de serviços	102
5.10	Gerência de processos	103
5.11	Liderança	104
5.12	Avaliação da qualidade de serviços	105
5.13	Auditorias da qualidade de serviços	106
5.14	O ciclo PDCA	107
5.15	A Recuperação do serviço	110
5.16	A influência humana nos serviços	112
5.17	Cultura organizacional	113
5.18	Endomarketing	115
5.19	Empowerment	118
5.20	Implantação de processos de melhoria da qualidade	119
6	PROPOSIÇÃO DE UM MODELO DE REFERÊNCIA	124
6.1	Um modelo de gestão da qualidade em serviços – O PDCA de serviços	124
6.2	A etapa de planejamento	127

6.2.1	Estratégia de serviço	127
6.2.2	Conceito/Qualidade do serviço	129
6.2.3	O planejamento da qualidade do serviço	131
6.3	A etapa de execução	133
6.3.1	Caracterização do sistema operacional	134
6.3.2	Padronização	135
6.3.3	Sistema de garantia da qualidade	136
6.3.4	Gerência de processos	137
6.3.5	Gerência de recursos humanos	137
6.3.5.1	Generalidades de recursos humanos	138
6.3.5.2	Educação e treinamento	138
6.3.5.3	Empowerment	138
6.3.5.4	Endomarketing	139
6.3.6	Cultura organizacional	139
6.4	A etapa de avaliação	141
6.4.1	Qualidade: técnica x funcional	141
6.4.2	Técnicas de avaliação	141
6.5	A etapa de ação	143
6.5.1	Recuperação do serviço	144
6.5.2	Processo de aperfeiçoamento	145
6.6	Modelo de referência para a gestão da qualidade de serviços	146
6.6.1	O modelo de referência em seu formato básico	146

6.6.2	O modelo de referência em seu formato detalhado	147
7	METODOLOGIA DE PESQUISA	149
7.1	Introdução	149
7.2	Pesquisa quantitativa ou qualitativa	151
7.3	Métodos de pesquisa e técnicas de coleta de dados	154
7.4	Escolha do método de pesquisa	156
7.4.1	Quanto às três condições sugeridas por YIN	157
7.4.2	Pesquisa quantitativa ou qualitativa	157
7.4.3	Escolha do método de pesquisa: estudo de caso	158
7.5	O planejamento da pesquisa	159
7.5.1	Metodologia de estudo de caso	159
7.5.2	Metodologia da pesquisa	159

8	ESTUDO DE CASO - RELATO	163
8.1	Caso 1: o caso do BankBoston	163
8.2	Caso 2: o caso do hotel LE CANARD	178
8.3	Caso 3: o caso da Transportadora Americana	190
8.4	Caso 4: o caso da TAM	205
9	ESTUDO DE CASO - DISCUSSÃO	230
9.1	Análise individual	230
9.1.1	Caso 1: o caso do BankBoston	230
9.1.2	Caso 2: o caso do hotel LE CANARD	239
9.1.3	Caso 3: o caso da Transportadora Americana	246
9.1.4	Caso 4: o caso da TAM	255
9.2	Análise conjunta	263
10	CONCLUSÕES	275
10.1	Introdução	275
10.2	Sobre os estudos de casos	276
10.3	Sobre o modelo de referência	278
10.4	Limitações do trabalho	281
10.5	Recomendações para futuras pesquisas	283
ANEXO A	PROTOCOLO DA PESQUISA	284

ANEXO B	REFERÊNCIAS BIBLIGRÁFICA	307
ANEXO C	BBLIOGRAFIA CONSULTADA	320

LISTA DE QUADROS

	Denominação	Página
• <i>Quadro</i>	Estrutura geral da TESE	6
• <i>Quadro</i> <i>1</i>		
Quadro 2	Principais diferenças entre manufatura e serviços	17
Quadro 3	Classificação de serviços	19
Quadro 4	Dimensões da qualidade de produto	23
Quadro 5	Diferenciação do q pequeno e do Q Grande	24
Quadro 6	As dimensões da qualidade de serviços	32
• <i>Quadro</i> <i>7</i>	Comparativo da visão dos especialistas sobre a qualidade de serviços	42
Quadro 8	Razões para ocorrência de cada um dos gaps de serviços	53
Quadro 9	Legenda utilizada no quadro comparativo entre abordagens dos autores	75
• <i>Quadro</i> <i>10</i>	Quadro comparativo entre abordagens dos autores sobre a qualidade em serviços	76
• <i>Quadro</i> <i>11</i>	Quadro comparativo entre abordagens dos autores sobre a qualidade em serviços	77
• <i>Quadro</i> <i>12</i>	Quadro comparativo entre abordagens dos autores sobre a qualidade em serviços	78
• <i>Quadro</i> <i>13</i>	Quadro comparativo entre abordagens dos autores sobre a qualidade em serviços	79
Quadro 14	Modos e funções de participação do cliente	98
• <i>Quadro</i> <i>15</i>	Principais formas de pesquisa e métodos de coleta de dados	154
• <i>Quadro</i> <i>16</i>	Correspondência mais forte entre pesquisa e método de coleta de dados	155
Quadro 17	Situações relevantes para diferentes métodos de pesquisa	156

LISTA DE FIGURAS

<i>• Figura</i>	Denominação	<i>•</i> Página
Figura 1	Classificação dos processos de serviços	20
Figura 2	As duas dimensões da qualidade do serviço	26
Figura 3	O modelo da qualidade de GRÖNROOS-GUMESSON	27
Figura 4	O triângulo de serviços	46
Figura 5	O modelo de serviço da qualidade total	47
Figura 6	Estrutura integrada para o marketing de serviços	49
Figura 7	Modelo conceitual para a qualidade em serviços	51
Figura 8	Modelo de gestão da qualidade de serviços	55
Figura 9	Modelo de NORMANN	57
Figura 10	Um quadro contextual para a gestão da qualidade de serviços	59
<i>• Figura 11</i>	Processo de formulação de estratégia de operações de serviços	62
<i>• Figura 12</i>	A tarefa de serviço	66
Figura 13	Modelo integrativo da qualidade em serviço	70
Figura 14	Modelo de gestão da qualidade total em sete passos	72
Figura 15	Ciclo da qualidade do serviço	74
Figura 16	A bússola estratégica	83
Figura 17	O foco estratégico	86
Figura 18	Oferta ampliada de serviços	91
Figura 19	O pacote de serviços e o processo de consumo de serviço	92
Figura 20	Diagrama genérico de fluxo de processo	94
<i>• Figura 21</i>	O ciclo PDCA	109
Figura 22	Um roteiro para a mudança	123
Figura 23	Questões básicas para composição do PDCA de serviços	125
Figura 24	Respostas básicas ao PDCA de serviços	127
Figura 25	Fase de planeamento: estratégia de serviço	128
<i>• Figura</i>	Fase de planeamento: detalhamento do conceito de	131

26	serviço e qualidade do serviço	
• <i>Figura</i> <i>27</i>	Fase de planejamento: o planejamento da qualidade do serviço e o projeto do serviço	132
Figura 28	Fase de execução: o sistema de prestação do serviço	134
Figura 29	Fase de verificação: avaliação da qualidade do serviço	143
Figura 30	Fase de ação: aperfeiçoamento contínuo	145
Figura 31	O modelo de referência para gestão da qualidade em serviços	147
• <i>Figura</i> <i>32</i>	O modelo de referência para gestão da qualidade em serviços - detalhamento	148
Figura 33	A estrutura lógica do processo de pesquisa quantitativa	152

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

1. TQM – Total Quality Management
2. JUSE – Japan Union of Scientists and Engineers
3. PDCA – Ciclo PDCA (Plan = planejar, do = executar, check - verificar, act = atuar)
4. QFD – Quality Function Depolyment
5. CEP – Controle estatístico do processo
6. MdV – Momento da Verdade
7. Trilogia Juran – criar padrões, manter padrões, aperfeiçoar padrões.
- 8.

RESUMO

Este trabalho tem como objetivos estabelecer comparativo entre diferentes abordagens para a gestão da qualidade em serviços, formular um modelo referencial que possa ser utilizado na análise da gestão da qualidade em organizações prestadoras de serviços, analisar estratégias de implantação de gestão da qualidade em serviços em empresas prestadoras de serviços brasileiras, proporcionar contribuição ao processo da gestão da qualidade em serviços, pela observação de casos práticos e identificação de bons procedimentos a serem replicados, e sugerir recomendações a serem adotadas por organizações que estejam adotando, ou pretendendo adotar, processo de implantação da gestão da qualidade total.

Constitui contribuição maior do trabalho a proposição de um modelo de referência para servir como instrumento de análise da gestão da qualidade em organizações prestadoras de serviços. O modelo de referência, formulado a partir de revisão bibliográfica e análise de abordagens de especialistas nas áreas de gestão de serviços e de gestão da qualidade, foi utilizado em pesquisa de campo desenvolvida, utilizando-se da metodologia do estudo de

caso. Foram realizados quatro estudos de casos, tendo-se observado, nestes, a aplicabilidade de alguns conceitos e métodos para a gestão da qualidade em serviços.

As principais conclusões a que chegamos indicam aplicabilidade do modelo adotado como instrumento de análise, a necessidade de adoção de práticas da gestão da qualidade em empresas de serviços, e a necessidade de adoção de conceitos e métodos da gestão de serviços em organizações que estejam adotando processos de gestão da qualidade.

“ABSTRACT”

This thesis has as objectives to establish comparative among different approaches for service quality management, to formulate a reference model that can be used in the analysis of quality management in service organizations, to analyze strategies for implementation of quality management in Brazilian service organizations, to provide contribution to the process of quality management in services, through the observation of practical cases and identification of good procedures to be reproduced, and to suggest recommendations to be adopted by organizations that are adopting, or intending to adopt, process of implementation of total quality management.

It constitutes the main contribution of the thesis the proposition of a reference model to serve as instrument for analysis of quality management in service organizations. The reference model, formulated from bibliographical revision and analysis of specialists' approaches in the areas of service management and of quality management, was used in the development of field research, through the methodology of case study. Four case studies were accomplished, having been observed, in them, the applicability of some concepts and methods for service quality management.

The main conclusions that we reached indicate applicability of the model to be adopted as analysis instrument, the need of adoption of quality management practices in service organizations, and the need of adoption of concepts and methods of service management in organizations that are adopting processes of total quality management.

1 INTRODUÇÃO

1.1 Introdução

As abordagens para a Gestão da Qualidade têm sua atenção, em geral, voltada para a manufatura. O modelo clássico de controle de qualidade¹ teve seu desenvolvimento e aplicação fortemente voltados às organizações que têm como resultado principal de seus processos a produção de bens. A evolução do controle de qualidade nos aponta hoje a abordagem de Gestão da Qualidade Total, que, pela sua generalidade e abrangência, pretende ser aplicável também às empresas cuja predominância de atuação se relaciona à prestação de serviços. Identificamos, entretanto, grande preocupação e um número elevado de relatos de casos voltados à manufatura de bens. Ao analisarmos publicações sobre o conceito de qualidade, pode-se notar a grande ênfase dada à qualidade de bens manufaturados, em detrimento de uma maior atenção à qualidade dos serviços. O mesmo pode-se dizer de metodologias e ferramentas para o tratamento da questão. Contribui para isto o fato de não se ter desenvolvido muitas pesquisas sobre a gestão da qualidade em serviços, além da alegada dificuldade em se controlar a qualidade de um serviço. JURAN(1988) já enumerava como dificuldades para gerenciar a qualidade de serviços os aspectos: *subjetividade presente na prestação de um serviço, dificuldade de mensuração da qualidade do serviço, o tamanho das empresas no setor de serviços, e a ênfase em se desenvolver metodologias e ferramentas voltadas para o controle de qualidade na manufatura.*

Uma das grandes dificuldades na área de serviços é a simples definição do que é serviço. Isto tem dificultado maiores avanços em temas que abordem a qualidade dos serviços. LEVITT(1981) defende que, em vez de falarmos de *bens* e *serviços*, falemos de tangíveis e intangíveis. ALBRECHT (1992) corrobora a visão de LEVITT, sugerindo

¹ Estaremos adotando neste trabalho a expressão Controle da Qualidade para designar o conjunto de técnicas operacionais utilizadas para executar atividades de verificação, inspeção e ensaios. Já a expressão Gestão da Qualidade refere-se ao conjunto de elementos que direcionam os esforços de uma organização para implementar uma política e princípios da qualidade, que transcende em muito as atividades de controle da qualidade

que “*não existem indústrias de prestação de serviços; há apenas indústrias nas quais o componente de prestação de serviços é mais ou menos importante – todos nós prestamos serviços*”. Resta-nos identificar esta dose de predominância da componente prestação de serviços presente nas atividades em uma dada organização e tratá-la de forma adequada. Entendemos que, em sistemas de prestação de serviços, há que se tratar de forma distinta os diferentes tipos de serviços, não só para fins de conceituação, mas também de gerenciamento.

O presente trabalho pretende proporcionar uma contribuição à questão da Gestão da Qualidade em Serviços. Neste capítulo comentamos aspectos relacionados ao contexto de desenvolvimento da pesquisa, relacionando os seus objetivos principais, além de se expor a metodologia utilizada para sua realização.

1.2 Origem do trabalho

O elevado nível de similaridade que novos produtos (bens) lançados no mercado apresentam, e a tendência de que esta similaridade se acentue cada vez mais, estabelecem como elemento diferenciador os serviços agregados a estes bens oferecidos. A satisfação do mercado através do fornecimento de pacotes de bens-serviços, e não somente da venda de um bem ou de um serviço isoladamente, estabelecem a Gestão da Qualidade dos Serviços como elemento de força estratégica para a competitividade de uma organização. Outras razões têm sido citadas como motivadoras do crescimento da indústria de serviços. GRÖNROOS(1995) relaciona as seguintes razões: *crescimento natural da demanda por serviços devido ao crescimento populacional, mais tempo disponível para o lazer, crescimento do percentual de mulheres na força de trabalho, expectativa de vida mais longa, maior complexidade dos produtos, maior complexidade de vida, maior preocupação com escassez de recursos e ecologia, maior número de novos produtos*. Enumeramos a seguir algumas razões que nos motivam para o desenvolvimento de pesquisa voltada ao tema *Qualidade em Serviços*:

- os serviços serem crescentemente considerados elemento de diferencial competitivo;

- a importância crescente da participação das empresas de prestação de serviços no volume total de negócios realizados no mundo;
- a baixa proporção de abordagens sobre o tema, seja em nível de publicação em livros ou mesmo de artigos em periódicos especializados;
- a escassez de estudos de casos em organizações de serviços brasileiras, devidamente publicados;
- a existência de lacunas para o tratamento da Gestão da Qualidade Total em Serviços.

Há hoje uma quantidade grande de dados ilustrando a participação crescente das atividades de serviços na economia mundial. Todos apontam em direção semelhante: crescimento. HOROVITZ(1993) afirma que os serviços representam 65 % do PNB na França, 70% do PNB nos Estados Unidos e 56 % do PNB na Alemanha. NORMANN(1993) apresenta índices semelhantes, sobretudo quando se refere aos Estados Unidos e países escandinavos, em que cerca de dois terços dos respectivos produtos nacionais brutos já não derivam de operações agrícolas ou industriais. HESKETT(1987) afirma que, nas três últimas décadas, o setor de serviços gerou 44 milhões de novos empregos nos Estados Unidos. GIANESI & CORRÊA (1994) referenciaram dados do IBGE, mostrando que cerca de 50% da população economicamente ativa no Brasil estava alocada no setor de serviços. Outros 45% estariam equitativamente divididos entre Agricultura e Indústria, restando cerca de 5% para outras atividades.

CAMPOMAR² tece comentários sobre a dificuldade de se entender determinadas estatísticas, sobretudo em função da metodologia utilizada pela organização encarregada de coletar e divulgar dados econômicos. Em que pese as diferentes metodologias utilizadas para definir estes índices, a tendência de crescimento das atividades de serviços é clara. NORMANN(1993) aponta o processo de reorganização de serviços, com a formalização de parte deles, como um fator que contribui para o crescimento dos serviços, e não somente o surgimento de novos serviços.

² 2º Seminário do Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade - São Paulo, novembro/93

Um outro aspecto importante a ser levado em conta é que muitos dos serviços são prestados pela indústria fabricante de bens. Atividades como assistência técnica, consultoria, orientação ao usuário, instalação, manutenção e reparos, e distribuição, normalmente realizadas por aqueles fabricantes, são inseridas como atividades industriais, em detrimento das estatísticas sobre serviços. Estas atividades se enquadram no que EVANS e BERMAN(1987)³ apud GRÖNROOS(1995) denominam “setor oculto de serviços”. Na medida em que um fabricante de bens absorve atividades de serviços associados à manufatura, comercialização de bens e assistência aos usuários, ele estará estendendo as suas atividades tradicionais de fabricante de bens e se transformando em “*fábrica de serviços*” termo introduzido por CHASE e ERIKSON(1988). Para CHASE & GARVIN(1989) a fábrica flexível de hoje transformar-se-á na fábrica de serviços de amanhã. Os autores não identificavam àquela época entretanto, uma forte competição por serviços na indústria.

Mas este crescimento em direção à economia de serviços ainda não está consolidado na mente da classe empresarial. Como afirmam DAVIDOW e UTTAL(1991), há uma crise nos serviços, evidenciada pela queda crescente da fidelidade do consumidor, e pela colocação dos bancos como piores fornecedores de serviço nos Estados Unidos, perdendo apenas para as companhias de seguro. Os autores enumeram alguns motivos para esta crise: *economia de curto prazo, excesso de tecnologia* (em detrimento da personalização de alguns tipos de serviços), *expectativas crescentes dos clientes, e o não preparo gerencial, colocando pessoal não preparado para atender os clientes*. HOROVITZ(1993) lembra que a internacionalização das atividades influencia na capacidade das pessoas em exigirem níveis de serviços, em seus lugares de origem, como o que experimentaram em outros locais por onde andaram. As organizações prestadoras de serviços parecem não estar, de modo geral, preparadas para enfrentar este desafio, apesar de algumas delas, motivadas muitas vezes pela iniciativa da indústria de bens, estarem tentando dar os primeiros passos em direção à gestão da qualidade total - TQM. Este processo está, entretanto, carecendo de abordagem mais integradora. Como afirma LAS CASAS(1994), “*mesmo aquelas empresas que dizem aplicar o processo*

³ Evans e Berman sugerem a denominação de “setor oculto de serviços” ao lado de um “setor oficial de serviços”, mas que o primeiro não pode ser excluído de discussões sobre gerenciamento de serviços.

da qualidade total ainda não alcançaram este objetivo, uma vez que o critério de julgamento para serviços é o nível de satisfação dos consumidores alcançado”.

Outro aspecto a ressaltar é que a tendência de crescimento dos serviços não implica a perda total de importância quanto ao gerenciamento na indústria de bens, mas sim a mudança em termos de enfoque gerencial.

1.3 Objetivos do trabalho

Podemos enumerar assim os objetivos principais do presente trabalho:

- Estabelecer um comparativo entre diferentes abordagens para a Gestão da Qualidade em Serviços.
- Formular um modelo referencial que possa ser utilizado na análise da Gestão da Qualidade em organizações prestadoras de serviços.
- Analisar estratégias de implantação de Gestão da Qualidade em Serviços em empresas prestadoras de serviços brasileiras.
- Proporcionar contribuição ao processo da Gestão da Qualidade em Serviços, pela observação de casos práticos e a identificação de bons procedimentos a serem replicados.
- Sugerir recomendações a serem adotadas por organizações que estejam adotando, ou pretendendo adotar, processo de implantação da gestão da qualidade total.

1.4 Estrutura do trabalho

Esta tese está organizada conforme a seguinte estrutura:

Capítulo	Título	Objetivo
1	Introdução	Introduzir o trabalho e proporcionar visão geral do mesmo
2	Importância, conceito e sistemas de prestação de serviços	Desenvolver revisão bibliográfica sobre os serviços em seus fundamentos
3	A Qualidade de serviços	Desenvolver revisão bibliográfica sobre a qualidade em serviços
4	A visão de especialistas sobre a qualidade de serviços	Desenvolver revisão bibliográfica sobre as proposições para gerenciamento da qualidade de serviços, formuladas por autores reconhecidos no tema Gestão da Qualidade ou Gerenciamento de Serviços
5	Elementos da Gestão da Qualidade de Serviços	Desenvolver revisão bibliográfica mais específica sobre alguns elementos considerados essenciais para a Gestão da qualidade de serviços
6	Proposição de Modelo de Referência	Proposição de uma estrutura teórica de referência, para realização dos estudos de casos, tomando como ponto de partida a revisão bibliográfica
7	Metodologia científica	Dar sustentação científica ao estudo de caso a ser desenvolvido
8	Estudo de casos - relato	Apresentar relato das observações e dados coletados durante a pesquisa de campo
9	Estudo de casos – análise	Introduzir a análise e considerações a respeito dos casos, conduzindo às principais conclusões.
10	Conclusões	Relaciona as principais conclusões alcançadas, limitações do trabalho e proposições para pesquisas posteriores.
	Anexo	Protocolo da pesquisa

Quadro 1: Estrutura geral do trabalho de Tese

2. IMPORTÂNCIA, CONCEITO E SISTEMAS DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS

2.1 Introdução

O presente capítulo introduz a revisão da literatura disponível sobre a questão do gerenciamento de serviços. O objetivo básico é resgatar alguns conceitos e aspectos básicos da Gerência de Serviços, necessários para a discussão sobre qualidade de serviços e Gestão da Qualidade de Serviços, que vão ser abordados nos capítulos seguintes. O capítulo enfoca a importância dos serviços no contexto das atividades empresariais, o conceito de serviço e caracterização de sistemas de prestação de serviços.

2.2 Importância dos Serviços

Os serviços, normalmente enquadrados como setor terciário da economia, têm crescido em importância e participação nos produtos nacionais brutos sobretudo em países mais desenvolvidos. Segundo ALBRECHT(1992) mais de três quartos dos empregos criados nos Estados Unidos entre 1978 e 1988 foram no ramo de prestação de serviços. ZEITHAML et al.(1990) aponta o decréscimo da força de trabalho em agricultura nos EUA, hoje em torno de 2%, enquanto apenas 9% dos trabalhadores americanos trabalham em fábricas. FEIGENBAUM(1986) afirma que a importância da qualidade de serviços deriva do crescimento rápido do número de serviços como educação especializada, transporte de encomendas, fast-food, serviços de lazer, etc.

GIANESI & CORRÊA(1994) apontam a tendência de comercialização de serviços anteriormente considerados atividades de apoio como fator que contribuiu para as estatísticas de crescimento dos serviços - em alguns casos é gerada uma nova unidade de negócio para seu gerenciamento. Mas o fato de os serviços virem se constituindo em

elemento de diferenciação competitiva eleva, sem dúvida, a sua importância. Isto tem provocado a busca por melhorias por parte das empresas de serviços.

Não se tem, como na manufatura, tantas referências sobre empresas de serviços que se possa considerar exemplos de excelência. Aliado a estes aspectos, há que se considerar a estratégia de gerenciamento das empresas do setor de manufatura, cuja orientação predominantemente voltada para produto tem prejudicado mudanças na forma de atuação, levando as mesmas a uma atuação que impede maior flexibilidade no sentido de atender diferentes tipos de necessidades. O enfoque tradicional de manufatura proporciona uma visão internalizada por parte das organizações, em que predominam os aspectos de produção de bens, e por conseguinte as especificações relativas a estes.

Princípios modernos – hoje podemos dizer atuais - propõem que uma empresa encare suas operações do ponto de vista de atender as necessidades dos clientes, e que este atendimento se dá através de atividades que agreguem valor para o cliente, ou seja, o usuário de um automóvel na verdade está procurando um meio de satisfazer sua necessidade de transporte, ou de lazer; o leitor de um livro está buscando conhecimento; o comprador de uma furadeira deseja algo que lhe ajude a fazer um furo em algum lugar; o usuário de um computador quer um mecanismo que lhe proporcione maior agilidade no processamento de dados, ou na confecção de originais de textos e trabalhos gráficos.

A contribuição ao cliente, ou prestação do serviço, se dará na medida em que a empresa forneça ao cliente um meio de satisfazer a sua necessidade específica. O processo de satisfação desta necessidade poderá prescindir ou não da inclusão de bens. Quando DEMING(1982) defende que o sistema de produção deve ser encarado como um todo, ele está, na verdade, propondo uma mudança de enfoque, no sentido de que a empresa encontre formas de atender o cliente, e que a responsabilidade de uma companhia não se encerra com a entrega de um bem produzido, mas que se estenda também à própria utilização pelo usuário. Raciocínio semelhante é sugerido por ISHIKAWA(1985), ao definir garantia de qualidade como a satisfação proporcionada por um produto , durante um longo período de utilização. Algumas empresas de bens de capital estão descobrindo ou já trabalham com este conceito, na medida em que incluem atividades de apoio ao

usuário, sobretudo através de suporte técnico ao produto. Segundo BERRY(1992), "uma das forças que empurram os fabricantes para operações que dependem mais de serviços é o maior potencial para construir uma vantagem competitiva sustentável por meio de serviços do que de mercadorias".

Mas a mudança de uma orientação de produtos para uma orientação de serviços não constitui um processo simples, nem rápido. ALBRECHT(1992) afirma ter crescido drasticamente o número de empresas que adotaram o modelo de administração de serviços como seu conceito básico de gerência, ou mesmo o número de campanhas publicitárias que se concentram no serviço como fator de concorrência. CHASE e ERIKSON(1988) afirmam que "a visão tradicional da fabricação é de separar, de forma estanque, o setor de produção do resto do mundo...colocando amortecedores entre o cliente e o sistema de produção", argumentando que existem cada vez menos mercados que poderiam ser servidos com eficácia por uma filosofia de mercado fechada como esta. GIARINI(1990) apud GRÖNROOS(1995) afirma que a economia de serviços não se opõe à economia industrial, mas sim representa um estágio avançado desta.

O processo de "servicealização"⁴ da indústria ocorre de quatro formas (CHASE & GARVIN, 1989): utilização da indústria em laboratório; crescimento de atividades de consultoria e assistência aos usuários; showroom - atividades de demonstração de processos, produtos e sistemas; e serviços pós-venda. Para os autores, a fábrica torna-se "fábrica de serviços" no momento em que o seu pessoal de gerência e operacional compreende as necessidades dos clientes tanto quanto conhecem os seus próprios produtos. Para isto, a fábrica deve trabalhar num sistema aberto, com maior interação com os clientes.

Esta servicealização tende a exigir novas formas de organização do trabalho, principalmente pela utilização crescente do conhecimento para desempenho das tarefas. Para DRUCKER(1984) apud CHASE & GARVIN(1989) a indústria exige,

⁴ O termo servicealização é utilizado neste trabalho para referir-se ao processo de transformação da indústria, tradicional fabricante de produtos, em que o modelo gerencial passa a ter um enfoque de gerência de serviços.

crescentemente, trabalhadores do conhecimento que adicionarão valor pela utilização maior da capacidade de decisão, como os gerentes.

O assunto qualidade de serviços ganha importância crescente. Se estamos tendo sérios problemas com a qualidade em áreas onde o controle de qualidade é uma atividade classicamente desempenhada, como manufatura, podemos imaginar que em áreas onde esta atividade não tem sido normalmente praticada, como serviços, a condição não deve ser muito melhor. É o que atestam ZEITHAML et al.(1990), ao referenciar artigo do Wall Street Journal relatando diagnósticos errados, cirurgias desnecessárias, prescrições erradas ou feitas em excesso, altas taxas de infecção hospitalar, ou mesmo erros laboratoriais como exemplo da má qualidade no setor de serviços. GRANT(1994) chama atenção para a baixa confiabilidade em serviços médicos nos Estados Unidos.

SCHLESINGER & HESKETT(1991) reforçam a idéia de que as empresas de serviços seguiram um modelo de gerência baseado em modelo industrial, baseado nos princípios da produção em massa, que hoje está obsoleto. ALBRECHT(1992) constata, a partir de inúmeras experiências, que "os administradores não controlam a qualidade do produto quando o produto é um serviço". Se os serviços têm crescido em importância, e a sua qualidade não tem sido gerenciada de forma adequada, urge que se faça algo a respeito. Precisamos, assim, discorrer um pouco sobre o conceito de serviços e de sistemas de prestação de serviços, a fim de que possamos posteriormente aprofundar a discussão sobre sua qualidade. Nas duas próximas sessões, serão abordados estes dois temas.

2.3 O conceito de serviço

A mudança de postura perante o cliente, enfatizada pela Gestão da Qualidade Total, promove sobremaneira o conceito de serviço. Até bem pouco tempo as empresas tratavam o cliente como mais um dos elementos presentes em um negócio, contrariamente a hoje, quando o cliente passou a exercer um papel de maior importância, sendo cada vez mais necessário que as organizações, de qualquer natureza, conheçam os seus clientes e os tratem como o elemento principal a ser atingido e satisfeito por suas operações. As operações de um sistema devem ser projetadas e

gerenciadas visando a satisfação dos seus clientes. Observamos, inclusive, críticas a instituições públicas, no sentido de que o servidor público não tem muita preocupação em tratar bem os seus clientes - a comunidade de forma geral.

A relação entre clientes e fornecedores está mudando, de forma que o fornecedor de qualquer produto, seja bens ou serviços, deve se colocar numa posição de alguém que está servindo um outro alguém. A postura, bastante encontrada, do fornecedor que trata o seu cliente como se a este estivesse prestando um favor, está cada vez mais sendo reduzida. Reflexões recentes sugerem que o fornecedor de qualquer produto trate o cliente de forma atenciosa pois este é quem faz o favor de dedicar sua preferência àquele fornecedor escolhido.

A questão do status dos serviços surge como um ponto interessante de ser discutido, haja visto serem estes tradicionalmente vistos como funções executadas por indivíduos de baixo status, que não exigem especialização e conhecimento, que envolvem funcionários com menor educação formal, e que são considerados “trabalho sujo”. Esta visão tradicional também precisa ser alterada, pois o conceito que se pretende aqui colocar transcende ao entendimento do servir como apenas relacionado às atividades normalmente classificadas como serviços.

O termo “serviço” é definido por HOLANDA(1986) como: “exercício de cargos ou funções obrigatórias; duração desse exercício; desempenho de qualquer trabalho; duração desse desempenho; produto da atividade humana que, sem assumir a forma de um bem material, satisfaz uma necessidade”. ZEITHAML et al.(1990) afirmam que "dentre os cinco elementos básicos do marketing - produto, lugar, promoção , desempenho e preço, em serviços o mais importante é o desempenho". RATHMEL(1966) apud LAS CASAS(1994) define serviços como atos, ações, desempenho. Exatamente por esta forma de definir o serviço, muitas vezes temos a dificuldade de delimitar a fronteira entre o produto do serviço e o seu sistema de produção, isto é, a distinção entre produto e processo. NORMANN(1993) cita a dificuldade em distinguir claramente entre o serviço, seu processo de fornecimento e o sistema de entrega. LAS CASAS(1994) afirma que em serviços os elementos se

misturam, e "pessoas, procedimentos, processos se confundem às vezes com o objeto da comercialização". HOLANDA(1986), ao se referir a "servir" o define como "viver ou trabalhar como servo; exercer as funções de criado; ajudar, auxiliar".

Algumas definições de serviços são relacionadas por GRÖNROOS(1995):

“Serviço: atividades benéficas ou satisfações que são colocadas à venda ou proporcionadas em conexão com a venda de bens.(AMERICAN MARKETING ASSOCIATION,1960)

Serviços representam ou satisfações intangíveis apresentadas diretamente (transporte, acomodação), ou satisfações intangíveis entregues indiretamente quando da compra de mercadorias ou de outros serviços (crédito, entrega). (REGAN,1963).

Para o consumidor, serviços são quaisquer atividades colocadas à venda que proporcionem benefícios e satisfações valiosas; atividades que o cliente não possa ou prefira não realizar por si próprio.(BESSOM,1973).

Um serviço é uma atividade colocada à venda que gera benefícios e satisfações, sem levar a uma mudança física na forma de um bem.(BLOIS,1974).

Um serviço é uma atividade ou uma série de atividades que tem lugar nas interações com uma pessoa de contato ou com uma máquina e que provê satisfação ao consumidor.(LEHTINEN,1983).

Um serviço é qualquer atividade ou benefício que uma parte possa oferecer à outra que seja essencialmente intangível e que não resulte em propriedade de alguma coisa. Sua produção pode ou não estar ligada a um produto físico.(KOTLER & BLOOM 1984; KOTLER 1988)

Serviço é algo que pode ser comprado e vendido, mas que você não consegue deixar cair sobre o pé. (GUMMESSON, 1987; referindo-se a fonte não identificada).

O serviço é uma atividade ou uma série de atividades de natureza mais ou menos intangível - que normalmente, mas não necessariamente, acontece durante as interações entre clientes e empregados de serviços e/ou recursos físicos ou bens e/ou sistemas do fornecedor de serviços - que é fornecida como solução ao(s) problema(s) do(s) cliente(s).(GRÖNROOS, 1995).”

Outras tentativas de conceituar serviço se baseiam em entendê-lo como setor de atividades, abordagem esta inclusive utilizada por muitos autores, justificada até mesmo pela dificuldade de maior precisão da definição do que seja serviço. JURAN(1988) utiliza, para conceituar serviços, uma classificação das empresas em manufatura e não-manufatura, estando esta última subdividida em prestadoras de serviço e não-prestadoras de serviço. Estabelece como características principais das prestadoras de serviço aspectos como: venda direta, contato com usuário, cumprimento de prazos, não estocabilidade, não transportabilidade, simultaneidade entre produção e consumo, e a intangibilidade do produto fornecido. DEMING(1982) recorre à citação de atividades para ilustrar o que considera como serviços, relacionando serviços financeiros, de transporte, alimentícios, hoteleiros, de comércio, assistência médica e social, etc. Já ISHIKAWA(1985) define serviços como "todas aquelas indústrias que possuem em comum o oferecimento de serviços (software), sendo que algumas oferecem produtos físicos (hardware). Como exemplo temos governo, transporte, finanças e sistema bancário, fornecedores de energia, saúde e bem-estar, manutenção de bens, indústrias de lazer, etc."

Diferentemente dos autores acima citados, há uma corrente de pensamento que não percebe fronteiras claras entre serviços e manufatura. LEVITT(1981) ao afirmar não existir indústria de serviços, sugere que somos todos prestadores de serviços. Como atestam BERRY & PARASURAMAN(1992), "não existe uma simples dicotomia entre as empresas de fabricação e as de serviço Na realidade o serviço produzido é senão o maior, fator de sucesso para as companhias de fabricação. Clientes compram não apenas mercadorias ou serviços mas ambos. Se a fonte de benefício essencial de um produto é mais tangível do que intangível, ele é considerado mercadoria. Se o benefício é mais intangível, ele é um serviço".

NORMANN(1993) define manufatura como "atividades que transformam fisicamente materiais", enquanto os serviços "são atividades relacionadas com transações de intangíveis, que influenciam o acesso e a disponibilidade para objetos físicos, e que influenciam a utilização de outros tangíveis ou intangíveis". HOROVITZ(1993) define serviço como "o conjunto das prestações que o cliente espera além do produto ou

serviço de base, em função do preço, da imagem e da reputação presentes”. Prossegue o autor afirmando que “ele é medido em termos de despreocupação e de valor agregado para os produtos, e de prestação e experiência para os serviços”.

Há uma abordagem que deve ser considerada, uma vez que vai de encontro à idéia de agregar valor para o cliente. Diz respeito à identificação do que constitui realmente a satisfação da necessidade do cliente, ou seja, qual componente do serviço efetivamente atende à sua necessidade básica, e quais são os elementos adicionais, incorporados a este, que suplementam o serviço básico. Neste sentido NORMANN(1993) conceitua serviços através do termo pacote de serviços, como sendo “um conjunto de itens relacionados oferecidos ao cliente”, enquadrando-os em serviço-núcleo e serviços-secundários (ou periféricos). O serviço núcleo está relacionado com a necessidade básica, enquanto os serviços secundários têm a ver com os elementos adicionais.

HOROVITZ (1993) divide o serviço em duas dimensões: a prestação e a experiência. A prestação consiste do serviço efetivamente proporcionado - relacionado com o que o cliente procura. Já a experiência relaciona-se com a experiência vivenciada pelo cliente no momento em que consome o serviço, isto é como o serviço é fornecido.

CARMAN(1980) também cita esta estruturação de serviços. LOBOS(1993) desenvolve raciocínio semelhante, afirmando que a vantagem competitiva de uma empresa baseia-se em: possuir o núcleo certo, cercar este núcleo de bens e serviços estabelecendo uma vantagem competitiva, adotar um modelo de gestão e ter flexibilidade para mudar (adaptar) este núcleo. GRÖNROOS(1995) define pacote de serviços como o composto do serviço central e serviços auxiliares ou serviços periféricos. O autor referencia outros autores que utilizam este raciocínio: EIGLIER e LANGEARD(1981); LEHTINEN(1983). Já MAISTER e LOVELOCK (1982) denominam estes “serviços secundários” como serviços facilitadores. LAS CASAS(1994), fazendo uma analogia com o conceito de produto ampliado, afirma que "serviço ampliado é tudo aquilo que se agrega no produto essencial ou produto núcleo, para aumentar os benefícios proporcionados aos clientes. A ampliação de um serviço pressupõe um serviço essencial bem prestado".

SASSER, OLSEN E WYCKOFF(1978) apud GIANESI & CORRÊA (1994), ao se referirem à composição do pacote, afirmam que uma oferta de serviço pode incluir três tipos de componentes que visam:

- facilitar a utilização de bens
- explicitar intangíveis ou benefícios físicos
- incorporar intangíveis ou benefícios psicológicos

FITZSIMMONS e SULLIVAN(1982) acrescentam à proposta de SASSER et al. o elemento instalações de apoio para fins de composição do pacote de serviços:

- instalações de apoio
- bens facilitadores
- serviço explícito
- serviço implícito

DAVIDOW e UTTAL (1991) são contrários à idéia de serviço núcleo, afirmando que, num sentido mais amplo, serviço ao cliente é tudo que aumente sua satisfação, e define satisfação como a diferença entre como um cliente espera ser tratado e como percebe que está sendo tratado. Estabelecem, assim, a definição de que "serviço ao cliente significa todos os aspectos, atitudes e informações que ampliem a capacidade do cliente de compreender o valor potencial de um produto ou serviço essencial Quando os bancos falam em diminuir as imprecisões, estão falando em melhorar a qualidade do serviço, e não em prestar um melhor serviço". Este raciocínio vai de encontro àquelas empresas que estão adotando uma estratégia de gerência voltada para serviços.

2.4 Sistemas de prestação de serviços

Vários autores ((BURBIDGE, 1981); CHIAVENATO, 1991); ZACCARELLI(1979)) utilizam classificações de sistemas de produção similarmente divididas em: produção contínua pura, contínua com montagem/desmontagem, contínua com diferenciação final, intermitente repetitiva, intermitente sob encomenda, montagem e grandes projetos.

Proposições mais recentes tendem a utilizar o termo sistemas de operações em substituição a sistemas de produção, uma vez que aquele é mais abrangente e permite reflexão e integração de abordagens até mesmo de diferentes indústrias. WILD(1971) identifica quatro tipos de sistemas de operações, classificando-os de acordo com o valor que estes agregam ao desempenhar sua função :

- Manufatura: altera o valor de forma
- Suprimentos: altera o valor de posse
- Transportes: altera o valor de localização
- Serviços: altera o valor de estado

De modo geral pode-se dizer que as organizações prestadoras de serviço têm crescido em importância como um tipo de operação, mas encontra-se similaridades entre diferentes tipos de indústrias, ainda que diferentes tipos de operações. McCLAIN e THOMAS(1985) estabelecem uma divisão macro entre manufatura e serviços, estabelecendo características comuns em função da natureza dos problemas de operação vigentes.

2.5 Características dos serviços

Diversos autores se utilizam da identificação de fatores presentes nos serviços como uma forma de caracterização do seu sistema de operação. Dentre diversos especialistas, várias propostas têm sido levantadas no sentido de identificar características

operacionais dos sistemas de prestação de serviços sobretudo pela sua comparação com a manufatura. Embora algumas destas distinções já não sejam tão verdade quanto na época em que foram escritas, consideramos importante colocá-las, sendo que estaremos assinalando as mais significativas do ponto de vista de impacto sobre a gerência de serviços – veja Quadro 2:

Diferenças clássicas entre Manufatura e Serviço	
Manufatura	Serviço
Tangibilidade	Intangibilidade
Há transferência de posse	Não há transferência de posse
O produto pode ser revendido	O serviço não pode ser revendido
O produto pode ser demonstrado	O serviço não pode ser demonstrado
O produto pode ser estocado	O serviço não pode ser estocado
Produção antecipada – separabilidade	Produção simultânea - inseparabilidade
O produto pode ser transportado	O serviço não pode ser transportado (os "produtores " sim)
Produção, venda e consumo podem ser feitas em locais diferentes	Produção, venda e consumo freqüentemente no mesmo local
Contato indireto com o cliente	Contato direto com o cliente
Impessoal – homogeneidade	Pessoal – heterogeneidade
Não há participação do cliente na processo	O cliente participa do processo
Tecnocrático	Humanístico
Estabilidade	Volatibilidade
Trabalho intensivo	Capital intensivo
Centralizado	Descentralizado
Massificado	Customizado
Muita supervisão	Pouca supervisão
Necessário pouco julgamento pessoal	Necessário muito julgamento pessoal
Tempo de resposta longo	Tempo de resposta curto
Projeto do produto visa cliente. Projeto do processo visa fornecedor	Ambos visam o cliente
Facilmente padronizável	Padronização complexa
Valor principal produzido em fábricas	Valor principal produzido em interações entre comprador e fornecedor
Habilidades técnicas	Habilidades para interagir com público
Distinção clara entre as funções marketing e produção	Superposição entre as funções marketing e produção

Quadro 2: Principais diferenças entre manufatura e serviços

2.6 Palco e bastidores

Dentre as características de diferenciação entre serviços e manufatura, duas das mais importantes são a presença do cliente e a simultaneidade entre produção e consumo do serviço. Isto entretanto não ocorre todas as vezes, pois há ocasiões em que os serviços, ou parte destes, são produzidos na presença do cliente, enquanto em outras circunstâncias o cliente não se faz presente. Este fato levou à idéia de haver dois tipos de situação de serviços: *front-office* e *back-room* (LEVITT, 1972; VOSS et al, 1988) . Isto pode ser traduzido por linha de frente e suporte ou mesmo palco e bastidores (ANDERSON, K. & ZEMKE, R., 1995; LOVELOCK, 1995, JEFFREY(1995)).

LOVELOCK(1995) justifica sua opção pelo binômio palco x bastidores (em substituição a linha de frente x suporte) afirmando que “o palco é uma metáfora adequada para os serviços. O que está sendo oferecido aos clientes, afinal, é uma representação”. As pessoas de contato com os clientes são membros de um elenco que desempenham papel como atores de teatro, apoiados por uma equipe de produção nos bastidores. Em alguns casos, espera-se que usem figurinos, uniformes. Dependendo da natureza do seu trabalho, eles podem ter de repetir falas específicas. Os atores precisam de treinamento, exercícios e direção, conforme *script*. O cenário muda de um ato para outro. Os clientes podem ser dirigidos como uma platéia passiva, ou eles podem ser chamados a assumir um papel ativo.

2.7 Classificação dos serviços

O tema classificação das organizações prestadoras de serviços é diverso, amplo e indefinido. Classicamente enquadrado, em economia, como setor terciário, os serviços aí considerados guardam relação mais próxima com as atividades de comércio, educação, saúde, profissionais liberais, etc. Alguns autores têm considerado e classificado os serviços, muito em função de similaridades com suas áreas de atuação, ou até mesmo conveniências. Descreveremos assim algumas destas classificações :

JURAN(1988) utiliza, para conceituar serviços, uma classificação das empresas em manufatura e não-manufatura, estando esta última subdividida em prestadoras de serviço e não prestadoras de serviço. DEMING(1982) relaciona algumas atividades para ilustrar o que considera como serviços, relacionando serviços financeiros, de transporte, alimentícios, hoteleiros, de comércio, assistência médica e social, etc. FEIGENBAUM(1986) relaciona como serviços atividades como educação especializada, transporte de encomendas, fast-food, serviços de lazer, etc.

Autor	Esquema de classificação proposto
Sasser et al. (1978)	Proporção de bens físicos e serviços intangíveis contidos em cada pacote de produto
Thomas(1978)	1. Primariamente baseado em equipamento 2. Primariamente baseado em pessoas
Chase(1978)	1. Alto contato humano 2. Baixo contato humano
Grönroos (1979)	1. Tipo de serviço - profissionais x outros serviços 2. Tipo de cliente - indivíduos x organizações
Kotler (1980)	1. Baseado em pessoa x equipamentos 2. Extensão da presença do cliente 3. Atende necessidades pessoais x necessidades do negócio 4. Pública x privada, fins lucrativos x sem fins lucrativos
Lovelock (1983)	1. Natureza do ato do serviço: ações tangíveis x ações intangíveis 2. Relacionamento com clientes : entrega contínua , transações descontínuas, relacionamento com associados, nenhuma relação formal 3. Personalização e julgamento na entrega do serviço: julgamento feito por pessoas de contato com o cliente x personalização dos serviços. 4. Natureza da demanda em relação ao suprimento: extensão em que o suprimento é limitado x extensão das flutuações da demanda 5. Métodos de fornecimento dos serviços: fornecimento único ou em vários locais x serviço fornecido nas dependências do fornecedor ou do cliente.
Schenner (1986)	1. Grau de interação e personalização: baixo x alto 2. Grau de intensidade de mão-de-obra: baixo x alto
Vandermerwe & Chadwick (1989)	1. Grau de interação consumidor/produtor: mais baixo x mais alto 2. Envolvimento relativo de bens: serviços puros, serviços fornecidos com alguns bens ou através de bens. 3. Serviços incorporados nos bens.

Quadro 3: Classificação dos serviços. Resumido por LOVELOCK(1983) - reprodução parcial

ALBRECHT(1992) cita lista da Revista Fortune, que inclui oito indústrias de serviços: bancos comerciais, companhias financeiras diversificadas, empresas de serviços gerais, companhias de seguro de vida, comércio, instituições de poupança, transportes e serviço público. Um dos mais interessantes trabalhos neste sentido parece ter sido o resumo dos esquemas de classificação de serviços, feito por LOVELOCK(1983). Veja Quadro 3, que resume e retrata resumo de diversas propostas de classificação de outros autores.

Uma outra proposta de classificação sugerida por SILVESTRO(1992) é retratada na Figura 1, o estabelecimento de distinções segundo seis dimensões principais: grau de utilização de equipamentos, grau de contato com o cliente, personalização do serviço, grau de julgamento pessoal do fornecedor do serviço, foco no produto ou processo, ênfase nas atividades de linha de frente (*front-office*, palco) ou retaguarda (*back-room*, bastidores).

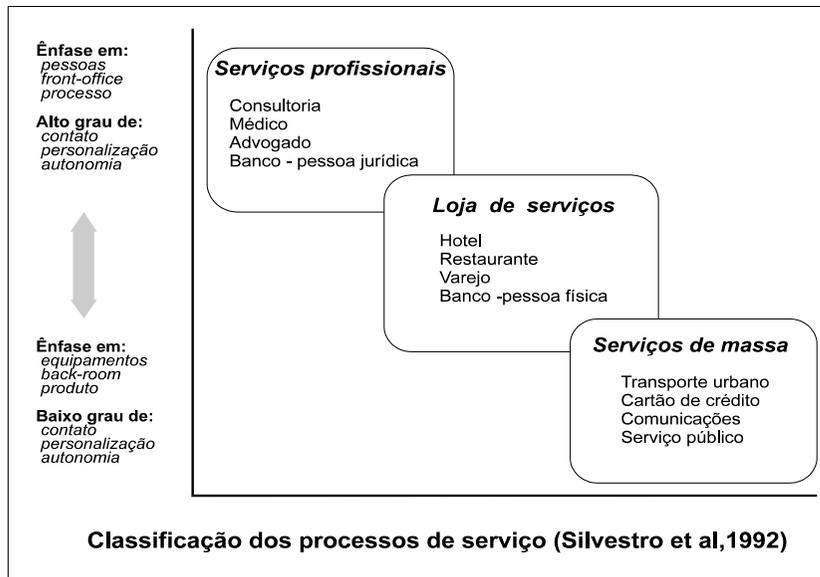


Figura 1: Classificação dos processos de serviços. Fonte: SILVESTRO et al., 1992)

GIANESI e CORRÊA(1994) apontam tendência moderna de tratar a produção de bens e de serviços como sistemas de operações. Com isto não há a delimitação clara entre produção de bens e prestação de serviços. Isto é, haverá uma componente maior de bens ou de serviços nos sistemas de operação, que compõem um pacote.

STIGLER (1956) apud GRÖNROOS (1995) afirma que, “pelo menos nas ciências econômicas, parece não haver, entre as autoridades, consenso algum sobre as fronteiras e tampouco sobre a classificação de serviços”. O autor conclui reconhecendo que a indefinição se mantém até hoje.

Os trabalhos de LOVELOCK e SILVESTRO et al. mencionados são tentativas de classificação de serviços visando auxiliar no gerenciamento de operações. Esta segunda classificação é muito útil no entendimento das características básicas de um sistema de prestação de serviços e o direcionamento de esforços para:

- entendimento das variáveis básicas da operação do sistema;
- planejamento dos processos;
- estabelecimento da padronização;
- flexibilização da padronização;
- melhor controle dos processos

3. A QUALIDADE DE SERVIÇOS

3.1 Introdução

Várias definições têm sido propostas para o conceito de qualidade. Algumas destas têm sua aplicabilidade restrita à qualidade de bens. Outras, mais abrangentes, englobariam o conceito de qualidade de forma genérica. Poucas se preocuparam em tratar de forma mais direta a questão da qualidade em serviços. Esta seção tem como objetivo discorrer sobre proposições para conceituação da qualidade em serviços, de forma específica.

3.2 Definições de qualidade

Uma das grandes contribuições ao entendimento do conceito de qualidade foi a pesquisa desenvolvida por GARVIN (1984) sobre as definições de qualidade usualmente citadas. O autor detectou, entre as definições proposta por cientistas e especialistas uma tendência a definir a qualidade sob pontos de vista distintos. Algumas definições tinham ênfase voltada para as percepções do usuário. Outras enfocavam o lado técnico do produto. Um conjunto grande de definições dedicavam atenção aos aspectos relacionados à fabricação. Algumas definições relacionavam questões de valor funcional ou financeiro de um produto, e outras indicavam inter-relações da qualidade de um produto com níveis de excelência, sinônimo de perfeição. Assim, o autor relacionou o que ele chama de cinco abordagens para definição da qualidade, quais sejam: as definições baseadas no usuário, no produto, na produção, baseadas no valor e transcendente.

A partir daí, o autor propôs a estratificação da qualidade de um produto em oito dimensões: desempenho, características, confiabilidade, durabilidade, conformidade, assistência técnica, estética e qualidade percebida, que pode ser visto no Quadro 4.

Dimensão	Conceituação
Desempenho	Características operacionais de um produto
Características	Características adicionais de um produto. Aquilo que suplementa o funcionamento básico de um produto
Confiabilidade	Probabilidade de mau funcionamento de um produto
Durabilidade	Vida útil proporcionada por um produto antes de se deteriorar fisicamente
Conformidade	Grau de igualdade entre o produto fabricado e o produto projetado
Atendimento	Rapidez, cortesia e eficiência na execução de um reparo
Estética	O que pode ser percebido pelos cinco sentidos
Qualidade percebida	Aspectos subjetivos considerados pelo usuário

Quadro 4: Dimensões da qualidade de produto (bens), propostas por GARVIN(1984)

Esta abordagem desenvolvida pelo autor teve e tem ainda um impacto muito forte ao se referir à qualidade de bens. GARVIN(1987) discute também a importância estratégica destas dimensões, na medida em que o conceito do produto, e a identificação e priorização de características competitivas do produto são determinantes para o estabelecimento de alternativas estratégicas organização.

NORMANN(1993) relaciona quatro dimensões para o conceito de qualidade: qualidade de produto, qualidade de processo, qualidade do sistema de produção e qualidade como filosofia permeando toda a organização. O autor aponta duas formas de visualizar a qualidade - uma "filosofia mecanicista", que focaliza a mensuração do resultado em termos de controle de qualidade como função especializada e de especificações em qualidade técnica e uma segunda "filosofia de sistemas de serviços baseada em inovação social" que se constitui num modo de ser, uma filosofia existencial .

JURAN(1988) introduz o conceito de qualidade com “q” pequeno e qualidade com “Q” grande. O autor difere a qualidade em termos de características intrínsecas de um produto (bens ou serviços) - q pequeno - da qualidade em termos gerenciais e globais de uma organização - Q grande. Veja Quadro 5. Esta metáfora proposta pelo autor pode ser entendida como uma contribuição à evolução do conceito de qualidade. JURAN (1992) quando trata do conceito da Qualidade, transmite a idéia de que esta é a sua visão sobre

o conceito de Qualidade Total - a qualidade em sentido amplo, que transcende aspectos de atributos de um produto ou mesmo de ausência de deficiências em um produto.

Tópico	Conteúdo do q pequeno	Conteúdo do Q Grande
Produtos	Bens manufaturados	Todos os produtos, bens e serviços, à venda ou não
Processos	Processos diretamente relacionados à manufatura de bens	Todos os processos; apoio à manufatura; negócios, etc.
Indústrias	Manufatura	Todas as indústrias; manufatura; serviços; governo, etc. com fins lucrativos ou não
A qualidade é vista como:	Um problema tecnológico	Um problema de negócios
Cliente	Aqueles que compram os produtos	Todos aqueles impactados, externos ou internos
Modo de pensar sobre qualidade	Baseado na cultura de departamentos funcionais	Baseado na trilogia universal
As metas de qualidade estão incluídas:	Entre as metas da fábrica	No plano de negócios da empresa
Custos da má qualidade	Custos associados a bens manufaturados deficientes	Todos os custos que desapareceriam se tudo fosse perfeito
Aperfeiçoamento dirigido a:	Desempenho departamental	Desempenho da empresa
Avaliação da qualidade baseada em:	Conformidade com especificações, e procedimentos internos	Responsividade às necessidades dos clientes
Treinamento em gerência da qualidade:	Concentrado no departamento de qualidade	Para toda a empresa
Coordenação efetuada por:	Gerente da qualidade	Conselho composto por componentes da alta administração

Quadro 5: Diferenciação do q pequeno e Q GRANDE. Fonte: JURAN(1988)

3.3 Características da qualidade de serviços

Algumas das características das atividades de serviços têm sido citadas como obstáculos à avaliação e gerenciamento da qualidade de serviços. Entre estas cita-se intangibilidade, heterogeneidade, presença do cliente, simultaneidade entre produção e consumo, etc. A discussão se faz importante, sobretudo para cada caso em que se necessite monitorar a qualidade de um serviço.

NORMANN(1993) afirma que a experiência e avaliação do cliente sobre o serviço total obtido são determinados por dois fatores:

- se o pacote de serviços inclui todos os elementos (núcleo e periféricos) que ele espera, e
- a extensão pela qual cada um destes elementos atende aos vários padrões e critérios de qualidade esperados.

Para o autor, conforme conceituação introduzida sobre serviço núcleo e serviço periférico, o que uma organização prestadora de serviços deve identificar é o nível de satisfação dos clientes quanto ao núcleo e aos periféricos, a fim de determinar pontos para melhoria de qualidade. O autor defende que, desde que a qualidade seja percebida subjetivamente, empresas de serviços devem pensar duas vezes antes de acrescentar periféricos ou aumentar o nível de qualidade em uma ou mais dimensões de seu pacote de serviços.

GRÖNROOS(1988) sugere duas dimensões para a qualidade de um serviço: uma dimensão relacionada ao resultado do serviço - o que - (qualidade técnica) e uma segunda dimensão relacionada ao processo de fornecimento do serviço - como - (qualidade funcional). O autor define a qualidade total do serviço como a resultante final da avaliação que o cliente de um serviço faz do serviço que ele obtém, bem como da forma como ele obtém este serviço – veja Figura 2.

HOROVITZ(1993) afirma que a percepção de qualidade também é influenciada pelos símbolos que envolvem o produto - gelo sobre o peixe, *hall* de entrada, maneira de atender, etc. Os signos verbais e não-verbais desempenham papel fundamental - olhar o cliente face-a-face, ceder-lhe passagem, exprimir prazer em vê-lo, chamá-lo pelo nome, etc. O autor afirma ainda que quanto mais imaterial o serviço mais o cliente é influenciado por referências tangíveis - aparência física, preço, risco percebido. Neste sentido BERRY e PARASURAMAN(1992) sugerem que se estabeleçam evidências para os serviços - associar pistas tangíveis sobre os serviços perceptíveis pelo cliente.

A Qualidade do Serviço

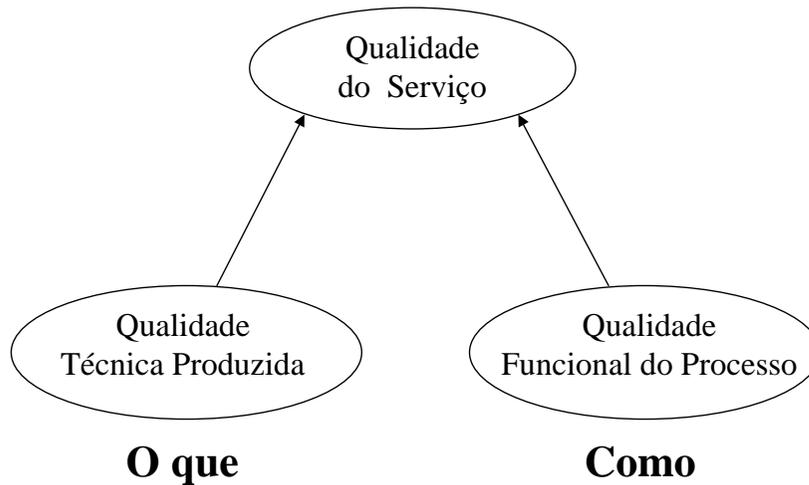


Figura 2: As duas dimensões da qualidade do serviço. Fonte: GRÖNROOS(1988)

GUMMESSON e GRÖNROOS(1988) apud GRÖNROOS (1995) sintetizaram pesquisas sobre qualidade de bens e serviços, elaborando o modelo de qualidade de GRÖNROOS-GUMMESSON – veja Figura 3. Este modelo reúne a idéia do modelo básico de GRÖNROOS (*o que x como*), visto na Figura 2 deste capítulo, com as quatro fontes da qualidade (*qualidade de projeto, produção, entrega e relacional*), influenciando, e em função da experiência anterior e expectativas dos clientes, e também da imagem, a percepção de qualidade do cliente.

A qualidade de projeto se relaciona com o conceito de serviço em si, isto é, os componentes e o nível de qualidade destes componentes. A qualidade de produção tem a ver com o grau em que o serviço é executado em acordo com o projeto. A qualidade de entrega refere-se à prestação do serviço, no ato da entrega ao cliente. E a qualidade

relacional guarda relação com a forma com que a entrega acontece, sendo fortemente dependente das interações entre pessoas.

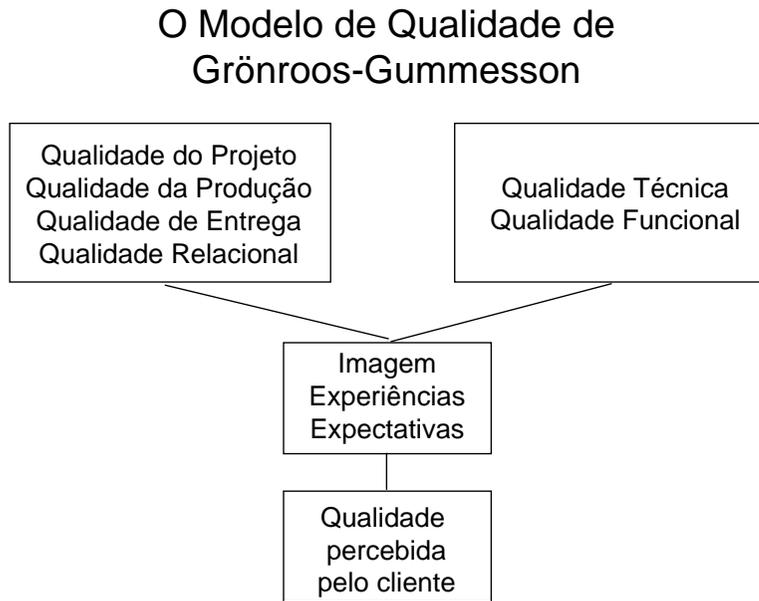


Figura 3: O Modelo da Qualidade de GRÖNROOS-GUMMESSON FONTE: GRÖNROOS (1995)

3.4 Dificuldades de avaliação

A característica subjetiva presente nos serviços constitui ingrediente que dificulta o entendimento e avaliação da qualidade de um serviço. Tem sido sugerido por autores que a qualidade de um serviço seja medida pela comparação entre as expectativas e a percepção do serviço recebido pelo cliente (GRÖNROOS, 1995 ; ZEITHAML et al, 1990; DAVIDOW & UTTAL, 1991).

Para HOROVITZ(1993), a qualidade do serviço é total (sem falhas) ou não existe, pelo fato de que as pessoas tendem a perceber os aspectos falhos, e qualquer falha no ato da execução do serviço terá sido percebida pelo cliente. Ainda que uma falha não comprometa o serviço, ela terá afetado a percepção de qualidade por parte do cliente. O autor, ao sugerir uma matriz de classificação de características de qualidade de serviços para diferentes culturas, nos fornece uma pista do que considera elementos de avaliação da qualidade de serviços: pontualidade, atenção, gentileza, cortesia, concepção de honestidade, rapidez na resposta, conselhos de utilização, respeito ao cliente e satisfação do cliente. O autor afirma ser comum considerar-se que o número de características observáveis num bem em comparação com as relacionadas a um serviço é da ordem de um para dez. Isto pode ter relação com fatores controláveis e fatores não-controláveis. Assim, o autor sugere que, para administrar e controlar a qualidade do serviço, “é essencial dissociar os elementos que estão fora do alcance dos clientes dos que não estão, pois é possível dominar a qualidade dos primeiros, tratando-os da maneira mais industrial possível”. Este aspecto assume relevância ainda maior quanto maior sejam a presença a participação do cliente na execução do serviço.

GRÖNROOS(1995) enumera, como resultado de pesquisas sobre a qualidade em serviços, o que ele denomina de “lições da qualidade”:

1. Qualidade é aquilo que os clientes percebem;
2. Qualidade em serviços não pode ser separada do processo de produção e entrega;
3. A qualidade é produzida localmente nos momentos da verdade, nas interações cliente-fornecedor;
4. Todos contribuem para a qualidade percebida pelo cliente;
5. A qualidade deve ser monitorada por toda a organização, em toda a organização;
6. O marketing externo deve ser integrado na gestão da qualidade.

Nota-se aqui a presença marcante de pelo menos dois fatores: a percepção do cliente e o efeito do marketing. Isto sugere que a simples conformidade de um serviço, no sentido de ser executado de acordo com padrões especificados, não é suficiente para provocar uma sensação de qualidade no cliente. Entra aí o segundo fator marcante, pois o

marketing contribui para detectar e auxiliar a formar uma imagem, que afeta a percepção do cliente.

Já em termos de um raciocínio mais operacional a utilização de indicadores de qualidade é defendida por vários autores como imprescindível para se controlar a qualidade (CAMPOS, 1992; ISHIKAWA, 1985; JURAN, 1988; LOBOS (1993); DELARETTI, 1993). Consideramos que a quantificação é útil, e deve ser incentivada, sobretudo em situações onde não se consegue estabelecer padrões claros que representem as expectativas dos clientes, mas há casos onde, além de complexa, é discutível a contribuição de indicadores. ALBRECHT(1992) sugere cuidados ao se procurar “quantificar tudo”, dado à dificuldade de se quantificar a qualidade de determinados serviços.

Vejamos o caso da tentativa de quantificar atendimento personalizado: o que é atendimento personalizado? Como estabelecer um padrão que satisfaça todos os clientes? Será que personalizado em região A é aceito como personalizado na região B? Costumamos discutir, em sala de aula com alunos, que um bom indicador para medir a qualidade do processo de uma aula seria o número de bocejos em sala de aula. Isto mediria a competência do instrutor em manter os participantes com a atenção voltada para o tema que está sendo apresentado. A questão a ser colocada é: do ponto de vista prático, é útil ficar medindo isto? Com certeza, chamar a atenção do instrutor para este fato já desperta sua atenção para manter um ritmo de apresentação que não canse e desmotive os participantes, mas consideramos discutível a praticidade do acompanhamento disto como indicador de qualidade do processo. UMEDA(1994) sugere que, em casos de impossibilidade de quantificação, a ênfase seja dada à padronização e treinamento do pessoal, com desenvolvimento de atitudes para serviços de qualidade superior.

JURAN(1988) enumera razões que explicam o não desenvolvimento do controle da qualidade em serviços: dificuldades de avaliação devido à intangibilidade, tamanho das organizações prestadoras de serviços, unidades de medidas não estabelecidas, além do

não compartilhamento de experiências entre profissionais de serviços, fato este que se dá de forma razoavelmente acentuada nas indústrias de manufatura.

3.5 Qualidade de serviço

O conceito de qualidade em serviços é abordado por JURAN(1988) através de sua conhecida definição de qualidade como "*adequação ao uso*". Em se tratando de serviços, a adequação ao uso deve ser entendida como "a capacidade de um serviço corresponder satisfatoriamente às necessidades do cliente quando o serviço é prestado". As características principais da qualidade em serviços podem ser classificadas em "psicológicas, baseadas no tempo, éticas, contratuais (garantia), e tecnológicas", sendo as três primeiras consideradas mais importantes pelo autor. Com isto o autor chama atenção para o lado "personalizado" do serviço. Consideramos isto válido para o caso de serviços onde haja muito contato e necessidade de customização junto ao cliente. Já no caso de serviço técnicos (projeto de engenharia, manutenção de equipamentos) as duas últimas características não podem ser consideradas menos importante.

HOROVITZ(1993) comenta que a qualidade é o nível de excelência que a empresa escolheu alcançar para satisfazer a sua clientela alvo, sendo, ao mesmo tempo, a medida com que ela se conforma a esse nível. O autor elege o elemento uniformidade: "manter o nível de excelência o tempo todo e por toda parte" - como de grande importância para a qualidade de um serviço. Para FEIGENBAUM(1986) a qualidade dos serviços passa por características importantes como confiabilidade e garantia. Ele identifica uma pressão para que os fabricantes e prestadores de serviços forneçam garantias explícitas, claras, objetivas e precisas do serviço fornecido. Para CROSBY(1994), a única diferença na qualidade de serviços, em relação à manufatura, é o contato com o cliente.

MARTINS⁵ argumenta que só enxerga uma situação de distinção dos serviços que influenciam a qualidade: quando o serviço é consumido em tempo real, isto é, produzido e consumido simultaneamente.

ALBRECHT(1992) introduz o conceito de excelência de serviço como "um nível de qualidade de serviço, comparado ao de seus concorrentes, que é suficientemente elevado do ponto de vista do cliente, para lhe permitir cobrar um preço mais alto pelo serviço oferecido, conquistar uma participação de mercado acima do que seria considerado natural, e/ou obter uma margem de lucro maior que a de seus concorrentes".

Como podemos observar, há enfoques diferentes para a definição da qualidade: HOROVITZ(1993), e ALBRECHT(1992) definem a qualidade do serviço como algo relacionado a excelência; FEIGENBAUM (1986), CROSBY (1994) e JURAN (1988) utilizam a noção de conformidade e garantia; enquanto JURAN(1988) e HORVITZ(1993) defendem fortemente um outro aspecto da qualidade do serviço: a subjetividade humana.

Um trabalho de cunho diferente, mais operacional, foi desenvolvido por PARASURAMAN et al. (1985). Acreditamos ter este trabalho tido seu princípio de concepção nas dimensões da qualidade de produto propostas por GARVIN(1984). A proposta de PARASURAMAN⁶ é estratificar a qualidade de um serviço em 10 critérios, denominados de / dimensões da qualidade de um serviço – veja Quadro 6.

A partir (ou após) deste trabalho, outros autores têm proposto “suas dimensões da qualidade de serviços”. GRÖNROOS(1995) enumera os seis critérios da boa qualidade percebida do serviço: profissionalismo e habilidades; atitudes e comportamento; facilidade de acesso e flexibilidade; confiabilidade e honestidade; recuperação; reputação e credibilidade.

⁵ Entrevista com Carlos Matias Martins, presidente da Fundação Prêmio Nacional da Qualidade, em 06/06/95, na sede da Fundação em São Paulo.

⁶ Esta proposição é fruto de intensa pesquisa de campo junto a 1900 clientes de serviços bancários, cartão de crédito, seguros e manutenção de equipamentos. Foi perguntado a estes quais os fatores determinantes da qualidade de um serviço.

Dimensão	Conceituação
Aspectos Tangíveis	Aparência física de instalações, equipamentos, pessoas e materiais de comunicação
Confiabilidade	Capacidade de prestar o serviço prometido de forma confiável e precisa
Responsividade	Disposição para ajudar o cliente e proporcionar com presteza um serviço
Competência	Habilidades específicas para desempenhar um serviço
Cortesia	Fineza, respeito, consideração e amabilidade no contato pessoal
Credibilidade	Confiança, credibilidade, honestidade e integridade transmitidas pelo prestador do serviço
Segurança	Ausência de risco, perigo ou dúvida
Acesso	Proximidade e facilidade de contato
Comunicação	Manter o cliente informado de forma compreensível, e escutá-lo
Conhecimento do cliente	Esforço para saber e atender suas necessidades

Quadro 6: As dimensões da qualidade de serviços (PARASURAMAN et al. 1985).

GIANESI e CORRÊA(1994) sugerem, para avaliação da qualidade do serviço os critérios: tangíveis, consistência, competência, velocidade de atendimento, flexibilidade, credibilidade/segurança, atendimento/atmosfera, acesso, e por último custo.

LOBOS(1993) enumera três fatores para a qualidade em serviços: desempenho, atendimento e custo. Desempenho tem a ver com o serviço em si; atendimento tem a ver com os aspectos referentes ao ato da prestação do serviço; custo sendo entendido como um conceito relativo. O autor propõe dimensões para a avaliação da qualidade em serviços: validade, disponibilidade, precisão, rapidez, respeito à norma, solução de problema e confiabilidade.

CLUTTERBUCK et al.(1994) sugerem dimensões do serviço ao cliente relacionadas com: tempo, ausência de falhas, flexibilidade, aspectos financeiros, questões de estilo, controle pessoal, e segurança. Para DEMING(1982), a avaliação da qualidade de serviços não é profundamente diferente da manufatura, citando ainda muitos pontos em comum entre bens e serviços. DAVIDOW & UTTAL(1991), assim como

LEVITT(1980), classificam as características de qualidade em quatro níveis de satisfação: genérico, esperado, aumentado, potencial. Esta proposta, muito similar ao modelo de KANO(1984)⁷, é muito interessante, principalmente para pesquisar e responder às mudanças dinâmicas do mercado, mas nada acrescenta ao entendimento ou estratificação da qualidade de serviços.

ALBRECHT(1992,b) utiliza a mesma classificação, denominando os quatro níveis por básico, esperado, desejado e imprevisto. O que se deve ter consciência é das potencialidades e dificuldades no gerenciamento destas expectativas. Caminhar no sentido crescente é relativamente fácil, uma vez que se estará aumentando as expectativas dos clientes, e isto combina com a própria evolução humana, entretanto reduzir estas expectativas constitui-se num processo complexo.

⁷ Kano sugere três níveis para classificação dos atributos da qualidade - qualidade compulsória, qualidade linear e qualidade atrativa. A qualidade compulsória é formada pelos atributos cuja ausência comprometem a percepção da qualidade. A qualidade linear são aqueles atributos cuja ausência não é tão crítica, mas cuja presença afeta linearmente a qualidade percebida. A qualidade atrativa é constituída pelos atributos cuja presença pode até ser considerada inesperada, e causam encantamento no cliente.

4. A VISÃO DE ESPECIALISTAS SOBRE A QUALIDADE DE SERVIÇOS

4.1 Introdução

Neste capítulo abordamos de forma específica a visão de autores sobre o gerenciamento da qualidade em serviços. Em primeiro lugar são enfocadas as propostas de cinco autores considerados especialistas da gestão da qualidade: Juran, Deming, Feigenbaum, Crosby e Ishikawa. Em segundo são discutidas as formulações de autores nacionais e internacionais de gerência de serviços, marketing e gerência de operações. Embora estes não tenham, integralmente, a representatividade dos cinco primeiros, sua presença neste trabalho justifica-se pelo fato de terem sugerido modelos específicos para o controle/gestão da qualidade em serviços, ou mesmo pela fato de terem publicado algo no Brasil. Chamaremos a esta segunda fase de: abordagens formuladas especificamente para a gestão da qualidade de serviços.

4.2 Os especialistas da qualidade

Os autores Joseph Juran, Edwards Deming, Armand Feigenbaum, Philip Crosby e Kaoru Ishikawa são autoridades reconhecidas internacionalmente na área de controle, garantia e/ou gestão da qualidade . Suas abordagens têm, entretanto, sido largamente utilizadas em manufatura. Esta etapa do trabalho tem como objetivo desenvolver análise comparativa entre as abordagens destes cinco renomados especialistas na área de qualidade, no que diz respeito ao tratamento da qualidade em serviços. Outras publicações têm comparado suas abordagens para a qualidade, entretanto nada foi encontrado com relação à qualidade em serviços. Para tanto discorreremos sobre cada uma das propostas, para em seguida estabelecermos o comparativo.

4.2.1 A abordagem de Juran

JURAN(1988) utiliza, para conceituar serviços, uma classificação das empresas em manufatura e não-manufatura, estando esta última subdividida em prestadoras de serviço e não prestadoras de serviço. O autor define serviço como “trabalho realizado para alguém”. Estabelece como características principais das organizações prestadoras de serviço aspectos como: venda direta, contato com usuário, cumprimento de prazos, não estocabilidade, não transportabilidade, simultaneidade entre produção e consumo, e a intangibilidade do produto fornecido. O conceito de qualidade em serviços é abordado pelo autor como adequação ao uso como sendo a capacidade de um serviço corresponder satisfatoriamente às necessidades do cliente quando o serviço é prestado. As características principais da qualidade em serviços podem ser classificadas em psicológicas, baseadas no tempo, éticas, contratuais - garantia, e tecnológicas, sendo as três primeiras consideradas mais importantes.

JURAN(1990) dá ênfase muito forte no planejamento da qualidade, estabelecendo a fase de projeto como etapa crítica para a obtenção da qualidade desejada. O projeto de serviços deve visar heterogeneidade, assistência técnica, simplicidade, serviços auxiliares, características temporais, bem-estar do cliente e a continuidade do serviço.

O programa de qualidade em serviços proposto por JURAN(1988) constitui-se das etapas de projeto e especificação do serviço, estabelecimento de pontos durante o processo para efetivação de seu controle, sistema para identificação e correção de desvios, coleta de dados estatísticos, correção, feedback e aperfeiçoamento da qualidade. Padronização representa etapa imprescindível para a obtenção da adequação ao uso. Padrões devem abordar critérios de pontualidade, integridade (conclusão do serviço), previsibilidade e satisfação do cliente. O autor levanta dificuldades para o estabelecimento de padrões, tais como: consideração somente pelo departamento de Controle de Qualidade, não comunicação adequada, interpretação errada, aprovação informal de desvios, padrões não realistas, especificações tratadas como leis, e que correções de desvios exigem mudança de comportamento. Por outro lado especificações flexíveis podem levar a: falta de uniformidade e consistência do serviço, perda de

controle e disciplina, procedimento e resultados não documentados, deterioração da capacidade de julgar quais especificações são realistas . É proposta ainda uma estrutura de auditorias da qualidade semelhante à manufatura para o acompanhamento e melhoria contínua da qualidade dos sistemas.

4.2.2 A abordagem de Deming

DEMING(1982) recorre à citação de atividades para ilustrar o que considera como serviços, relacionando serviços financeiros, de transporte, alimentícios, hoteleiros, de comércio, assistência médica e social, etc. A melhoria da qualidade dos serviços traz como consequência a possibilidade de abertura de novas oportunidades de negócios. A avaliação da qualidade de serviços não é encarada pelo autor como profundamente diferente da manufatura, citando ainda muitos pontos em comum entre bens e serviços. Há uma forte ênfase na identificação de características de processo que permitam o monitoramento durante a prestação do serviço, através do uso de ferramentas estatísticas. A ausência de procedimentos é relacionada como fator de grande importância para a geração de desvios e defeitos em geral. O ponto-chave da abordagem deste autor é o “sistema de saber profundo”, em que o autor propõe o conhecimento profundo dos processos para controlar a variabilidade destes visando satisfazer as necessidades dos clientes.

DEMING, que é de formação técnica – ênfase em matemática e estatística, propõe uma abordagem sistêmica e fortemente comportamental como processo para alcançar o saber profundo. Esta abordagem está representada pelos 14 princípios de DEMING(1982) , enumerados a seguir:

1. Estabeleça constância de propósito no sentido de uma constante busca de melhorias;
2. Adote a nova filosofia. Não aceite erros, atrasos, retrabalhos, etc.
3. Termine com a dependência da inspeção em massa;
4. Cesse a prática de escolher fornecedores pelo preço;
5. Encontre os problemas e defina suas causas;

6. Introduza métodos modernos de treinamento no trabalho;
7. Introduza uma supervisão moderna;
8. Afaste o medo do ambiente de trabalho;
9. Elimine barreiras entre departamentos;
10. Elimine slogans, exortações e alvos;
11. Elimine padrões de trabalho que prescrevam cotas numéricas, sem fornecer os métodos adequados para tal;
12. Remova barreiras que impedem o sentimento de orgulho;
13. Institua um amplo programa de educação e treinamento;
14. Crie uma estrutura para garantir os 13 pontos anteriores

MONTEIRO(1991) sugere a utilização dos 14 pontos de Deming para os serviços públicos. ROSANDER(1991) relata experiência da aplicação da abordagem Deming a empresas de serviços, com forte ênfase no controle estatístico de processos.

4.2.3 A abordagem de Feigenbaum

Para FEIGENBAUM(1986) a importância da qualidade de serviços deriva do crescimento rápido do número de serviços como educação especializada, transporte de encomendas, fast-food, serviços de lazer, etc. Para o autor princípios, abordagem e tecnologias do Sistema de Qualidade Total são perfeitamente aplicáveis, e estão sendo aplicados a várias áreas de serviços. Há que se ter o cuidado de estabelecer padrões para a prestação de serviços., Por exemplo, alimentos podem ser comprados segundo padrões, preparados segundo esquemas e seqüenciamento organizados, balconistas e gerentes podem ter atenção voltada para satisfazer plenamente o cliente, e os clientes podem ser regularmente inquiridos sobre a qualidade dos serviço que estão recebendo. A qualidade dos serviços passa por características importantes como confiabilidade e garantia. Existe uma pressão para que os fabricantes e prestadores de serviços forneçam garantias explícitas, claras, objetivas e precisas dos serviços fornecidos.

A grande ênfase da abordagem do autor prende-se às fases de estabelecimento de padrões, avaliação da conformidade com os padrões, estabelecimento de ações

corretivas e melhoria dos padrões, de forma documentada. O autor define o Sistema de Qualidade Total como “uma estrutura operacional de trabalho acordada em toda a companhia, documentada em procedimentos técnicos e gerenciais, para conduzir ações coordenadas de pessoal, equipamentos, e informação, da forma mais prática e melhor para garantir a satisfação do consumidor e baixos custos de qualidade”. Ele interliga os aspectos de tecnologia da qualidade aos requisitos de qualidade através da engenharia de sistemas da qualidade, considerando aspectos humanos, informações e equipamentos necessários para os procedimentos e controles.

A engenharia de sistemas de qualidade e a gerência provêm o controle contínuo do sistema. O serviço de qualidade pós-produção deve se encarregar de atender o cliente. Há procedimentos para tratar das queixas e reclamações, e uma ênfase em serviços internos através de procedimentos.

4.2.4 A abordagem de Crosby

CROSBY(1985) tem uma abordagem fortemente baseada em aspectos motivacionais, com um sistema de comunicação e liderança da alta administração. A abordagem do autor fundamenta-se na identificação de não-conformidades, quantificadas financeiramente. O processo de melhoria da qualidade está calcado na identificação dos PNCs (preço do não cumprimento), sendo estes não cumprimentos tudo aquilo que não acarretaria custo de perda se fosse feito “certo da primeira vez”. São recomendados 14 passos para a implantação da abordagem por toda a empresa:

1. Comprometimento da gerência
2. Equipe de melhoria da qualidade
3. Cálculo da qualidade
4. Avaliação do custo da qualidade
5. Conscientização - partilhar custos
6. Ação corretiva – postura
7. Comitê para o dia Zero Defeitos
8. Treinamento de supervisores

9. Dia Zero Defeitos
10. Estabelecimento de meta
11. Remoção de causa de erros
12. Reconhecimento
13. Conselhos da Qualidade
14. Fazer tudo novamente

Os tópicos principais da abordagem CROSBY são: baseada na prevenção de falhas, os aspectos de constituição de equipes para melhoria da qualidade, o acompanhamento dos projetos através de um forte esquema de comunicação via cálculo do custo da falta de qualidade, e o conceito do zero defeito.

A única diferença, entre a aplicação desta abordagem para manufatura ou para serviços, que CROSBY(1994) identifica na qualidade de serviços “é o contato com o cliente”.

4.2.5 A abordagem de Ishikawa

A abordagem de ISHIKAWA(1985) tem como cerne a garantia da qualidade, cuja evolução passa pelos estágios:

1. A Garantia da Qualidade centrada na inspeção
2. A Garantia da Qualidade centrada no controle do processo
3. A Garantia da Qualidade centrada no desenvolvimento de novos produtos

A abordagem de ISHIKAWA (1985) tendo como foco a garantia da qualidade, fundamenta-se numa forte mudança de postura das pessoas e das empresas. Como Ishikawa costumava colocar, “o Controle da Qualidade Total é uma revolução na mentalidade gerencial”. Há um conjunto de princípios que resume razoavelmente a abordagem sugerida pelo autor:

1. Qualidade em primeiro lugar
2. Orientação voltada para o consumidor

3. O próximo processo é o cliente
4. Fatos e dados
5. Respeito à natureza humana
6. Interfuncionalidade
7. Controle de qualidade integrado

Para isto, ISHIKAWA apoia-se em mecanismos de valorização das pessoas, administração participativa, metodologias de solução de problemas, planejamento da qualidade e padronização. O autor propõe fortemente a padronização para se praticar o controle da qualidade.

Em relação às atividades de serviços a abordagem de Ishikawa não faz grandes distinções. Para o autor, serviços, considerados sinônimo de indústria terciária, são todas aquelas indústrias que possuem em comum a venda de serviços “soft” (ainda que algumas possam vender mercadorias “hard”). Como exemplo temos governo, transporte, finanças e sistema bancário, fornecedores de energia, saúde e bem-estar, manutenção de bens, indústrias de lazer, etc. Ishikawa defende a participação dos intermediários na garantia da qualidade, envolvendo assim pessoal da área comercial nas fases de desenvolvimento de novos projetos, controle de qualidade durante e após vendas. Para o autor os conceitos de TQC se aplicam de maneira análoga a todos os segmentos de mercado. Desde que haja transação, fornecendo uma mercadoria ou prestando um serviço, não há diferença a ser considerada em relação ao TQC. ISHIKAWA defende forte ênfase na educação e treinamento das pessoas de contato com o público, para o engajamento no processo de controle total da qualidade. Uma pequena diferença seria a maior adequação das ferramentas gerenciais da qualidade para utilização em serviços do que as sete ferramentas básicas do controle da qualidade ISHIKAWA (1986).

4.2.6 Análise comparativa

Apresenta-se a seguir um quadro comparativo das abordagens até aqui apresentadas. Foram escolhidos temas significativos em termos de gestão da qualidade: conceito de

serviços, conceito de qualidade de serviços, sistema da qualidade, padronização e aspectos humanos. Para cada um destes temas, é apresentado, no Quadro 7, o resumo do enfoque de cada autor, permitindo assim uma análise comparativa.

Os comentários principais que podemos fazer, a partir do comparativo são de que não se conseguiu identificar uma ênfase maior no gerenciamento de serviços em nenhuma das abordagens dos cinco autores. Identificou-se lacunas quanto a uma melhor conceituação da qualidade em serviços, padronização (muito simplista, baseada em especificações meramente quantificáveis) e sistematização mais adequada à natureza das operações de serviços, planejamento e projeto integrado com estabelecimento de infra-estrutura para serviços, Um ponto pobre em todos é a simplificação exagerada na avaliação dos serviços, como decorrência da própria não definição (ou má definição) de serviços e da qualidade de serviços. No tratamento da qualidade em serviços, temos que focar de maneira mais acentuada o conceito de serviço, estratégia, projeto e infra-estrutura, da diferenciação, da capacitação de pessoal para serviços, e formas distintas de avaliação de desempenho.

	JURAN	DEMING	FEIGENBAUM	CROSBY	ISHIKAWA
Conceito de serviço	Atividades de não manufatura que não se caracterizam como indústrias (mineração, agricultura, etc.)	Atividades como hotéis, restaurantes, bancos, serviços médicos, financeiros, públicos, educacionais.	Relaciona atividades como saúde, educação, correios, alimentação, etc.	Atividades tradicionalmente tidas como serviços: saúde, financeiros, transportes, lazer.	Toda transação comercial que envolva prioritariamente o mercado, transporte, governo, vendas, saúde, energia,
Qualidade de serviço	Características como: psicológicas, contratuais, baseadas no tempo, éticas e tecnológicas	Características de Qualidade tão fáceis de mensurar quanto um produto manufaturado. Taxas de não conformidade só que apresentam reação mais rápida	Satisfação das necessidades do cliente, enfatizando sobretudo a confiabilidade e garantia dos serviços fornecidos	Definido de maneira análoga a bens: conformidade com os requisitos.	Oferecimento de benefícios aos consumidores, transportando o relacionamento com o público em verdadeiro desafio
Sistema de Qualidade	Ênfase no planejamento da qualidade desde o projeto do serviço, identificação de características mensuráveis, implantação de controle decorrente do processo, e aperfeiçoamento contínuo. Utilização de auditores da qualidade	Forte ênfase no controle durante o processo, através do estabelecimento de características do serviço e seu acompanhamento via resultados estatísticos	Princípios, abordagem e tecnologias do sistema de qualidade total de manufatura, através do estabelecimento dos padrões e procedimentos escritos. Um sistema de informações estruturado para seu acompanhamento	Ênfase em procedimentos para prevenção de defeitos e correção de desvios. Acompanhamento do cálculo de custos de falta de qualidade	Aplicação dos procedimentos gerais de TQC com forte envolvimento de dados na empresa e uma grande ênfase na educação e treinamento. Uma abordagem de mudança comportamental por parte do pessoal da área comercial nas fases de projeto, venda e pós-venda
Padronização	Padrões de produtividade, integridade, previsibilidade e satisfação das pessoas. Os padrões devem constituir dados e não ser demasiadamente rígidos	Padrões de atendimento das características de processos intermediários.	Estabelecimento de padrões para todas as características de serviços e procedimentos documentados dos processos	Estabelece como padrões a conformidade dos requisitos para satisfazer o cliente, e o padrão de desempenho zero-defeito	Abordagem gerencial para acompanhamento de todas as atividades da área comercial. Manutenção e aperfeiçoamento dos padrões
Aspectos humanos	Capacitação de pessoal para planejar em unir a qualidade e resolução de problemas	Forte ênfase na gerência e elevação da competência das pessoas	Capacitação do pessoal técnico para estruturar o sistema	Participação e motivação dos envolvidos	Auto-desenvolvimento das pessoas como requisito indispensável para garantia da qualidade.

Quadro 7: Comparativo da visão dos especialistas sobre a qualidade de serviços Fonte: NÓBREGA (1995)

4.3 Abordagens formuladas especificamente para a gestão da qualidade de serviços

Nesta seção apresentamos as propostas para o tratamento da gestão da qualidade em serviços, na visão de alguns dos principais especialistas na área de serviços, tanto nacionais como internacionais.

4.3.1 A Abordagem de Horovitz

HOROVITZ(1993) enumera alguns princípios da qualidade em serviços :

1. Só o cliente é o juiz da qualidade de serviço;
2. O cliente determina o nível de excelência e ele sempre quer mais;
3. A empresa deve proporcionar a satisfação, ganhando dinheiro e diferenciando-se da concorrência;
4. A empresa deve "administrar "as expectativas do cliente, reduzindo ao máximo possível a distância entre o desempenho do serviço e as expectativas do cliente;
5. Nada impede que se transformem as promessas em padrões de qualidade;
6. Uma disciplina de ferro na caça aos defeitos;

Pode-se identificar os seguintes pontos principais na abordagem de HOROVITZ:

1. Concentrar esforços no binômio homem-métodos - este binômio constitui a base da gestão da qualidade em serviços;
2. Estabelecimento da estratégia de serviço pela diferenciação do serviço prestado (prestação + experiência) x preço. Aumento da precisão do serviço - momento da verdade;
3. Atenção para a promessa envolvida na estratégia do serviço. Toda empresa que deseja competir no terreno do serviço deve conceber sua promessa em função do seu cliente-alvo, comunicá-la claramente, e sobretudo, mantê-la;

4. O objetivo de uma boa estratégia de serviço deve ser manter os clientes existentes e conquistar clientes potenciais. Clientes leais e satisfeitos.
5. Utilizar-se da comunicação, como veículo indispensável para ampliar sua clientela, torná-la fiel, motivar os funcionários e dar-lhes uma idéia precisa das normas de qualidade a serem respeitadas;
6. Afirmar a diferença, modelar as expectativas dos clientes (prometer menos x prometer mais), reduzir o risco percebido pelo cliente;
7. Materializar o serviço;
8. Motivar o pessoal. Aumentar a contribuição para e do funcionário;

4.3.2 A abordagem de Albrecht

ALBRECHT(1992) argumenta que, como a produção de serviços ocorre momento a momento, milhares de vezes por dia, os métodos tradicionais de controle de qualidade - centralização e inspeção - deixam de ser válidos. Para o autor, "proporcionar qualidade total em serviços é uma situação na qual uma organização fornece qualidade e serviços superiores a seus clientes, proprietários e funcionários". Ele defende que "a qualidade do serviço está nos detalhes", colocando a importância da avaliação da qualidade nos pontos individualizados do contato entre fornecedor e cliente. Com isto, ALBRECHT(1992) reforça o conceito de "Momento da Verdade"⁸, introduzido por NORMANN⁹, como sendo "qualquer episódio no qual o cliente entra em contato com qualquer aspecto da organização e obtém uma impressão da qualidade de seu serviço".

⁸ Também é utilizada a sigla MdV para se referir a "Momento da Verdade". Utilizamos uma das duas formas no texto do presente trabalho, conforme conveniência de apresentação.

⁹ História do conceito: "Momentos da Verdade", como metáfora básica e estrutura conceitual, foi criada por NORMANN e publicada primeiramente para um círculo limitado de clientes, em edição sueca, em 1978. Subseqüentemente o conceito e a estrutura foram amplamente publicados em diversos artigos na Escandinávia. Em função da publicação do livro de Jan Carlzon, intitulado *Momentos da Verdade*, em que este autor relata a utilização da expressão, em linguagem diária, na empresa, costuma haver um certo entendimento de que foi Carlzon o autor do conceito. Para maiores informações, consulte NORMANN (1993, obra traduzida)

ALBRECHT(1992) sugere, para a definição da qualidade de serviço, que se identifique os momentos da verdade em um serviço, e para cada momento da verdade, que é a menor unidade indivisível de valor entregue ao cliente, um fator específico de qualidade que seja crucial para o cliente. Para cada cliente, ele sugere fazer uma espécie de boletim - um conjunto de critérios de avaliação do pacote de serviços de seu departamento. É preciso estar consciente de que nem todos os Momentos da Verdade são iguais - existem os críticos. O autor utiliza o ciclo do serviço, como “a seqüência completa de momentos da verdade que um cliente experimenta para ter satisfeita uma necessidade”. Às vezes, o cliente é a única pessoa que vê todo o quadro.

ALBRECHT(1993) apresenta o triângulo do serviço, como uma maneira de representar graficamente a interação dos elementos - visão/estratégia de serviço, pessoal de contato orientado para o cliente e sistemas voltados para o cliente – veja Figura 4. O autor propõe que estes três elementos constituem a base para a gestão de um bom serviço. Estabelece alguns mecanismos (pensar sobre, envolver a alta administração, realizar seminário, criar cultura para serviços, desenvolver a liderança para serviços) para a definição de uma estratégia de serviços, associada a “uma premissa bem selecionada de benefício valiosa para o cliente”, trabalha muito fortemente as pessoas através de sugestões de comportamento, boa conduta, “pecados do serviço”. Apesar entretanto de constituir o triângulo dos serviços, a autor não deixa muito clara a sua proposta para o sistema, embora os dois elementos iniciais tenham um foco fortemente voltado para o cliente.

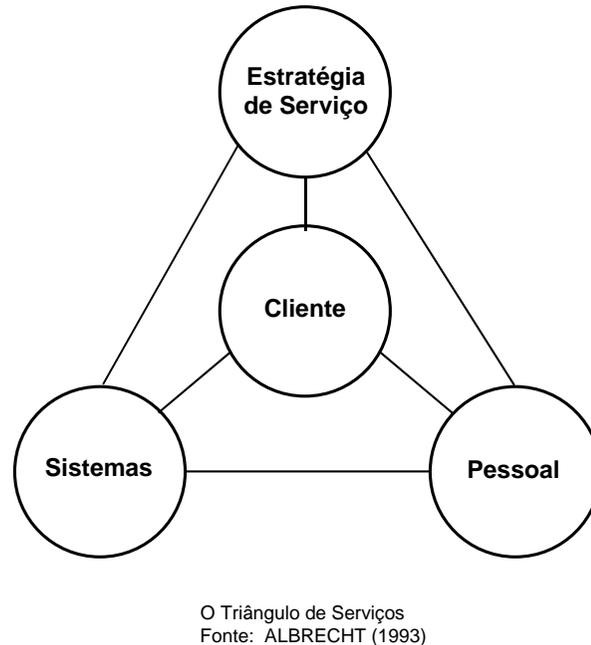


Figura 4: O triângulo de serviços. Fonte: ALBRECHT (1993)

Em essência, o modelo de “Serviço de Qualidade Total”, proposto por ALBRECHT(1993) está retratado na Figura 5. Nota-se, neste modelo, a preocupação com estratégia de serviço, pesquisa junto aos clientes, preparação de pessoal, melhorias no processo e avaliação da satisfação dos clientes. Enquanto o autor trabalha fortemente a questão de “critérios da qualidade voltados para o cliente” no que ele chama de “modelos de *customer value*”, a ênfase no processo de Albrecht se dá através do desenho dos ciclos de serviços e priorização dos Momentos da Verdade. Não consideramos que se possa concluir isto como sendo suficiente para planejamento e gerenciamento de um sistema de prestação de serviço.



O Modelo de Serviço de Qualidade Total
KARL ALBRECHT (1993)

Figura 5: O modelo de serviço de Qualidade Total. Fonte ALBRECHT(1993)

A implantação do modelo de serviço de qualidade total deve se dar conforme “Menu de procedimentos do TQS” (ALBRECHT):

1. Instruir e envolver todos os principais executivos
2. Instruir e envolver todos os níveis de gerência
3. Criar um enfoque para a mudança : força-tarefa de qualidade
4. Implementar "vitórias antecipadas" - aprimoramentos rápidos
5. Identificar os modelos de "*customer value*"
6. Definir a missão, visão e valores da organização
7. Estabelecer metas críticas de aprimoramento da qualidade
8. Definir um perfil da cultura : auditoria organizacional
9. Atribuir poderes aos gerentes do escalão intermediário: missões departamentais
10. Instruir os funcionários quanto às questões de qualidade e customer value
11. Identificar os processos críticos de qualidade para que sejam aprimorados
12. Colocar em funcionamento equipes voltadas para os procedimentos de qualidade e serviços
13. Estabelecer critérios de qualidade voltados para o cliente
14. Estabelecer sistemas de feedback do cliente

15. Desenvolver um processo de reconhecimento e valorização
16. Transformar gerentes em líderes de serviços
17. Realinhar todos os sistemas de suporte

4.3.3 A abordagem de Davidow e Uttal

DAVIDOW e UTTAL(1991) estabelecem seis etapas para gerenciamento de serviços :

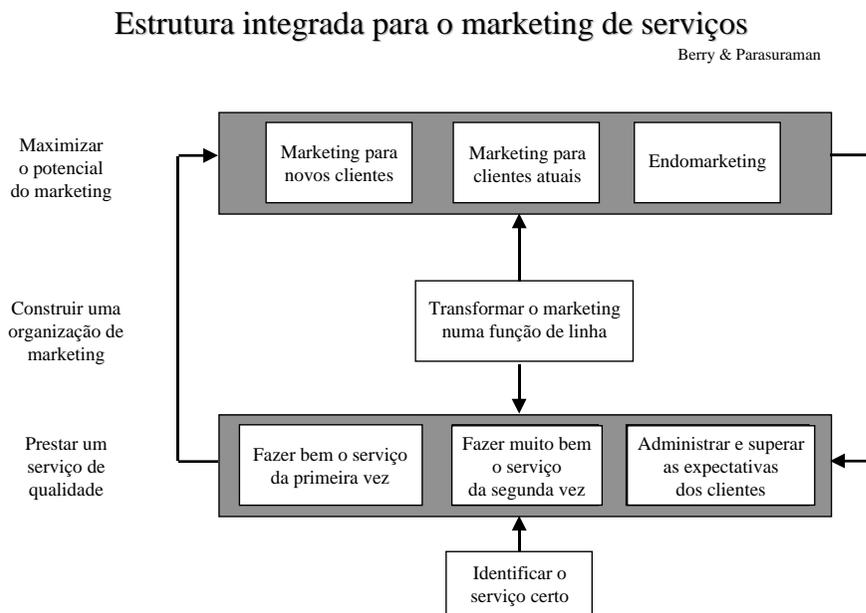
1. Estratégia: segmentar as expectativas dos clientes e definir a estratégia de serviço;
2. Liderança: estabelecer, a partir da alta administração, uma cultura voltada para o serviço, e disseminá-la em toda a organização;
3. Projeto: no sentido de especificar o serviço de acordo com as expectativas segmentadas, identificando falhas potenciais e promovendo a participação do cliente;
4. Infra-estrutura: planejar e investir em infra-estrutura como suporte para viabilizar a implantação da cultura de serviço ao cliente;
5. Pessoal: motivar fortemente o pessoal através de treinamento, contratação adequada e estímulos;
6. Avaliação: avaliar a satisfação do cliente, o processo e o produto

Esta abordagem, tem como ponto de partida o estabelecimento da estratégia de serviço. DAVIDOW e UTTAL(1989) afirmam que a segmentação em serviços é diferente da segmentação de marketing, pois enquanto esta focaliza o que as pessoas na organização precisam, a segmentação de serviços para clientes focaliza o que eles esperam. A proposição de DAVIDOW e UTTAL(1991), fortemente calcada no aproveitamento e fortalecimento da “cultura de serviços” na organização, tem dois de seus seis subsistemas enfatizando os aspectos humanos da prestação do serviço: liderança e pessoal. A questão do projeto do serviço é muito enfatizada pelos autores. Os projetos emanam da estratégia de serviços e consideram o lado “hardware” do serviço, isto é, a infra-estrutura necessária à prestação do serviço.. Fechando o ciclo de gerenciamento, a avaliação visa verificar se o sistema projetado a partir da estratégia atinge os clientes,

segmentados segundo suas expectativas. Os autores sugerem que, ao início de uma processo de mudança, a companhia faça uma avaliação sobre suas reais forças para levar o processo adiante, adiantando que companhias em má situação não devem se atrever a adotar um estilo gerencial voltado para os serviços, sob pena de fracassarem. Estabelecem como elementos indispensáveis o comprometimento da alta administração e a definição de uma estratégia de serviço. Vitórias fáceis devem ser buscadas para viabilizar a evolução da mudança.

4.3.4 A abordagem de Berry e Parasuraman

BERRY e PARASURAMAN(1992) sugerem um modelo diferenciado, mais voltado para Marketing, que inicia com a proposição de planejamento de um serviço de qualidade. Veja Figura 6.



[Dd11] Comentário:

Figura 6: Estrutura integrada para o marketing de serviços. Fonte: BERRY & PARASURAMAN (1992)

O modelo está dividido em três fases:

1. Fase 1: aqui há forte preocupação com o planejamento da qualidade de serviços, baseado nas dimensões da qualidade de serviços (tangíveis, confiabilidade, responsividade, segurança e empatia). O tratamento de situações-problema é apontado como um aspecto importante da prestação do serviço, em que autores sugerem atenção cuidadosa para o estabelecimento de procedimentos de recuperação de serviços. Por último sugerem que a organização monitore sistematicamente as expectativas dos clientes, procurando sempre obtenção de equilíbrio entre atendimento e superação das expectativas do mercado.
2. Fase 2: esta etapa consiste de implantar na organização um clima tal em que todos os funcionários sejam profissionais de marketing, ou seja, estejam aptos a detectar as necessidades e expectativas dos clientes, conheçam o serviço, até mesmo participem no desenvolvimento de novos serviços, promovam o serviço e local de prestação de serviço.
3. Fase 3: uma vez que se tenha alcançado o estágio anterior, a organização deve procurar estabelecer políticas de marketing para clientes potenciais assim como para os clientes atuais, consolidação da marca da organização, tangibilização dos serviços, e práticas de endomarketing¹⁰.

Esta abordagem, como o próprio título sugere, está mais preocupada em instituir na organização uma “atitude de marketing”, já que em serviços as funções marketing e produção se confundem, isto é, a fronteira entre estas duas funções não é tão clara como na manufatura. Consideramos que alguns aspectos levantados pelos autores, neste

¹⁰ Endomarketing é uma expressão utilizada para retratar o processo de prática do marketing interno em uma organização, com o objetivo de consolidar a imagem da mesma perante seus funcionários, afim de que estes a representem bem junto aos clientes. É a prática do marketing em que o produto é a organização, e o público-alvo são os seus funcionários. A idéia que está por trás do Endomarketing é que, em serviços o prestador do serviço representa a empresa. Para o cliente, no momento de contato com a organização, aquele funcionário que o atende é a empresa. Assim, este deve estar bem preparado e imbuído dos propósitos e cultura da organização, de modo que transmita compromisso em nome da organização que serve ao cliente.

modelo, são úteis para trabalhar esta preocupação específica de desenvolver na organização a prática de marketing. De qualquer maneira, ela chama atenção para quatro aspectos necessários á Gestão da Qualidade: o planejamento da qualidade dos serviços (embora o modelo não sugira como fazê-lo), a monitoramento das expectativas dos clientes, o tratamento da recuperação dos serviços, e o endomarketing.

4.3.5 A abordagem de Zeithaml, Berry e Parasuraman

BERRY e PARASURAMAN participaram na elaboração de uma outra abordagem (pela qual eles são mais conhecidos), juntamente com ZEITHAML. Trata-se de um modelo para análise e gerenciamento da qualidade de serviços, objeto de várias citações (GRÖNROOS(1995); GIANESI e CORRÊA(1994); LOVELOCK(1995); LOBOS(1993), DOERING(1991). Veja Figura 7.

Modelo conceitual para qualidade em serviços

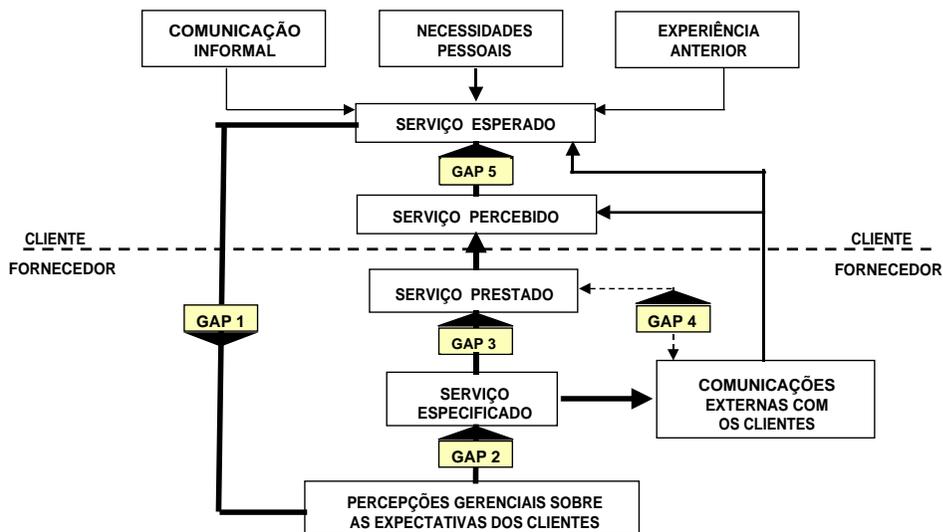


Figura 7: Modelo conceitual para a qualidade em serviços. Fonte: ZEITHAML et al (1990).

O modelo está baseado nos *GAPS*¹¹ da qualidade de serviços. O GAP 5 mede a diferença entre o serviço esperado e o serviço percebido, cuja avaliação deve ser realizada junto aos clientes. A colocação deste GAP na parte superior da figura – região dedicada aos impactos provocados e percebidos pelo cliente – sugere menor possibilidade de controle por parte do fornecedor. De fato, uma organização terá maior dificuldade em influenciar ou monitorar as expectativas dos clientes, no que diz respeito à experiência passada do cliente, comunicação boca-a-boca, e mesmo necessidades individuais do que exercer a gerência sobre processos internos. Este GAP é também entendido como GAP efeito. Na medida em que ele ocorre, isto é, o cliente acusa diferença entre o serviço percebido e suas expectativas, deve-se buscar as causas em um ou mais dos quatro demais GAPS. O GAP 1 mede a diferença entre as expectativas dos clientes e a percepção gerencial sobre estas expectativas. Estando mais sob controle do fornecedor, encontra-se entre as metades superior e inferior da figura. O GAP 2 mede a diferença entre a percepção gerencial sobre as expectativas dos clientes e as especificações estabelecidas para a prestação do serviço, isto é, os padrões de serviço estabelecidos pela administração. É o chamado GAP da padronização, sob controle total do fornecedor, conforme se pode notar na figura. O GAP 3 mede a diferença entre o serviço especificado e o serviço efetivamente prestado. Esta avaliação deve ser realizada por pessoal interno, visando verificar o atendimento às especificações do serviço. O GAP 4 mede a diferença entre o serviço prestado e o serviço prometido. Aqui há novamente uma interação com o cliente, muito embora o fornecedor exerça maior controle, pois aquilo que se promete é de responsabilidade plena do fornecedor do serviço.

Os autores enumeram razões para a ocorrência de cada um dos Gaps, conforme se pode notar no Quadro 8.

¹¹ O termo GAP é um daqueles termos cuja tradução nem sempre é bem aceita entre os especialistas. Segundo THE NEW BARSÁ DICTONARY (1964), GAP significa brecha, abertura, fenda, lacuna, vácuo, claro, divergência, diferença, hiato. De certo modo, embora os termos lacuna, hiato e diferença se aproximem bem da conotação desejada, faz-se a opção, nesta obra, de utilizar o termo original GAP.

Consideramos este modelo útil para avaliação e análise da qualidade de serviços. Embora ele sugira etapas de planejamento e execução, constitui-se em instrumento valioso para, a partir da avaliação da qualidade junto a clientes, desenvolver processo de análise visando identificar ações que minimizem a baixa qualidade ou melhorar o nível de qualidade ofertada aos clientes.

Gap	Causas
Gap 1	1. Falta de orientação para o mercado, 2. Falhas de comunicação para os níveis superiores 3. Excesso de níveis hierárquicos
Gap 2	1. Não comprometimento gerencial para com a qualidade do serviço, 2. Percepção de inexecuibilidade 3. Padronização inadequada de tarefas 4. Não estabelecimento de metas
Gap 3	1. Conflito de funções 2. Ambigüidade de funções 3. Excesso de ênfase em tecnologia 4. Sistemas de supervisão inadequados 5. Sensação de perda de controle 6. Ausência de espírito de equipe
Gap 4	1. Comunicações horizontais inadequadas 2. Propensão a prometer demais
Gap 5	Os quatro Gaps anteriores

Quadro 8: Razões para ocorrência de cada um dos gaps dos serviços (ZEITHAML, BERRY e PARASURAMAN, 1990).

4.3.6 A abordagem de Las Casas

LAS CASAS(1994) apresenta um processo global de estratégia de “serviços com qualidade”, constando dos seguintes pontos :

1. Estabelecimento dos objetivos empresariais
2. Desenvolvimento de pesquisas :
 - internas: funcionários e gerentes, e externas: clientes, concorrentes, mercado em geral
3. Estabelecimento de uma estratégia de serviço

4. Reformulação de aspectos internos:
 - cultura, marketing interno, treinamento, comunicação, mecanismos de aperfeiçoamento
5. Reformulação de aspectos externos:
 - situações favoráveis e desfavoráveis, pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades, plano tático, mercado-alvo, composto de serviço/diferenciação, orçamento
6. Avaliação/mensuração

Como se pode perceber, é uma abordagem que se propõe a atacar o nível estratégico, podendo chegar ao nível tático, mas carece de substância no nível operacional.

Para a implantação do Processo de Qualidade Total, o autor sugere os seguintes passos:

1. Trabalhar com as cabeças (alta administração);
2. Estabelecer uma visão;
3. Desenvolver uma expectativa do cliente (procedimentos referentes aos momentos da verdade);
4. Mudança organizacional - mudança cultural;
5. Preparar o material - todos os materiais necessários para a implantação do processo de mudança;
6. Implantação e controle

4.3.7 A abordagem de Lobos

LOBOS(1993) sugere que a Qualidade Total proveniente do Japão possui metodologia própria, diferentemente da Qualidade em Serviços. O autor propõe dimensões para a qualidade de serviços semelhante a ZEITHAML et al. (1990), relaciona os momentos da verdade através do ciclo de serviço proposto por ALBRECHT(1992), agregando a este o elemento "tempo". O autor cita o triângulo de serviço proposto por ALBRECHT(1992), agregando a este um quarto elemento - *estrutura de apoio* - para viabilizar os sistemas a serem operados pelas pessoas e contribuir para a estratégia de

serviço estabelecida. LOBOS também utiliza a definição de estratégia de ALBRECHT(1992), acrescentando as condições para se implantar uma estratégia de negócio :

- Pré-requisitos (Missão);
- Custo de oportunidade (Segmentação); e
- Condições operacionais (Linha de frente).

O modelo para Gestão da Qualidade em Serviços proposto pelo autor está representado na Figura 8.



Figura 08 - Método de Gestão da Qualidade de Serviços
Fonte: LOBOS (1993, p. 33)

Figura 8: Método de gestão da qualidade de serviços. FONTE: LOBOS(1993)

Esta abordagem tende a ser interessante, pois utiliza uma série de propostas de outros autores, e tenta, de alguma forma, integrar: estratégia de serviço, modelo dos *Gaps*, momentos da verdade, ciclo de serviço, triângulo de serviços, e a sugestão de BERRY

& PARASURAMAN(1992) para, a partir das dimensões da qualidade de serviços, planejar os serviços, estabelecendo posterior avaliação. Falta, a esta proposta, uma linha de seqüenciamento mais clara, pois ela trata da Gestão da Qualidade e do Controle da Qualidade, mas não identifica ou propõe mecanismos para interligar estes dois níveis.

O autor enfatiza bastante os indicadores da qualidade, que devem ser estabelecidos conforme as três dimensões sugeridas: desempenho, custo, atendimento. Desempenho relaciona-se com a realização do serviço conforme especificado - o que. Atendimento relaciona-se ao processo de fornecimento do serviço - como. E o custo é fator considerado pelo cliente ao avaliar a relação custo-benefício. Consideramos a sugestão de indicadores um ponto forte desta proposição.

4.3.8 A abordagem de Normann

O sistema de prestação de serviços proposto por NORMANN(1993) compreende cinco elementos básicos, retratados na Figura 9.

NORMANN define cada um dos elementos do sistema:

1. Segmento de mercado: tipos específicos de clientes para quem o sistema de serviço foi projetado;
2. Conceito de serviço: benefícios oferecidos para o cliente. O autor sugere a diferenciação entre serviços núcleo x periférico;
3. Sistema de prestação de serviço: o sistema de produção (operação), comendo-se de recursos humanos, cliente e apoios tecnológico e físico;
4. Imagem: o que a empresa é e para onde está indo - influencia clientes, funcionários e outros recursos;
5. Cultura e filosofia: princípios globais que norteiam a gerência da organização



Modelo de Normann para o sistema de prestação de serviços

Figura 9: Modelo de Normann para o sistema de prestação de serviços. Fonte: NORMANN(1984)

Poderíamos afirmar que o segmento de mercado sugerido pelo autor tem correlação forte com o que outros autores denominam de estratégia de serviço, ou pelo menos é parte desta. A proposta de conceito do serviço adotada pelo autor, se não a mais abrangente, é pelo menos bem clara. O sistema de prestação de serviço privilegia as pessoas – funcionário e cliente e os aspectos físicos. É interessante a visão do autor, quando este coloca o cliente no sistema de operação – ela ressalta a participação do cliente como có-responsável pelo serviço. O tratamento da imagem da organização sugerido parece confundir-se com as noções de missão e visão adotadas por muitos autores e organizações. Há aqui uma inter-relação da área de marketing (imagem da empresa) como agente influenciador da percepção da qualidade pelos clientes, dado que a questão credibilidade costuma constituir aspecto importante na qualidade de serviços. Aliado a isto o autor sugere o tratamento da cultura e filosofia organizacional, como fatores que afetam o processo de prestação dos serviços.

Para melhor entendimento do conceito dos serviços, NORMANN sugere os quatro ingredientes de um pacote de serviços a serem trabalhados pela organização:

1. Capacidade especializada de prestar serviço;
2. Elos e relacionamentos sociais: a vinculação dos clientes;
3. Transferência de *know-how*, e
4. Administração e organização como um produto do serviço - muitas empresas de serviços estão vendendo sistemas de administração em vez de serviços. Como consultores, com alguma frequência temos de decidir entre vender serviços de consultoria e assumir parte da administração de uma empresa-cliente.

Podemos entender estes quatro ingredientes como uma espécie de serviços adicionais, isto é, benefícios transmitidos aos clientes adicionalmente ao serviços-núcleo prestado. Esta abordagem de NORMANN se caracteriza por ter caráter global, e por não tratar a qualidade de forma mais enfática. Tem também um vício de sugerir o tratamento da participação do cliente como um fato mais importante do que parece ser, afinal nem todos os serviços contam com a participação do cliente de forma tão decisiva.

4.3.9 A abordagem de Grönroos

GRÖNROOS(1995) trata, em seu quadro contextual para a gestão da qualidade por serviço, de aspectos superficialmente citados por outros especialistas: endomarketing, avaliação da qualidade pelos funcionários, controle da qualidade no ato. e análise tradicional da demanda. O seu modelo guarda muitas similaridades com o modelo dos *Gaps* de ZEITHAML et al.(1990), nas questões da definição de qualidade de serviços, percepção gerencial das expectativas dos clientes, especificações dos serviços, e percepção dos prestadores do serviço sobre a qualidade esperada. A numeração sugerida por Grönroos na Figura 10 pode ser um bom roteiro para o planejamento da qualidade e gerenciamento de operações de serviços, com a contribuição de sugerir a integração dos aspectos relacionados com a análise da demanda.

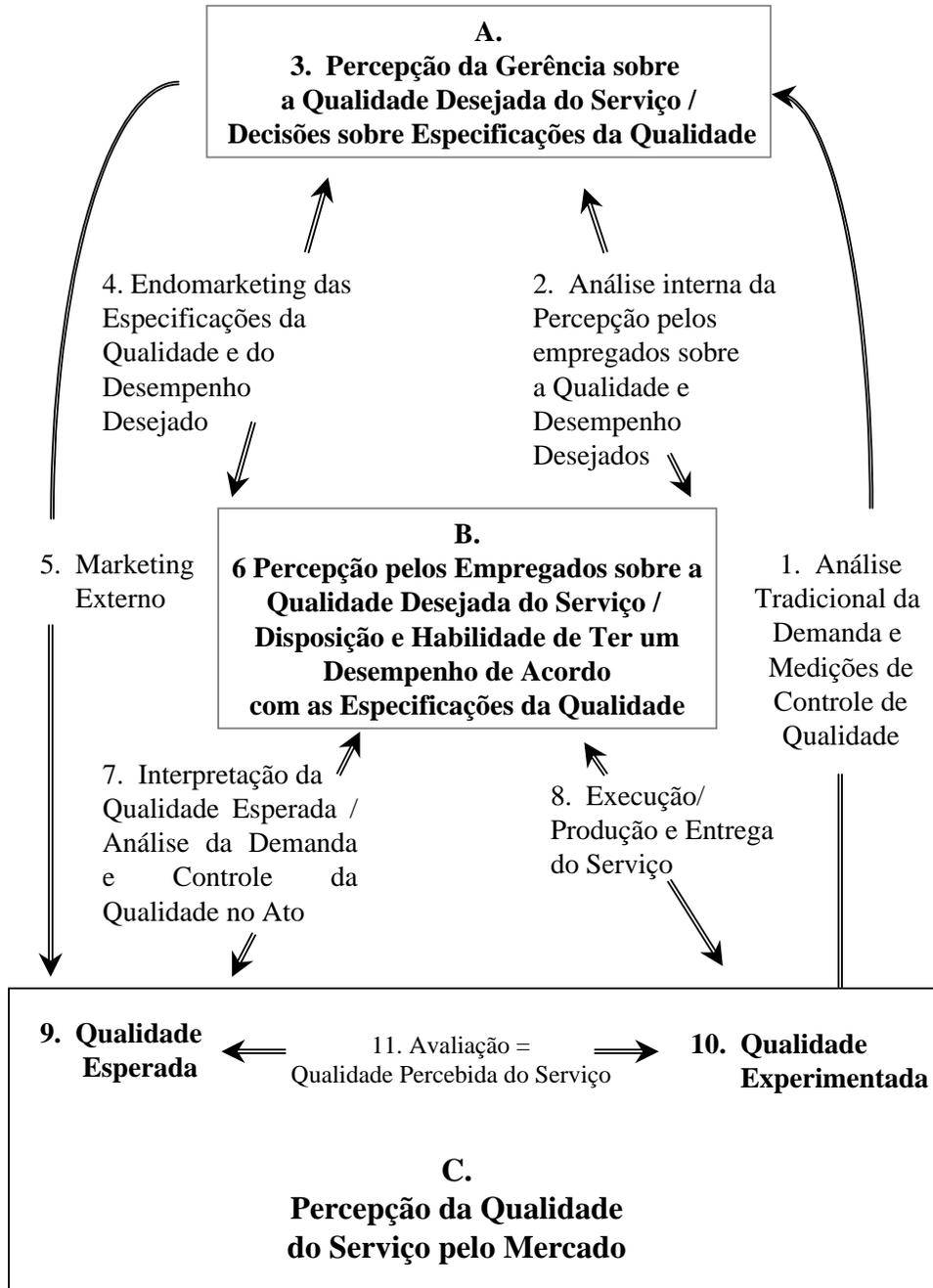


Figura 10: Um quadro contextual para a gestão da qualidade de serviços. Fonte: Grönroos(1995)

GRÖNROOS é um dos poucos autores (não da área da Qualidade) que tenta tratar a questão da Melhoria da Qualidade. Ele relaciona os princípios que orientam a melhoria da qualidade em serviços:

1. A qualidade é definida pelo cliente
2. A qualidade é uma jornada
3. A qualidade é trabalho de todos
4. Qualidade, liderança e comunicação são inseparáveis
5. Qualidade e integridade são inseparáveis
6. Qualidade é uma questão de projeto
7. Qualidade é cumprir as promessas do serviço

O programa de gestão da qualidade em serviços sugerido pelo autor consiste de seis sub-programas:

1. O desenvolvimento de um conceito de serviço;
2. Um programa de gerenciamento das expectativas dos clientes;
3. Um programa de gerenciamento de resultado do serviço;
4. Programa de endomarketing;
5. Programa de gerenciamento do ambiente físico; e
6. Programa de gerenciamento da participação do consumidor.

Nota-se nesta última proposição um enfoque de qualidade mais abrangente (apontando para a qualidade com enfoque organizacional) . Vale ressaltar a sugestão de integrar conceito de serviço, incluindo aspectos físicos com expectativa e participação do cliente num ambiente de endomarketing com efetivo gerenciamento dos resultados.

4.3.10 A abordagem de Gianesi e Corrêa

GIANESI e CORRÊA(1994) propõem modelo para formulação de estratégia de operações de serviços. Os autores partem de um processo de estabelecimento de estratégias econômicas, a partir da análise do ambiente externo e interno à organização (oportunidades e riscos; pontos fortes e fracos, respectivamente). O processo de planejamento estratégico global subdivide-se em três níveis: estratégia corporativa, estratégia competitiva e estratégia de operações, conforme três primeiros ítems superiores da Figura 12. Para os autores, o conteúdo de uma estratégia de operações constitui-se de seus objetivos⁶ e de suas áreas de decisão⁷. O processo estratégico de operações é tido como a interligação entre os objetivos e as áreas de decisão.

A formulação da estratégia de operações subdivide-se em duas grandes etapas:

1. A primeira consiste da definição do conceito de serviço, que juntamente com a análise e segmentação de mercado e posicionamento (identificação do que seja um bom serviço para o segmento de mercado escolhido) permitirão a definição de foco de atenção por parte da organização.

Os autores afirmam que os objetivos da estratégia de operações referem-se aos critérios competitivos que devem ser estabelecidos e priorizados pelas necessidades/expectativas do mercado, nos quais a organização pretende ter desempenho reconhecidamente superior. Os critérios competitivos para operações de serviços estão relacionados com: consistência, competência, velocidade de atendimento, atendimento/atmosfera, flexibilidade, credibilidade/segurança, acesso, aspectos tangíveis e custo.

Os autores sugerem como áreas de decisão as seguintes: projeto do serviço, processo/tecnologia, instalações, capacidade/demanda, força de trabalho, qualidade, organização, administração de filas e de fluxo, sistemas de informação, gestão de materiais, gestão do cliente, medidas de desempenho, controle das operações e sistemas de melhoria.

2. A segunda etapa consiste do estabelecimento de planos de ação para a efetivação da estratégia de operações. Aqui os autores sugerem a adoção do benchmarking e análise do desempenho interno, análise dos ciclos de serviços, diagrama de fluxo de processos de serviços - *blueprinting*, para determinação das áreas de decisão prioritárias da organização.

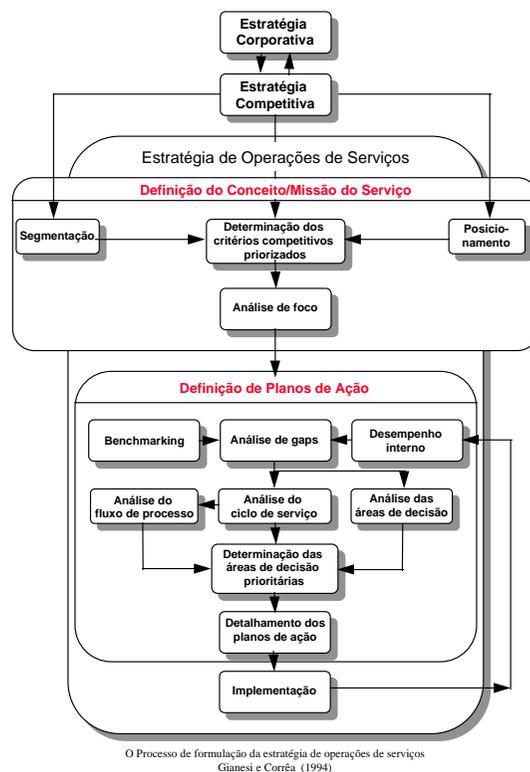


Figura 12: Processo de formulação de estratégia de operações de serviços. FONTE: GIANESI e CORRÊA(1994)

Esta abordagem, tem o grande mérito de interligar a estratégia corporativa com a gerência de operações, através de um processo rico em planejamento, sistemático, cujo resultado é a implementação de ações integradas a fatores competitivos levantados junto ao (e na ótica do) cliente. Um ponto alto desta proposta é a sugestão da utilização da

metodologia de planejamento do processo de serviços, o diagrama de fluxo de processos.

4.3.11 A abordagem de Campos

CAMPOS(1992) tem a sua abordagem fortemente desenvolvida a partir da abordagem de ISHIKAWA(1984), com o grande mérito de tê-la tornada melhor sistematizada a apresentável. O próprio autor reconhece isto, nas citações e agradecimentos que costuma fazer a especialistas japoneses da JUSE. Essencialmente a abordagem de CAMPOS(1992) fundamenta a Gestão da Qualidade em conceitos sugeridos pelos autores Juran, Deming e Ishikawa, entre outros.

A proposta é tratar a qualidade num nível de Qualidade proposta por JURAN(1988), isto é, num nível organizacional, que se decompõe em cinco dimensões: *qualidade – relacionada à qualidade intrínseca de um produto, custo – relacionada aos custos envolvidos para produzir resultado para o cliente (produto), entrega – relacionado às questões de entrega no local certo, no momento certo e na quantidade certa, moral – relacionada à motivação das pessoas envolvidas nos processos internos da empresa, e segurança – relacionada à segurança de quem executa o trabalho e do usuário.*

O modelo de CAMPOS toma como ponto de partida alguns conceitos, como o de organização humana, baseado nos elementos *hardware*, *software* e homem; produtividade associada à relação entre faturamento e custos, no sentido de buscar, na gerência, elementos de agregação de valor com ênfase muito maior do que medir quantidade produzida por insumo utilizado, e o conceito de *rompimento*, sugerido por JURAN, como a necessidade de a organização mudar sistemas e métodos gerenciais, visando a sobrevivência.

O método PDCA é utilizado como elemento central, sendo desenvolvidos dois enfoques principais: um enfoque proativo, a partir do desdobramento da qualidade e padronização dos processos; e o enfoque reativo, com a forte utilização de mecanismos de avaliação e análise de processos, sendo, neste caso, prescrita a utilização da metodologia de análise

e solução de problemas. O controle da qualidade proposto por CAMPOS transcende as funções meramente operacionais, e diretamente ligadas aos processos produtivos, residindo aí um grande mérito desta abordagem. Há um tratamento da garantia da qualidade á enfatizado desde os estágios desenvolvimento de novos produtos.

A estratégia de implantação da Gestão da Qualidade Total, como o autor denomina, é fortemente centrada no controle de processos, denominado de Gerência da Rotina, com a definição dos processos, das inter-relações entre estes processos, e a precisa identificação dos clientes internos, o estabelecimento de indicadores de desempenho dos processos e dos produtos (ítens de verificação e ítems de controle) a partir do desdobramento da qualidade. O ponto de partida é estruturar os processos, para fazê-los chegar a um nível de previsibilidade aceitável, e daí partir para estruturar a garantia da qualidade.

Uma linha complementar a este raciocínio é a padronização dos processos e atividades. CAMPOS (1992) sugere o estabelecimento de padrões em dois grandes grupos: os padrões gerenciais, que têm caráter mais organizacional e interdepartamental, e os padrões operacionais, com enfoque técnico, diretamente ligado aos produtos e suas especificações. A integração destes dois grandes grupos é tratada da forma bastante harmônica, contribuindo fortemente ao processo de implantação da Gerência da Rotina. Neste momento está-se passando da fase de Gerência da Rotina para o Processo de Aperfeiçoamento Contínuo da Qualidade, sugerido por JURAN(1988).

Para isto se tornar efetivo, há que ser integrado à Gestão Estratégica. Neste ponto o autor sugere a integração do Gerenciamento da Rotina com o Gerenciamento pelas Diretrizes. O autor chama atenção para o fato de que muitos “planos estratégicos” não se tornam realidade pela falta de um sistema gerencial que possa verdadeiramente permitir o estabelecimento de metas e seu acompanhamento em toda a organização. O gerenciamento pelas diretrizes é o sistema que vai dar sustentação ao desdobramento dos objetivos da alta administração, contribuindo para o alcance dos objetivos almejados para a organização.

Dando sustentação a todo este processo de mudança, CAMPOS sugere o gerenciamento dos recursos humanos, denominado de Gerenciamento do Crescimento do Ser Humano, como elemento que vai permitir a capacitação e o desenvolvimento das pessoas, promovendo assim um redirecionamento (ênfase) do aporte de capital para o aporte de conhecimento, afinal as pessoas são quem fazem a organização efetivamente competitiva, desde que estejam suportadas por sistemas gerenciais eficazes.

O autor não deixa claro quais os ajustes necessários a se fazer para o caso da implantação da gestão da qualidade total para o setor de serviços. A discussão, extremamente importante, de características inerente aos processos de serviços, não é abordada, de forma que o modelo a ser adotado em serviços parece ser o mesmo que para manufatura.

Cabe então a reflexão sobre se esta abordagem, que tem se mostrado extremamente valiosa em vários casos de manufatura, e processos de níveis de repetitividade alta, pode ser transportada para serviços sem a consideração de alguns ajustes, como a aplicabilidade de indicadores de desempenho para a qualidade dos processos, a aplicação da metodologia de análise e solução de problemas como estratégia central de implantação da Gerência da Rotina, a ênfase na padronização voltada para aspectos internos da organização, a falta de clareza no estabelecimento de um conceito de serviço para a organização prestadora de serviços, a generalização feita ao conceito de qualidade do serviço.

4.3.12 A abordagem de Ellenrieder

ELLENRIEDER(1988) trata do assunto serviço de forma bastante objetiva e traça elementos básicos de um sistema de prestação de serviços. O autor define serviços como “uma operação ou conjunto de operações, cujo objetivo é aumentar o valor de estado de alguma pessoa ou objeto”.

Para concepção do sistema de prestação do serviço, o autor sugere, a partir do plano estratégico, definir o conceito de serviço, que se compõe dos elementos tangíveis e

intangíveis: *bem facilitador*, *intangível explícito* e *intangível implícito*; conforme a visão de mercado, serviço e tecnologia. O sistema deve ser então projetado, sendo estabelecidos os materiais, atmosfera e ambiente, e as atitudes dos funcionários, de modo a alcançar, durante a operação, nível de desempenho (qualidade) nas três características acima, de modo que se possa levantar o nível de satisfação do cliente, realimentando o plano estratégico ou a visão da organização sobre serviço, mercado e tecnologia. Embora a sua proposta não esteja detalhada, os elementos que a compõem são bastante significativos, sendo uma das propostas, a nosso ver e apesar de tanto tempo, uma das melhores propostas para entendimento de uma organização de serviços.

4.3.13 A abordagem de Clutterbuck

CLUTTERBUCK(1994) estabelece a “Tarefa de serviço”, ilustrada na , como o ponto central de sua abordagem. O autor reconhece a importância da tarefa de serviço como elemento de ligação entre estratégia e as operações.

O autor sugere, para análise da estratégia da corporação e estabelecimento da estratégia competitiva, a utilização do modelo de PORTER(1991) e da Bússola Estratégica BOWMAN apud CLUTTERBUCK(1994). Para a elaboração do sistema de prestação de serviços, o autor sugere utilização do diagrama de fluxo de processos de serviços, benchmarking de serviços, análise dos encontros de serviço (momentos da verdade), gerenciamento da capacidade, estruturação do pacote de serviços - utilizando o modelo de GRÖNROOS(1984) - qualidade técnica e qualidade funcional, compreensão das dimensões da qualidade de serviços (ZEITHAML et al.), projetar a recuperação dos serviços, delegação de poderes (empowerment), e atenção para as comunicações com os clientes externos e internos.

A tarefa do serviço

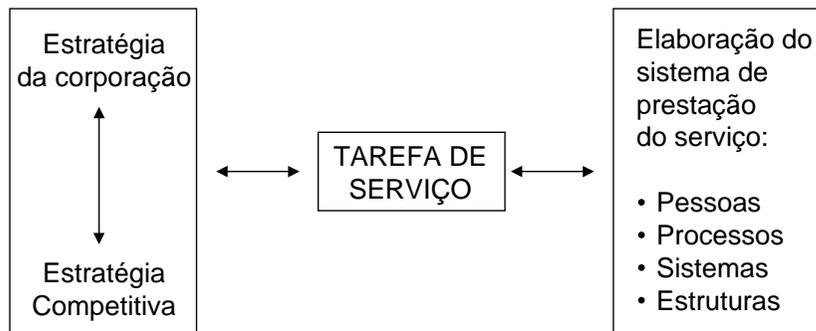


Figura 12 : A tarefa de serviço. Fonte: CLUTTERBUCK (1994)

É também uma abordagem integradora de conceitos e metodologias, propondo a concepção, planejamento e operação de um sistema de prestação de serviços a partir da estratégia corporativa. Não fica clara a forma de planejar a qualidade dos serviços, apesar da utilização do diagrama de fluxo de processos.

4.3.14 A abordagem de Lovelock

A discussão sobre a abordagem de LOVELOCK aqui colocada está baseada no livro "Product Plus" (1995). O autor sugere preocupação com alguns aspectos importantes. É bastante enfatizada a idéia de que os serviços constituem um diferencial competitivo. A estruturação de serviço central e serviços suplementares é bastante utilizada pelo autor. Pode-se entender como central tanto um serviço considerado essencial numa organização como o serviço desempenhado por um bem. O autor apresenta a chamada "Flor do Serviço", em que se enquadram a maior parte do que se considera como

serviços suplementares¹². A divisão entre os serviços de palco (*front-office*) e serviços de bastidores (*back-room*) é bastante utilizada. A partir daí o autor sugere a utilização do diagrama de fluxo de processos de serviço e a atenção para processos de recuperação de serviços.

Não se pode dizer que esta proposta de LOVELOCK seja uma abordagem no mesmo nível que outras citadas, mas o fato de um especialista com a sua representatividade sugerir diagrama de fluxo de processos, a classificação dos serviços central e suplementares, e a forte ênfase no conceito de palco e bastidores endossa a utilização destes conceitos e metodologias.

4.3.15 A abordagem de Urdan

O modelo integrativo de URDAN(1993), retratado na Figura 13 é uma das melhores propostas que conseguimos encontrar na literatura, visto que o seu trabalho resulta de extensiva revisão bibliográfica e posterior seleção de tópicos para inclusão em uma única e integradora proposta. Embora seja fruto de reflexão teórica, pois o autor não o concebeu a partir de pesquisa científica sobre situações reais, nem o testou, consideramos a proposta de uma contribuição significativa ao entendimento e formulação de proposições para a qualidade de serviços. Consideramos entretanto, que o modelo não tenha, no aspecto prático-gerencial, o mesmo potencial de contribuição que o detém quanto a questões de entendimento e conceituação. Passamos a relatar os principais pontos fortes e lacunas detectados no modelo.

Principais pontos positivos:

1. O modelo consegue proporcionar uma visão integradora de diversas outras propostas, mérito não tentado por outros autores;

¹² O autor (p.231-246) sugere o enquadramento dos serviços suplementares em oito tipos: informação, consulta, pedido, hospitalidade, cuidados, exceções, conta/fatura e pagamento. É desenvolvida então uma comparação com uma flor e suas pétalas. A parte dos “negócios” da flor está no centro, onde a polinização e a produção da semente ocorrem, entretanto mesmo que o centro esteja bem, mas as pétalas murchem, os clientes ficarão impressionados.

2. O modelo consegue inserir o modelo dos *Gaps* (ZEITHAML et al., 1990) numa proposta holística. Os autores que a conceberam transmitem uma visão excessivamente operacional com o modelo;
3. O modelo propõe, para a questão da “imagem da organização”, uma proposição objetiva da integração de fatores externos - influência externa, com postura pró-ativa da organização – atividades de marketing;
4. O modelo integra a visão de GARVIN(1984), sobre dimensões da qualidade do produto, à parte tangível da oferta ampliada de serviços.

Principais lacunas:

1. O modelo não trata de forma clara a distinção entre estratégia de serviço e conceito de serviço;
2. O modelo é teórico. Valeria a pena verificar a aceitação prática, em organizações prestadoras de serviços. Vale ressaltar que o objetivo explicitado do autor é essencialmente teórico integrador;
3. O modelo não deixa claro se as lacunas 3 e 4 são trabalhadas a priori, ou após efetivação. Consideramos um tanto quanto difícil verificar a presença destas duas lacunas sem uma abordagem prática;
4. O modelo é superficial na fase de planejamento da qualidade do serviço;
5. O modelo discute muito pouco a questão dos padrões de prestação do serviço;
6. O modelo não considera a natureza da qualidade gerada no momento da produção do serviço, deixando assim, de forma um conceito extremamente importante , que são os “Momentos da Verdade” sugeridos por NORMANN(1993);
7. Em função do ítem anterior, a metodologia para projeto de serviços calcada no “diagrama de fluxo de processos (*blueprint*) não é tratada;
8. O modelo não aborda a questão do controle da qualidade, nem discute a questão de indicadores para a qualidade de serviços;
9. O modelo deixa de abordar um tema extremamente atual, que são os Sistemas da Garantia da Qualidade, notadamente conhecido após advento dos processos de certificação conforme ISO 9000;

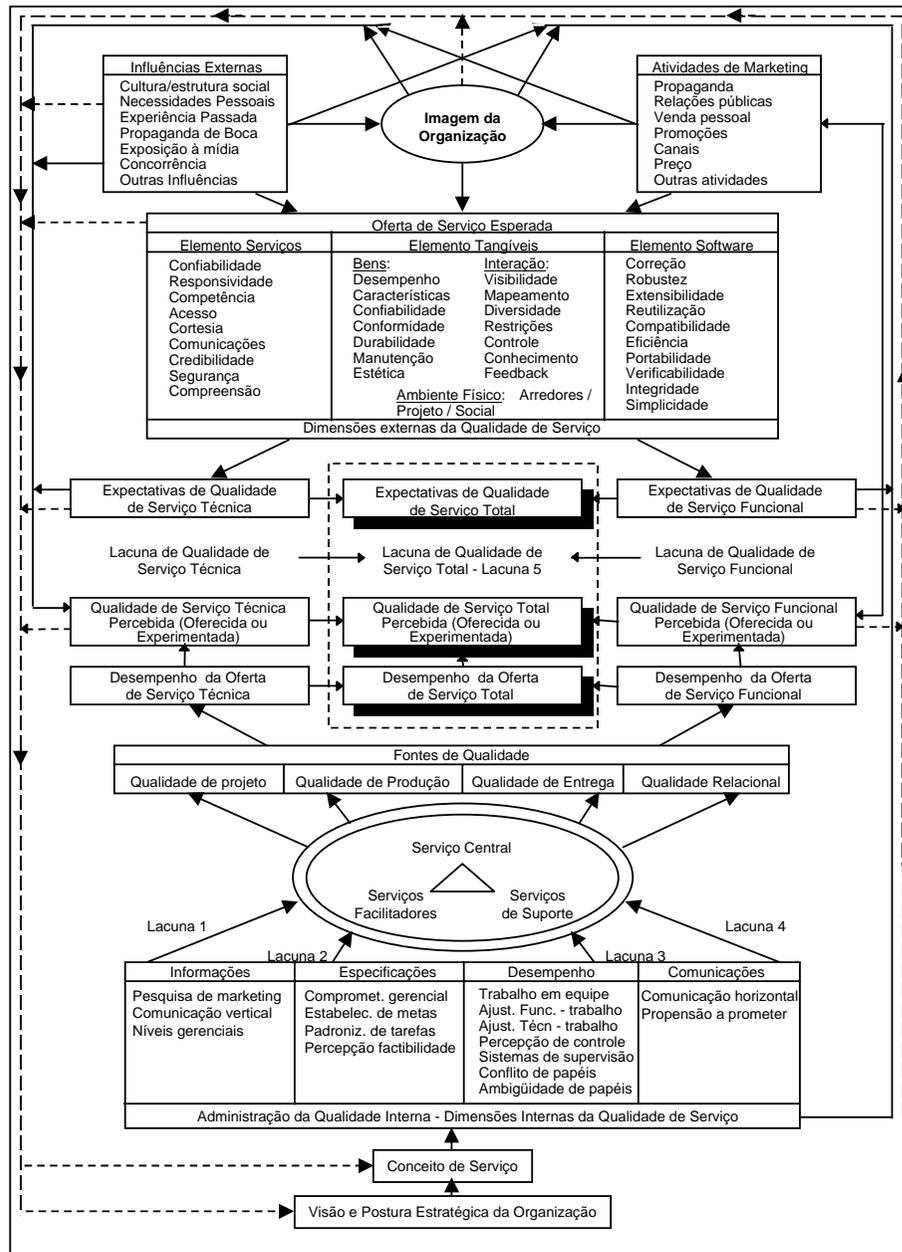


Figura 13: Modelo integrativo de qualidade em serviço. Fonte: URDAN(1993)

4.3.16 A abordagem de Puri

PURI(1994) propõe um modelo de Gestão da Qualidade Total, retratado na Figura 14. O autor defende que na manufatura o processo de implantação é relativamente mais fácil, uma vez que os processos de geração de um produto são claramente identificáveis. Já em serviços, a situação não é tão simples. Um dos cuidados que se deve ter é com o fato de que a qualidade efetivamente acontece com a participação dos níveis operacionais. A gerência possivelmente nem sabe o que ocorre nas operações, levando o autor a sugerir um processo bem mais coordenado, com envolvimento de toda a infraestrutura da organização. Entretanto a seqüência geral de passos sugerida na Figura 13 é aplicável, assim como muitas das ferramentas normalmente sugeridas para a manufatura o são, com algumas adaptações. O autor chama ainda atenção para a identificação clara dos atributos do serviço.

PURI(1993) tece comentários entre a falta de integração entre a abordagem de DEMING e a implantação de um Sistema da Qualidade via normas ISO 9000. PURI (1993) cita a dificuldade de avaliação da qualidade de serviços como fator dificultador da Gestão da Qualidade em Serviços, mas não coloca isto como fator de impedimento, sugerindo assim que se busque desenvolver um modelo que integre aspectos da norma ISO 9004-2, com uma visão de TQM, relacionando assim os passos: *identificar as necessidades dos clientes; definir responsabilidade da administração; identificar os processos de serviços; estabelecer projetos de melhoria; promover a melhoria contínua; promover avaliação; e revisar o ciclo de melhoria contínua*. Veremos estes passos no modelo de GQT de PURI, na Figura 14.

O Modelo de GQT em Sete Passos

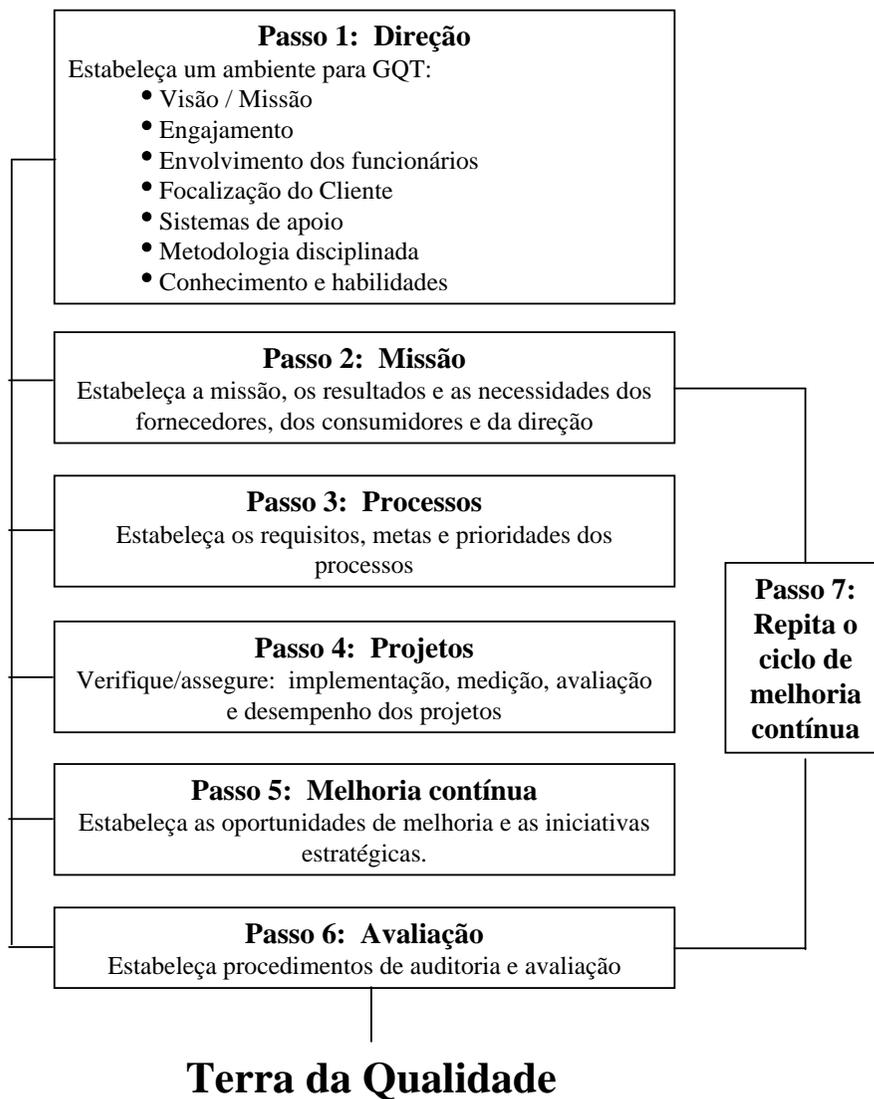


Figura 14: Modelo de gestão da qualidade total em sete passos. Fonte: PURI(1994)

4.3.17 A norma ISO 9004-2

Apresentadas pela primeira vez em 1987 como modelo de Sistema da Qualidade as normas ISO série 9000 são úteis para orientação, implementação, avaliação e certificação de Sistemas da Qualidade. Dentre as normas da série, a ISO 9004-2 intitulada “Gestão da Qualidade e elementos do sistema da qualidade – parte 2: diretrizes para serviços” se presta a fornecer orientação para o estabelecimento e implantação de um sistema da qualidade. Esta norma, como a ISO 9004, não se aplica para auditoria de sistemas da qualidade. Ela baseia-se nos princípios da ISO 9004, e pretende ser aplicada para sistemas da qualidade no desenvolvimento de um serviço novo, ou mesmo alteração de um serviço existente. Trata de serviços com níveis de aspectos tangíveis diferentes. É uma proposta de estruturação rígida, fortemente calcada na documentação dos processos, que estabelece requisitos para uma série de aspectos do serviço: política da qualidade, responsabilidade da administração, atribuição de responsabilidades em todos os níveis, especificação do serviço, especificação dos processos de prestação do serviço, identificação das características de controle do serviço, e controle dos processos de prestação do serviço, treinamento e desenvolvimento de pessoal, recursos materiais envolvidos, cuidados como manuseio de bens envolvidos no serviço, avaliação da qualidade pelo prestador do serviço e pela cliente, análise e melhoria do serviço. Em que pese ser esta norma, do ponto de vista de conteúdo, extremamente valiosa, ela não parece ter tido grande aceitação por parte das empresas que estão implantando sistemas da qualidade, por ser uma norma não clara, cuja leitura não é agradável ou motivante, como o são os serviços - ainda mais para quem não tem o hábito em trabalhar com normas para sistemas da qualidade, como o são as empresas de serviços. características. A norma ISO 9004-2 relaciona o ciclo da qualidade, apresentado na Figura 15.

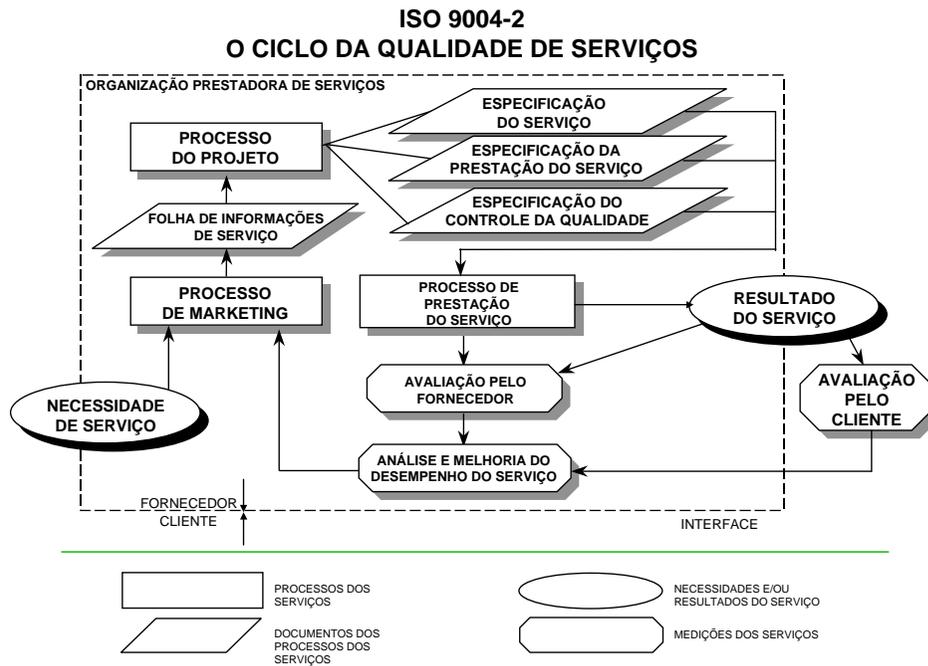


Figura 15: Ciclo da qualidade do serviço (ISO 9004-2, ABNT, NOV/93)

4.4 Quadro comparativo das abordagens

A seguir é mostrado um quadro comparativo das abordagens para gerenciamento de serviços, gestão de serviços, gestão da qualidade de serviços, apresentadas no presente capítulo. Para cada autor, em função dos assuntos relacionados é identificada correlação forte, fraca ou inexistente, de acordo com a atenção dada pelo mesmo ao assunto em questão. Os Assuntos relacionados foram selecionados em função do número de citações, ora por autores especialistas em gerência de serviços, ora por autores especialistas em Gestão da Qualidade. Esta comparação tem por objetivo ilustrar os pontos mais enfocados pelos autores consultados, visando dar sustentação a uma proposição integradora, tema do nosso capítulo 6. Um outro objetivo do quadro comparativo é ilustrar, de forma graficamente melhor visível, os pontos fortes entre as

diferentes propostas para o tratamento do gerenciamento de serviços. Os temas escolhidos para comparação são:

Estratégia de serviço; Conceito de serviço; Cultura; Liderança; Planejamento da Qualidade do Serviço – desdobramento da qualidade; Planejamento da qualidade do serviço – QFD (Desdobramento da Função Qualidade); Dimensões da qualidade; Projeto de serviço; Padronização; Sistema de Garantia da Qualidade; Gerência de processo; Momentos de contato (Momentos da Verdade); Ciclo de serviço; Diagrama de fluxo de serviço; Infra-estrutura; Imagem; Empowerment; Auto-controle; Participação do cliente; Endomarketing; Indicadores de desempenho; Avaliação do serviço (Produto) ; Avaliação do serviço(Processo) ; Auditorias da Qualidade; Recuperação do serviço; Método de solução de problemas; Análise de falhas; Sete ferramentas do controle da Qualidade; Sete ferramentas gerenciais da qualidade.

Para cada tema, é assinalado o nível com que o autor trata do assunto, conforme legenda colocada no Quadro 9.

Legenda	Característica
λ	Elemento fortemente focado pelo autor
⊙	Elemento focado pelo autor, mas não enfaticamente
○	Elemento citado pelo autor
-	Elemento ausente na abordagem

Quadro 9: Legenda utilizada no quadro comparativo entre abordagens dos autores.

AUTOR→	Davidow & Uttal	Berry & Paras.	Zeith/ Berry & Paras.	Albrecht	Normann	Grönroos
TEMA						
Estratégia de serviço	λ	-	○	λ	λ	λ
Conceito de serviço	⊙	-	⊙	○	λ	λ
Cultura	⊙	⊙	○	○	λ	⊙
Liderança	λ	⊙	○	λ	⊙	⊙
Planejamento da qualidade do serviço – desdobramento da qualidade	○	⊙	⊙	λ	○	⊙
Planejamento da qualidade do serviço – QFD	-	-	-	-	-	-
Dimensões da qualidade de serviço	○	λ	λ	-	⊙	λ
Projeto de serviço	λ	⊙	⊙	○	⊙	⊙
Padronização	⊙	○	λ	-	○	⊙
Sistema de Garantia da Qualidade	○	-	○	-	○	○
Gerência de processo	○	○	○	⊙	⊙	⊙
Momentos de contato (Mom. da Verdade)	○	○	-	λ	λ	λ
Ciclo de serviço	○	-	-	λ	-	λ
Diagrama de fluxo de serviço	○	-	-	○	-	λ
Infra-estrutura	λ	⊙	-	λ	○	⊙
Imagem	○	○	-	○	λ	λ
Empowerment	○	○	○	⊙	○	⊙
Auto-controle	○	○	-	○	○	○
Participação do cliente	λ	-	-	○	λ	⊙
Endomarketing	○	λ	○	○	-	λ
Indicadores de desempenho	⊙	-	-	⊙	○	○
Avaliação do serviço (Produto)	λ	⊙	λ	λ	○	○
Avaliação do serviço(Processo)	λ	⊙	λ	-	-	○
Auditorias da Qualidade	○	○	-	○	-	-
Recuperação do serviço	-	λ	-	-	-	-
Método de solução de problemas	-	-	-	-	-	-
Análise de falhas	-	⊙	-	-	-	-
Sete ferramentas do controle da Qualidade	-	○	-	-	-	-
Sete ferramentas gerenciais da qualidade	-	○	-	-	-	-

Quadro 10: Quadro comparativo das abordagens dos autores sobre a qualidade em serviços.

AUTOR	Ellenrieder	Lobos	Las Casas	Urduan	Corrêa & Gianesi
TEMA					
Estratégia de serviço	⊙	○	λ	λ	λ
Conceito de serviço	λ	-	○	λ	λ
Cultura	-	⊙	⊙	-	-
Liderança	-	○	⊙	-	-
Planejamento da qualidade do serviço - desdobramento da qualidade	-	○	-	⊙	λ
Planejamento da qualidade do serviço - QFD	-	-	-	-	-
Dimensões da qualidade de serviço	-	λ	-	λ	λ
Projeto de serviço	λ	-	-	⊙	λ
Padronização	○	λ	○	○	⊙
Sistema de Garantia da Qualidade	-	-	○	-	-
Gerência de processo	○	○	-	-	λ
Momentos de contato (Mom. da Verdade)	-	λ	○	○	λ
Ciclo de serviço	-	λ	-	-	λ
Diagrama de fluxo de serviço	-	-	-	-	λ
Infra-estrutura	⊙	⊙	-	○	-
Imagem	○	-	○	λ	-
Empowerment	-	○	-	-	-
Auto-controle	-	-	-	-	-
Participação do cliente	-	-	-	○	○
Endomarketing	-	-	⊙	-	-
Indicadores de desempenho	-	λ	○	-	λ
Avaliação do serviço (Produto)	λ	λ	○	λ	λ
Avaliação do serviço (Processo)	⊙	λ	○	λ	λ
Auditorias da Qualidade	-	-	-	-	-
Recuperação do serviço	-	-	-	-	-
Método de solução de problemas	-	-	-	-	-
Análise de falhas	-	-	-	-	-
Sete ferramentas do controle da qualidade	-	-	-	-	-
Sete ferramentas gerenciais da qualidade	-	-	-	-	-

Quadro 11: Quadro comparativo das abordagens dos autores sobre a qualidade em serviços.

Autor	Lovelock	Horovitz	ISO 9004-2	Campos	Puri
TEMA					
Estratégia de serviço	⊙	λ	-	○	-
Conceito de serviço	λ	λ	○	-	-
Cultura	-	○	○	○	-
Liderança	○	-	○	○	-
Planejamento da qualidade do serviço - desdobramento da qualidade	○	-	○	⊙	○
Planejamento da qualidade do serviço - QFD	-	-	-	⊙	-
Dimensões da qualidade de serviço	λ	-	-	-	⊙
Projeto de serviço	⊙	-	λ	○	⊙
Padronização	⊙	λ	λ	λ	○
Sistema de Garantia da Qualidade	-	-	λ	λ	λ
Gerência de processo	○	-	⊙	λ	⊙
Momentos de contato (Mom. da Verdade)	λ	○	-	-	-
Ciclo de serviço	λ	-	-	-	-
Diagrama de fluxo de serviço	λ	-	-	-	-
Infra-estrutura	○	○	○	-	-
Imagem	○	○	○	-	-
Empowerment	○	○	○	λ	-
Auto-controle	-	○	-	λ	-
Participação do cliente	○	○	○	-	-
Endomarketing	-	○	○	-	-
Indicadores de desempenho	λ	⊙	⊙	λ	○
Avaliação do serviço (Produto)	λ	⊙	λ	λ	⊙
Avaliação do serviço(Processo)	λ	⊙	λ	λ	⊙
Auditorias da Qualidade	-	-	λ	⊙	λ
Recuperação do serviço	λ	-	○	-	○
Método de solução de problemas	-	-	○	λ	○
Análise de falhas	-	○	○	λ	○
Sete ferramentas do controle da qualidade	-	-	-	λ	○
Sete ferramentas gerenciais da qualidade	-	-	-	λ	○

Quadro 12: Quadro comparativo das abordagens dos autores sobre a qualidade em serviços.

Autor	Juran	Deming	Feigenbaum	Crosby	Ishikawa
Estratégia de serviço	-	-	-	-	-
Conceito de serviço	-	-	-	-	-
Cultura	○	⊙	-	-	○
Liderança	⊙	⊙	⊙	⊙	○
Planejamento da qualidade do serviço - desdobramento da qualidade	λ	○	○	-	⊙
Planejamento da qualidade do serviço - QFD	λ	-	-	-	⊙
Dimensões da qualidade de serviço	○	-	-	-	-
Projeto de serviço	λ	○	λ	-	-
Padronização	λ	⊙	λ	⊙	λ
Sistema de Garantia da Qualidade	λ	○	λ	-	λ
Gerência de processo	λ	λ	λ	λ	λ
Momentos de contato (Mom. da Verdade)	○	-	-	-	-
Ciclo de serviço	-	-	-	-	-
Diagrama de fluxo de serviço	-	-	-	-	-
Infra-estrutura	○	○	⊙	○	○
Imagem	-	-	-	-	-
Empowerment	○	-	○	-	-
Auto-controle	⊙	λ	⊙	○	λ
Participação do cliente	-	-	-	-	-
Endomarketing	-	-	-	○	-
Indicadores de desempenho	λ	λ	λ	λ	λ
Avaliação do serviço (Produto)	λ	λ	λ	λ	λ
Avaliação do serviço(Processo)	λ	λ	λ	λ	λ
Auditorias da Qualidade	λ	⊙	λ	○	λ
Recuperação do serviço	-	-	-	-	-
Método de solução de problemas	λ	λ	⊙	λ	λ
Análise de falhas	λ	-	⊙	-	λ
Sete ferramentas do controle da qualidade	λ	λ	○	λ	λ
Sete ferramentas gerenciais da qualidade	λ	⊙	⊙	⊙	λ

Quadro 13 Quadro comparativo das abordagens dos autores sobre a qualidade em serviços.

Comentários:

Basicamente este quadro comparativo nos mostra que os autores da área da qualidade (JURAN; DEMING; FEIGENBAUM; CROSBY; ISHIKAWA; PURI; CAMPOS, A norma ISO 9004-2), não tratam da questão dos serviços, ou se o fazem, é de forma muito superficial, de o que sugere o mesmo tratamento dado à manufatura sendo replicado para os serviços.

Por outro lado, os autores da área de serviços (marketing de serviços, operações de serviços, gerência de serviços) (HOROVITZ; ALBRECHT; DAVIDOW & UTTAL; BERRY & PARASURAMAN; ZEITHAML, BERRY & PARASURAMAN; LAS CASAS; LOBOS; NORMANN; GRÖNROOS; GIANESI & CORRÊA; CLUTTERBUCK; LOVELOCK; URDAN; ELLENRIEDER) tratam a qualidade de serviços de forma muito operacional, ou restritiva. De acordo com a visão de JURAN (1988), podemos dizer que o tratamento dos autores de serviços sobre a qualidade é com o enfoque de q pequeno. Estes autores à exceção de GRÖNROOS e GIANESI & CORRÊA também não tratam da questão da melhoria contínua da qualidade. GIANESI e CORRÊA incluem em sua obra o ciclo PDCA.

5. ELEMENTOS DA GESTÃO DE SERVIÇOS

5.1 Processos de melhoria da qualidade de serviços

Em processos de melhoria da qualidade de serviços, tem-se buscado utilizar algumas abordagens já testadas e aprovadas em outros setores - sobretudo manufatura. Métodos, ferramentas e abordagens são integralmente ou parcialmente adotados em serviços. Alguns temas assumem relevada importância nas discussões sobre gerenciamento de serviços - estratégia, projeto de serviços, participação do cliente, recuperação do serviço, *endomarketing*, etc. Outros são igualmente importantes dada à sua necessidade de enfoque em processos de melhoria contínua da qualidade, como, sistema de garantia da qualidade, padronização, ferramentas de melhoria da qualidade, recursos humanos, avaliação da qualidade dos serviços, auditorias da qualidade dos serviços, liderança. Assim sendo abordaremos estes temas de acordo com o disponível na literatura sobre serviços, visando dar sustentação às proposições a serem formuladas na capítulo 6. Aqui, serão discutidos itens que não necessariamente constam das abordagens dos especialistas, podendo entretanto outros ter sido abordados sob a ótica dos autores selecionados.

5.2 Estratégia de serviço

O assunto não é, em absoluto, novo em sua totalidade. Estratégia, planejamento estratégico, administração estratégica, etc. têm sua relevância reconhecida e comprovada. A questão que pretendemos discutir aqui é sobre a composição de uma “estratégia de serviço”, assunto repetidamente citado na literatura sobre gerência de serviços. Há necessidade de se discutir a adoção e formulação de uma estratégia de serviço, seja para empresas prestadoras de serviço, seja para empresas manufactureiras. Para ALBRECHT(1992) as empresas, de qualquer natureza, devem ter um enfoque gerencial moderno para serviços. Uma forte justificativa para tal reside no fato da

crescente necessidade de as empresas elegerem serviços ou elementos de serviços como diferencial competitivo - empresas manufatureiras agregam serviços associados aos bens comercializados, enquanto empresas prestadoras de serviço passam a comercializar ou dedicar maior atenção a serviços auxiliares, outrora ignorados ou minorados. Existem diferentes correntes de pensamento sobre o que seja uma “estratégia de serviço”. Discorreremos em seguida sobre o ponto de vista de alguns autores, relacionando alguns elementos considerados imprescindíveis para a formulação e prática de uma estratégia de serviço.

GRÖNROOS(1995) argumenta que a missão da empresa é o fundamento da formulação da estratégia., e que uma estratégia de serviços requer que conceitos de serviços relacionados à missão e à estratégia do negócio sejam definidos. O autor estabelece que “o conceito de serviço declara o que deverá ser feito, para quem e como, e com quais recursos, e que benefícios devem ser oferecidos aos clientes”.

CLUTTERBUCK(1994) sugere alguns benefícios proporcionados por uma estratégia de serviço:

- identifica quais elementos do mix de serviço proporcionam vantagem competitiva;
- fornece uma abordagem coerente à atribuição de serviços - tomada de decisões;
- permite resposta rápida às necessidades e percepções do mercado em mutação.

O autor sugere ainda o diagrama da Bússola Estratégica de Bowman – veja Figura 16 - para análise das opções estratégicas:

A Bússola Estratégica

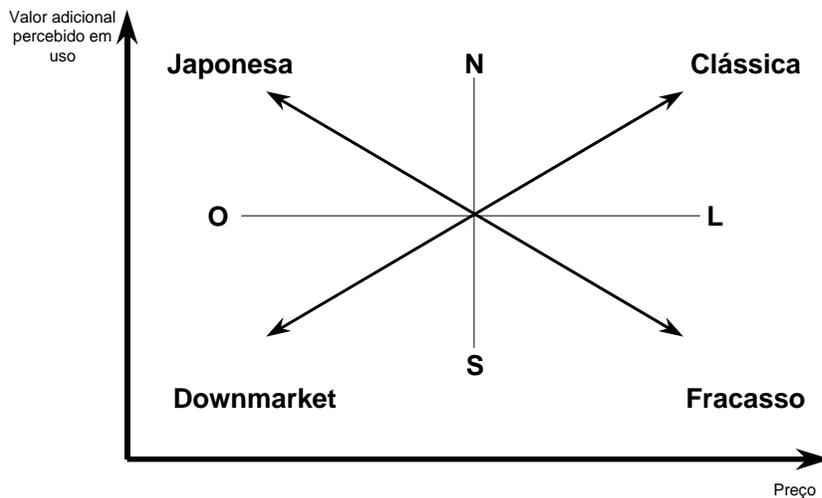


Figura 16: A bússola estratégica (BOWMAN) Fonte: CLUTTERBUCK(1994)

A opção clássica - direção nordeste, quando o mercado permite, caracteriza-se pelo acréscimo de atributos e a conseqüente cobrança. A opção fracasso - direção sudeste, é aquela freqüentemente dominada pelos monopólios, responsável por níveis inferiores de serviços. A direção sudoeste - downmarket - combina redução no nível do serviço e a conseqüente oferta de descontos no preço - uma quantidade relativamente pequena de empresas de serviço tem adotado esta estratégia. Por último, a direção noroeste - estratégia japonesa - caracteriza-se por agregar valor a preços competitivamente baixos. Esta última costuma ser considerada a estratégia mais competitiva. As organizações que adotaram esta estratégia gerenciam uma combinação dos seguintes fatores:

- compreenderam e gerenciaram corretamente as verdadeiras dimensões do valor adicionado percebido pelo cliente
- atacaram agressivamente a eficiência operacional
- compreenderam as relações entre volume, fatia de mercado e lucratividade.

CLUTTERBUCK(1994) comenta sobre o perigo de, ao se desenvolver a declaração de missão da organização, pensar-se que está definida a estratégia. UTTAL & DAVIDOW (1991) sugerem que, para a formulação da estratégia de serviço, haja uma discussão sobre como a organização deve lidar com as expectativas e necessidades dos clientes, de forma diferenciada ou integrada. Os autores defendem que a organização deve se preocupar com a segmentação das expectativas dos clientes, em vez da segmentação de mercado usualmente adotada. GIANESI & CORRÊA(1994) discutem as divergências na literatura sobre entendimento e tratamento de necessidades e expectativas dos clientes, salientando a dificuldade em se identificar, de forma clara as reais necessidades dos clientes, dado que estes tendem a explicitar, quando solicitados em pesquisas, as suas expectativas sobre um serviço. Os autores sugerem, então que:

- o fornecedor de serviço procure identificar tanto as necessidades quanto as expectativas dos clientes;
- o sistema de operações deve, no curto prazo, atender às expectativas;
- o sistema de operações deve, no longo prazo, buscar satisfazer as reais necessidades dos clientes;
- o fornecedor deve então, procurar influenciar as expectativas dos clientes, visando ajustar as suas necessidades às suas expectativas.

Outra linha para tratamento da questão estratégia é sugerida por GIANESI e CORRÊA (1994), que tratam do desdobramento da estratégia corporativa em estratégia competitiva a conseqüente formulação de uma estratégia de operações. Os autores sugerem que se encare a estratégia “de operações” como a criação, desenvolvimento, implantação e manutenção de um padrão coerente de decisões, e que a definição desta estabeleça meios para que todos na organização tenham perfeita compreensão de quais os aspectos em que a organização pretende ser excelente, quais as alternativas de decisão, impactos das alternativas de decisão sobre critérios de desempenho da organização, e regras de decisão adotadas para garantir coerência com os objetivos estratégicos. Os autores definem estratégia de operações como “uma ferramenta cujo objetivo principal é o aumento da competitividade da organização e, para tal, buscar organizar os recursos da empresa para que eles possam prover um composto adequado

de características de desempenho que possibilite à organização competir eficazmente no mercado”.

Os autores utilizam o conceito de estratégia de operações, como decorrente da estratégia competitiva, que por sua vez advém da estratégia corporativa. Os autores sugerem, para a formulação da estratégia de operações, dois grandes conjuntos de ações: definição da missão e conceito do serviço; e definição de planos de ação para alcançar os resultados desejados de acordo com os critérios considerados na missão do serviço. Os utilizam proposta de SLACK(1993), que define cinco áreas de critérios competitivos para manufatura: qualidade, velocidade, confiabilidade, flexibilidade e custo. GIANESI & CORRÊA afirmam que a análise destes critérios e das áreas de competência em que uma empresa concorre, “mostra a importância das operações como atividades de apoio à função de manufatura”.

CARMAN(1980) relaciona três alternativas para estratégia: integração de periféricos a um serviço núcleo; integração de dois serviços-núcleo; ou integração de periféricos a um sistema maior.

HESKETT et al.(1994) sugerem um esquema para discussão do posicionamento estratégico da organização em relação ao conceito de serviço adotado – veja Figura 17. Segundo os autores, o foco pode criar vantagens competitivas, seja pela oferta de uma ampla gama de serviços voltado a um grupo limitado de clientes, seja pela oferta de um “cardápio limitado” e focalizado de serviços numa ampla faixa de consumidores, também pela oferta de uma gama estreita de serviços voltados a um conjunto específico de consumidores, ou a quarta alternativa , que consiste de um conceito amplo de serviços voltados para um mercado amplo.

Foco Estratégico

		Segmento de mercado-alvo			
		Estreito		Amplio	
Conceito de serviço/ Estratégia de operações	Estreito ("Cardápio Limitado")	Maior vantagem	Foco extremo	Maior vantagem	"Domínio" do processo operacional
		Maior problema potencial	Potencial insuficiente de mercado	Maior problema potencial	Conceito de serviço mais amplo
		Principal influência do consumidor	Baixo custo e bom serviço	Principal influência do consumidor	Bom serviço pelo preço pago
	Amplio	Maior vantagem	"Domínio" do consumidor	Maior vantagem	Grande potencial de mercado
		Maior problema potencial	Falta de foco operacional	Maior problema potencial	Falta de foco "ser tudo para todos"
		Principal influência do consumidor	Excelência do serviço	Principal influência do consumidor	?

Figura 17: O foco como uma forma de influenciar a comportamento do consumidor em relação à compra de serviços.

5.3 Planejamento da qualidade em serviços

Um aspecto crítico no desenvolvimento de produtos é a identificação das necessidades do cliente. A estruturação da qualidade do serviço em critérios que possam ser utilizados para o estabelecimento de especificações nos parece de importância primordial, inclusive porque isto permitirá a definição de indicadores para a avaliação da satisfação do cliente. A sistemática proposta pelo Desdobramento da Função Qualidade pressupõe que se identifique estas necessidades e, através de um processos sistemático, faça o desdobramento destas em requisitos técnicos, de modo a se planejar a operação integrada aos requisitos do cliente. AKAO(1990) define o QFD como "um método para desenvolver a qualidade de projeto visando a satisfação do consumidor e então traduzir a necessidades do consumidor em especificações de projeto e pontos de garantia da qualidade a serem usados durante o processo produtivo".

BOOTHE(1990) chama atenção para a consulta ao cliente na definição da qualidade para indústrias de serviços. Isto constitui o início do QFD, conhecido usualmente como ouvir a voz do cliente.

Assim, AKAO(1990) propõe que todo o processo de implementação do QFD se dê segundo as etapas:

- Estabelecimento da carta da qualidade, compondo-se da carta de desdobramento da qualidade esperada, da carta de desdobramento dos elementos da qualidade, a carta da qualidade;
- O desdobramento da função qualidade, que constitui-se de desenvolver o plano da qualidade e o projeto da qualidade, projeto detalhado e pré-produção, e o desenvolvimento do processo

Toda a sistemática apresentada nos dois passos básicos acima prevê a utilização de técnicas e metodologias de planejamento e projeto, cujo conhecimento é mais usual em empresas produtoras de bens, habituadas ao processo de projeto de produtos com sistemas bem elaborados para tal fim.

OHFUJI(1990) apud AKAO(1990) discute a aplicabilidade do QFD em serviços, ressaltando as dificuldades de coleta de dados e de mensuração da qualidade, pelo aspecto da intangibilidade, indicando aplicações para comércio de varejo, escola de natação, livraria. ERIKSSON(1993) defende a utilização do QFD para a melhoria da qualidade de software. Outros autores referenciam o QFD como instrumento aplicável à indústria de serviços: KANEKO(1991); MURDOCK(1992).

STUART(1996) referencia a baixa utilização do planejamento da qualidade em empresas do setor de serviços. O autor sugere que os poucos esforços em planejamento da qualidade contribuem para as falhas no ciclo de serviços. Em função disto, o autor propõe a adaptação do QFD em serviços, visando a prevenção de falhas.

Não entramos em detalhe, nesta tese, nas metodologias e sistemas sugeridas para uso junto com o QFD, por constituir-se de tema vasto e complexo. Isto exigiria um trabalho específico. Neste trabalho, pretendemos discutir a adoção de uma postura de buscar identificar as necessidades junto aos clientes, e verificar a existência e aplicabilidade da adoção do QFD no setor de serviços.

5.4 Projeto de serviços

Muitas pessoas envolvidas com processos de serviços sentem razoável dificuldade em identificar atividades de projeto de serviços, chegando mesmo a argumentar pela não aplicabilidade de projetos no setor. O fato é que não se costuma “projetar serviços”. RATHMEL(1974) já afirmava que no setor de serviços “os novos serviços acontecem”, em vez de serem formalmente desenvolvidos e projetados. Para LEVITT(1981), enquanto os bens são projetados e muitas vezes produzidos sob condições controladas, os serviços são projetados simultaneamente à produção. O humorista JÔ SOARES(1996)¹³, afirmou, em entrevista ao programa Roda-Viva, da Rede Cultura, que o seu show, após seis meses da estréia, está totalmente reformulado, pois, na medida em que o tempo vai passando, ele vai reprojetoando o show, no próprio palco. A pergunta a ser colocada é: será que podemos pensar assim para qualquer serviço? Com qualquer pessoa? Somos todos (e qualquer um de nós) capazes de reprojetoar o serviço durante a sua prestação? Ou podemos incorrer em erros por falta de conhecimento e/ou discussão?

GRÖNROOS(19950) justifica a ausência de processos de projeto de novos serviços pela não tradição nesta área. Parece haver um certo amadorismo no setor. Uma das distinções clássicas dos serviços em relação à manufatura era a característica de “serviços serem prestados localmente”, provocando impossibilidade, ou pelo menos dificuldade, de se estabelecer redes de prestadores de serviços em regiões distintas. Esta característica tem sido bastante alterada - veja-se os casos de franquias comerciais

ou mesmo de prestadoras de serviços. É de se supor então que, para expandir uma organização de prestação de serviços, implantando um sistema de filiais, haja preocupação e preparação dos sistemas e pessoas a fornecerem, em locais diversos e instantes distintos, serviços similares a um mesmo (ou diferentes) tipo de clientela.

Uma das causas da falta de projetos de serviços reside na não adequação, do ferramental normalmente utilizado para projeto de bens, para situações de serviços. Não conseguimos encontrar, na própria literatura específica sobre serviços tratamento do tema de forma mais aprofundada. GRÖNROOS(1995) cita, que uma das razões para a escassez de publicações sobre desenvolvimento de novos serviços pode ser a inexistência de um modelo conceitual de serviços tratados como produtos a serem desenvolvidos, produzidos e colocados no mercado. Assim, existem lacunas a serem preenchidas sobre o assunto projeto de serviços.

Uma contribuição neste sentido é o *Diagrama de Fluxo dos Serviços*, sugerido por SHOSTACK(1987) apud GIANESI & CORRÊA(1994). Outras contribuições, úteis para auxiliar o projeto de serviços, dizem respeito ao próprio entendimento do serviços disponibilizado pela organização, e à sua caracterização. Neste sentido, GRÖNROOS(1995, p97-98) chama atenção para dois aspectos importantes:

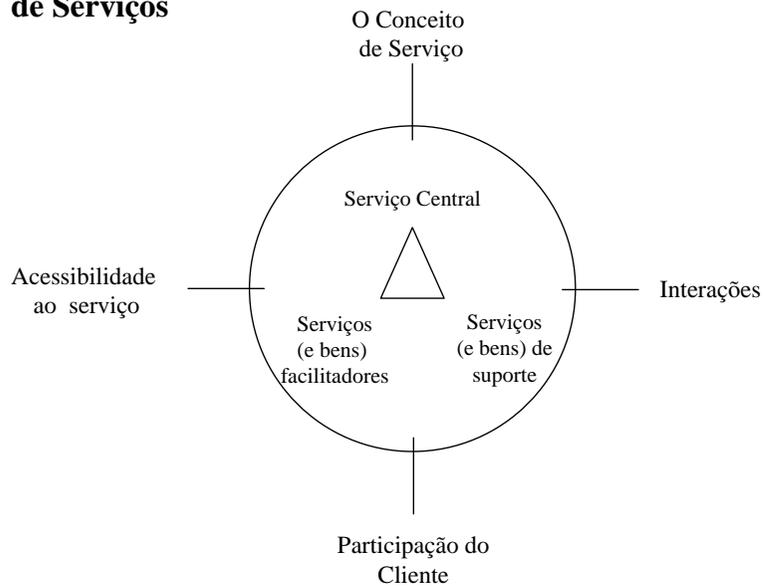
1. Para a composição do pacote de serviços, é interessante o entendimento da “Oferta Ampliada de Serviços”, e mesmo a divisão do pacote de serviços em três classes: *serviço essencial*, *serviços (e bens) facilitadores* e *serviços (e bens) de suporte*. Os serviços facilitadores são entendidos como aqueles que facilitam o uso dos serviços centrais - se estiverem ausentes os serviços centrais não poderão ser consumidos. Já os serviços de suporte, embora sejam também auxiliares, desempenham uma outra missão - são usados para aumentar o valor ou para diferenciação em relação à concorrência.

¹³ Entrevista ao programa roda-viva, sem referência sobre data do programa. Entramos em contato com a

A distinção entre serviços facilitadores e de suporte nem sempre é clara, podendo um mesmo tipo de serviço ser enquadrado em classificações diferentes, dependendo da situação. A oferta ampliada retratada na Figura 18, onde temos, no círculo central, os serviços central, facilitadores e de suporte. Circundando o círculo central, surgem os aspectos relacionados com o conceito de serviço, facilidade de acesso ao serviço, interações cliente-organização e participação do cliente. A importância desta discussão reside no fato da importância de que os serviços central, facilitadores e de suporte são percebidos de formas variadas, dependendo do grau de acessibilidade, atratividade das interações e participação dos clientes no processo. Isto tudo deve ser levado em conta durante a fase de projeto dos serviços.

2. Outra sistematização dos serviços (GRÖNROOS, 1995) a ser considerada no projeto é a divisão do processo de prestação de um serviço em: fase de adesão, fase de consumo intensivo e fase de separação – veja Figura 19. A fase de adesão consiste dos instantes iniciais, onde o cliente entra em contato com o prestador de serviço a fim de adquirir e consumir o serviço essencial. A fase de consumo intensivo constitui a etapa principal, onde o cliente consome, principalmente os serviços essenciais - centrais. Na fase de separação o cliente deixa o sistema de prestação de serviços. A validade desta esquematização reside em ser este um outro mecanismo de priorização da importância atribuída pelos clientes, às diferentes fases do serviço, e conseqüente maior ênfase às etapas mais perceptíveis ao cliente ou mais influentes na qualidade do serviço.

A Oferta Ampliada de Serviços



Grönroos, 1987

Figura 18: A (GRÖNROOS 1995) de serviços. Fonte: GRÖNROOS(1995)

ANDERSON & NARUS(1995) sugerem que as administrações das organizações devem analisar os seus serviços e decidir quais devem ser oferecidos como padrão, e quais devem ser opcionais. Com isto, os autores sugerem a criação de uma oferta de serviços flexível, que seja ajustada a clientes (segmento de clientes) que a empresa visa atender.

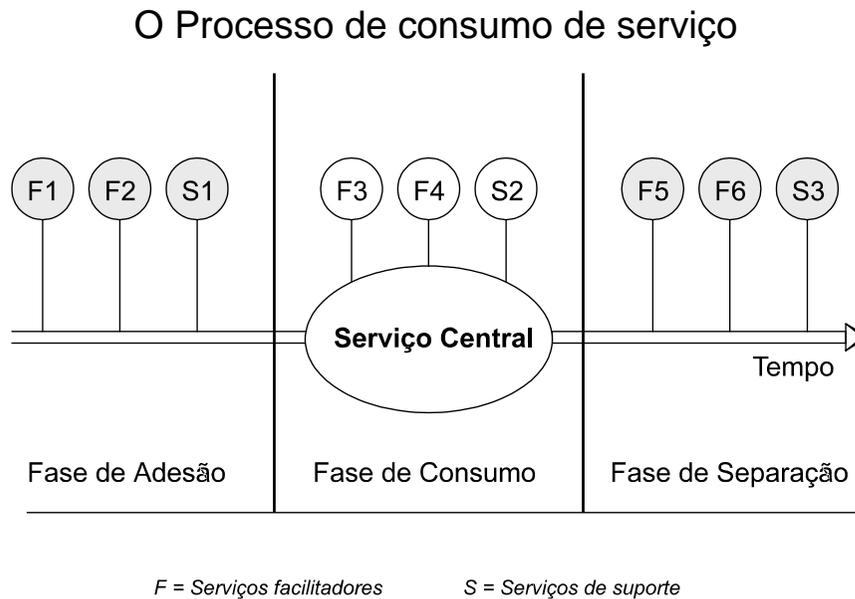


Figura 19: O pacote de serviços e o processo de consumo de serviço. fonte: GRÖNROOS(1995)

GIANESI e CORRÊA(1994) chamam a atenção para a compreensão da composição do pacote de serviços, utilizando proposição de FITZSIMMONS & SULLIVAN(1982). Além disto, deve-se considerar, segundo os autores, o grau de contato com o cliente, participação do cliente, personalização do serviço, intensidade de capital, grau de automação e porte de incrementos de capacidade, localização, arranjo físico, participação humana, grau de autonomia, grau de flexibilidade e estrutura organizacional. CLUTTERBUCK(1994) cita a crescente utilização do QFD em serviços.

Uma das ferramentas úteis para projeto de serviços (ou mesmo na gerência de processos de serviços) é o *Diagrama de fluxo dos serviços* - esta ferramenta concilia os momentos da verdade, identificados em um serviço (ciclo de serviço) com fluxogramas de atividades de bastidores – veja Figura 20. É mostrada a fronteira entre as situações vivenciadas ou percebidas pelo cliente, a chamada *linha de visibilidade*. Esta linha de

visibilidade define as atividades onde o cliente interage com o pessoal de contato ou recursos físicos da organização com os quais o cliente interage. Na parte inferior ficam as atividades de suporte ao pessoal de contato, isto é, aquelas atividades com as quais o cliente não tem interação. Em seguida há a linha de interação interna, que delimita a fronteira entre o pessoal de suporte e as atividades de produção. Por último existe a linha de controle, onde há interação com a gerência - SHOSTACK(1987); ZEITHAML(1990); LOVELOCK(1995); KINGMAN-BRUNDAGE et al.(1995).

NORMANN(1993) sugere que "a capacidade de reprodução de um sistema de serviços está baseada primeiro em identificar seus elementos absolutamente essenciais e, segundo, em projetar maneiras eficazes de controlar e recriar esses elementos. O autor tem insistido na importância de adotar uma abordagem holística para a construção, ou pelo menos o estudo, de sistemas de serviços.

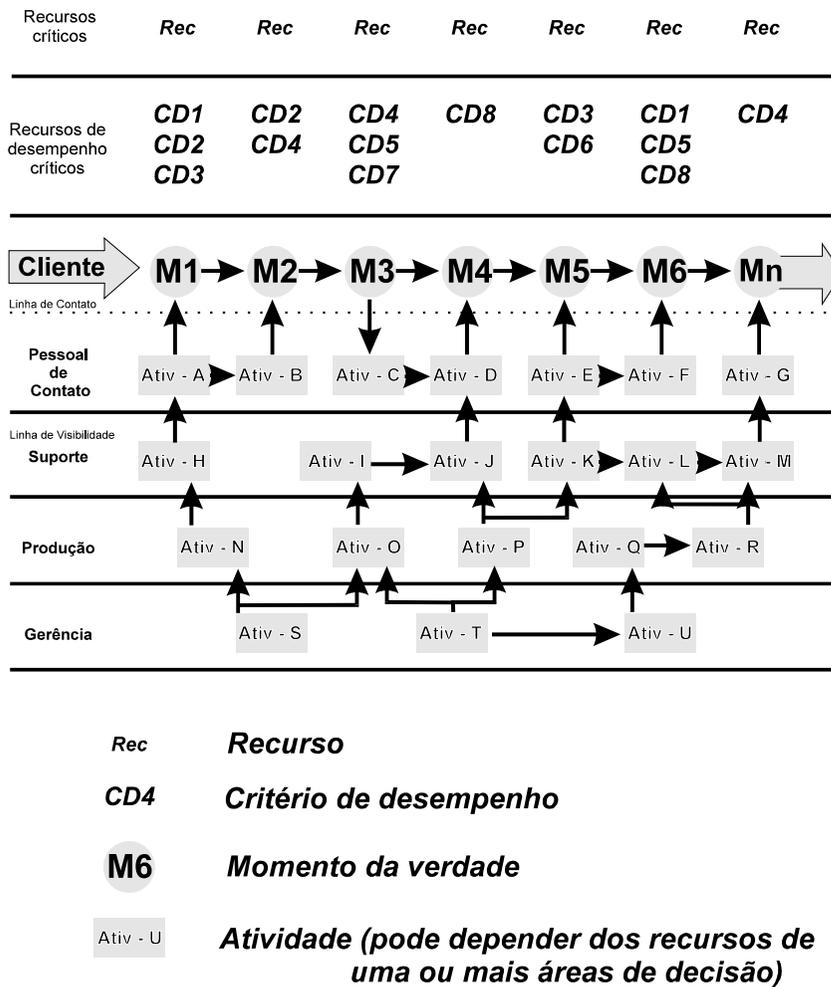


Diagrama genérico de fluxo de processo do serviço (FPS)

Figura 20: Diagrama genérico de fluxo de processo Fonte: GIANESI E CORRÊA(1994)

5.5 Momentos da Verdade

Dentre as características das operações de serviços, a “simultaneidade entre produção e consumo” é uma das mais críticas em termos gerenciais são os Momentos da Verdade, também conhecidos por Momentos de Contato, (NORMANN(1993); CARLZON(1993); ALBRECHT(1992); LOBOS(1993); HOROVITZ(1993); DAVIDOW & UTTAL(1989); CHASE(1981); GRÖNROOS(1995); LAS CASAS(1994); ANDERSON & NARUS(1995); LOVELOCK(1995), SASSER, CLUTTERBUCK(1994), definidos como aquelas situações de contato entre o cliente e a organização prestadora do serviço, que interfere positiva ou negativamente na percepção de qualidade do cliente. NORMANN(1993) identifica os momentos da verdade como o instante onde é criada a qualidade de um serviço.

GRÖNROOS(1995) afirma ser o momento da verdade “o verdadeiro momento de oportunidade”. O autor ressalta a importância de se construir a qualidade no momento exato da prestação do serviço, afirmando que no próximo momento, a situação já terminou, o cliente já se foi, não havendo mais como agregar valor à qualidade percebida do serviço.

O conceito de Momento da Verdade tem algumas nuances:

Do ponto de vista pessoal, ele é importante porque o prestador de serviço precisa estar altamente capacitado para desempenhar conforme previsto e conforme expectativa do cliente. Não basta “seguir o procedimento”, pois a heterogeneidade dos clientes pode demandar certo tipo de atitude para a qual não se previu nada. Cabe nessa horas muito discernimento, flexibilidade e autonomia (aqui os Momentos da Verdade chamam outro conceito, o empowerment).

Do ponto de vista físico, qualquer contato visual do cliente com instalações, equipamentos, pessoal á distância, publicidade, etc. são Momentos da Verdade, dos quais a organização deve ter consciência e analisar sobre seu impacto na formação da imagem da organização.

Do ponto de vista de importância, é interessante trabalhar para que os primeiros contatos do cliente com a organização impactem positivamente, criando uma referência positiva, que afete a percepção da qualidade do serviço a ser oferecido. Os últimos contatos do clientes também tendem a ser importantes, pois a imagem do serviço tende a ser lembrada pelos últimos episódios vivenciados pelo cliente – um erro no cálculo da conta de um restaurante compromete toda a avaliação de qualidade do cliente, por melhor que tenha sido a experiência durante a refeição.

Do ponto de vista de duração, há contatos que são infinitesimais, enquanto outros são contínuos – veja-se o caso do fornecimento de energia elétrica, serviços telefônicos, abastecimento d'água. Já outros têm curta duração, mas o nível de repetitividade é alto – veja-se o caso de atendimento pelo garçom em um bar ou restaurante.

O Gerenciamento dos Momentos da Verdade é também citado por CLUTTERBUCK(1994), denominado de “encontro de serviço”. O autor identifica a natureza dos encontros de serviço:

- os encontros de serviço são propositais - o cliente tem uma meta a alcançar no encontro;
- os encontros de serviço são parte de um negócio;
- não há necessariamente conhecimento prévio, de ambas as partes;
- os encontros de serviço têm um foco reduzido;
- a troca de informações relacionadas domina o encontro;
- os papéis do cliente e do fornecedor são bem definidos.

O autor relaciona aspectos da percepção do cliente sobre o encontro de serviço:

- o objetivo do encontro pode variar de simples lazer a puramente funcional;
- a motivação do cliente varia de livre escolha a absoluta necessidade;
- a importância atribuída pelo cliente pode variar de grande a sem grandes conseqüências;
- o controle pessoal, custo e risco percebidos pelo cliente podem variar de alto a baixo.

CLUTTERBUCK(1994) cita algumas técnicas para análise dos encontros de serviço: a definição do perfil do encontro, a identificação dos encontros críticos, o *continuum* de reações dos clientes e a análise das interações de serviço. Recomenda ainda alguns passos para fazer com que os encontros de serviço dêem certo:

1. Compreender a natureza dos encontros de serviço
2. Compreender os encontros de serviço mais críticos
3. Compreender as interações dos encontros de serviço
4. Recrutar e treinar “desbravadores de fronteiras” da linha de frente e a equipe de suporte.
5. Treinar os clientes.
6. Tirar mais proveito de seus gerentes da linha de frente.

5.6 Participação do cliente

Outra característica das mais importantes dos serviços é a presença do cliente durante o processo de consumo do serviço. Isto leva, ou pode levar, à participação do cliente, de alguma forma, como co-responsável por parte das atividades a serem desenvolvidas para a efetivação do serviço. Alguns exemplos de organizações como os restaurantes *self-service*, caixa automático, postos de abastecimento, etc. têm feito uso crescente da participação do cliente. Esta participação deve, entretanto, ser projetada de acordo com o tipo de serviço, nível de expectativa do cliente, limitações de recursos, custo, tempo e a própria pré-disposição do cliente como agente do processo.

GIANESI e CORRÊA(1994) chamam atenção sobre a gestão do cliente, uma vez que ele tem forte influência no processo, e indicam ações que se deve planejar sobre a participação do cliente como co-prestador do serviço, treinamento do cliente, entre outras.

A participação do cliente é um elemento que precisa ser bem planejado e gerenciado, dado sobretudo à crescente integração entre as funções produção e consumo. DAVIDOW & UTTAL(1991) propõe, no projeto do serviço, que se integre o cliente

como elemento responsável por parte da prestação do serviço. ZELNY(1978) apud NORMANN(1993) vê o aumento do auto-serviço como a única maneira possível de manter o desempenho dos serviços intensivos de mão-de-obra com potencial limitado para melhorias em produtividade. LOVELOCK e YOUNG(1979) defendem a maior participação do cliente como estratégia ativa para alcançar eficácia de custos. NORMANN(1993) afirma que em termos de função o cliente pode participar de diferentes maneiras (CHASE(1978); LOVELOCK & YOUNG,1979). O autor sugere um quadro de referência da forma de participação do cliente no processo de serviço. Ver Quadro 13.

Função ⇓	Forma ⇒	Física	Intelectual	Emocional
1. Especificação				
2. Produção				
3. Controle de Qualidade				
4. Manutenção de costumes				
5. Desenvolvimento				
6. Marketing				

Quadro 14: Modos e funções de participação do cliente. Fonte: NORMANN(1993)

1. Especificação: muitas vezes o papel do cliente restringe-se à solicitação do serviço, ou chegando até o diagnóstico. O cliente deve se envolver na especificação;
2. Produção: quando o cliente executa fisicamente parte do serviço que poderia ser feita pelo fornecedor;
3. Controle de qualidade: o trabalho executado diante do cliente possibilita avaliação diferenciada, e este C.Q. constitui elemento do sistema de prestação de serviço;
4. Manutenção de costumes: manutenção do moral do ambiente do serviço;
5. Desenvolvimento: o cliente deve participar no desenvolvimento do sistema de prestação de serviços, visando contribuir para o desenvolvimento da excelência genuína;
6. Marketing: o cliente pode fazer marketing para outros clientes - boca-a-boca ou formalmente.

O responsável pelo projeto do serviço precisa motivar o cliente para que este deseje participar no processo. NORMANN(1993) elege o elemento custo-benefício como de forte impacto sobre o cliente, sendo uma alternativa para torná-lo có-responsável pelo processo.

5.7 Sistema de Garantia da Qualidade

Dentre os autores mencionados, o que trabalha mais próximo da idéia de Sistemas de Garantia da Qualidade é FEIGENBAUM(1986). O mesmo afirma serem os princípios, abordagem e tecnologias do Sistema de Qualidade Total perfeitamente aplicáveis, e estão sendo aplicados a várias áreas de serviços. O autor chama atenção para o cuidado no estabelecimento de padrões para a prestação de serviços.

ISHIKAWA (1985) defende a participação dos intermediários na garantia da qualidade, envolvendo assim pessoal da área comercial nas fases de desenvolvimento de novos projetos, controle de qualidade durante e após vendas.

Em defesa dos Sistemas de Garantia da Qualidade para o setor de serviços, devemos citar o fato de as normas ISO série 9000, terem sido acrescidas, após seu lançamento de uma versão adicional voltada para o setor de serviços - norma ISO 9004-2. Carece-se, entretanto, de alterações para melhor proveito na utilização das normas - ISO 9001, ISO 9002 e ISO 9003. LAMPRECHT(1995) questiona a contribuição da norma ISO 9004-2, alegando que as empresas, ao implantarem um sistema, se orientam prioritariamente por uma das três normas “certificadoras”. Isto entretanto, não tem sido impedimento para empresas de serviços implantarem sistemas da qualidade baseados nas normas ISO 9001,9002 ou 9003, e obterem, além dos resultados de um sistema da qualidade, a certificação. Outros autores referenciam a aplicabilidade da abordagem de sistemas de garantia a qualidade para empresas de serviços, entre estes ANSELL(1993), KING(1987), MILLER(1993), SINHA(1986) SMITH(1991).

5.8 Padronização em serviços

Um dos assuntos críticos no controle de qualidade em serviços é a questão da padronização. Alguns questionamentos argumentam que a heterogeneidade presente na prestação de um serviço torna complexa, quando não impraticável. O estabelecimento de padrões em operações não repetitivas é mais difícil. Não podemos esquecer, entretanto que a essência da atividade de controle de qualidade inicia com o estabelecimento de um padrão (ou meta a ser alcançada), e a conseqüente verificação dos resultados alcançados na operação de um processo qualquer, seja esta de alto ou baixo nível de repetitividade, para fins de comparação com o padrão desejado. Não se pode controlar a qualidade de qualquer processo quando não se tem padrões estabelecidos.

Para JURAN(1988) a padronização representa etapa imprescindível para a obtenção da adequação ao uso. O autor sugere que padrões de serviços devem abordar critérios de pontualidade, integridade (conclusão do serviço), previsibilidade e satisfação do cliente. O autor levanta dificuldades para o estabelecimento de padrões, tais como: consideração somente pelo departamento de C.Q., não comunicação adequada, interpretação errada, aprovação informal de desvios, padrões não realistas, especificações tratadas como leis, e que correções de desvios exigem mudança de comportamento. Por outro lado especificações flexíveis podem levar a: falta de uniformidade e consistência do serviço, perda de controle e disciplina, procedimento e resultados não documentados, deterioração da capacidade de julgar quais especificações são realistas. O autor ainda propõe uma estrutura de auditorias da qualidade semelhante à manufatura para o acompanhamento e melhoria contínua da qualidade dos sistemas – levar este comentário para auditoria. DEMING(1982) afirma que a ausência de procedimentos é relacionada como fator de grande importância para a geração de desvios e defeitos em geral.

Para FEIGENBAUM (1986), é imprescindível estabelecer padrões para a prestação de serviços. Por exemplo, alimentos podem ser comprados segundo padrões, preparados segundo esquemas e seqüenciamento organizados; balconistas e gerentes podem ter atenção voltada para satisfazer plenamente o cliente, e os clientes podem ser

regularmente inquiridos sobre a qualidade dos serviços que estão recebendo. Para o autor, a qualidade dos serviços passa por características importantes como confiabilidade e garantia.

HOROVITZ(1993) defende que *“nada impede que se transformem as promessas em padrões de qualidade”*. O autor considera indispensável o desenvolvimento de padrões de qualidade de serviço se se quiser controlá-la e saber objetivamente se uma promessa é cumprida. Os padrões de qualidade de serviços devem ser expressos do ponto de vista do cliente, ser mensuráveis, e servir à organização de ponta a ponta. Ele afirma ainda que *“os padrões devem ser definidos em termos de resultados para os clientes - o cliente terá..., o cliente espera..., o cliente deseja..... . A partir daí são determinadas as tarefas: o pessoal de atendimento deve..., a recepcionista fará..., o técnico de consertos procederá..... Só então é que se deve estabelecer os métodos de funcionamento”*. Para HOROVITZ, alguns exemplos de padrões podem ser: sorrir, comunicação verbal, comunicação gestual, comunicação visual, comunicação escrita, competência de quem atende, materialidade do atendimento, continuidade do atendimento. Segundo o autor, o processo de padronização passa pelo estabelecimento das várias etapas do processo, e da identificação das variáveis para garantir a promessa em cada uma das fases, com os recursos necessários.

NORMANN(1993) levanta a dificuldade na mensuração da qualidade de serviços. *“Como especificar, medir e controlar animosidade ? disposição ?”* - coloca o autor. Algumas organizações especificam o número mínimo de vezes que os funcionários de contato devem sorrir, ter contato visual durante uma transação. O autor afirma que *“pelo menos uma importante empresa aérea tem especificado o número de passageiros com os quais os comissários de bordo devem falar antes e após a decolagem”*.

CLUTTERBUCK(1994) discorre sobre o perigo de se priorizar demasiadamente a padronização de procedimentos visando obtenção do certificado ISO 9000, de forma que possa comprometer a sobrevivência ou mesmo crescimento da empresa, sugerindo assim a implementação de uma estratégia de serviço na qual o desenvolvimento de padrões e procedimentos seja um elemento importante.

5.9 Ferramentas para a qualidade de serviços

A Gestão da Qualidade em ambiente de manufatura tem sido alimentada com várias ferramentas e técnicas. Em serviços algumas daquelas têm sido utilizadas, outras adaptadas, tendo sido sugeridas algumas específicas para o setor. Nesta seção comentaremos sobre ferramentas, técnicas sugeridas por autores.

ALBRECHT(1992) sugere como preocupação para a gerência evitar os sete pecados do serviço, encontrado em muitas situações: “apatia, dispensa?, frieza, condescendência, automatismo, livro de regras, passeio?”- colocar a definição de cada um. O estabelecimento dos ciclos de serviços, com o relacionamento dos Momentos da Verdade é sugerido pelo autor.

O CEP - Controle Estatístico do Processo é proposto por DEMING(1982); ISHIKAWA(1986); JURAN(1993); GIANESI & CORRÊA(1994); LATZKO(1985,1986,1991); LEFEVRE(1989,1990), DELHOHERY(1993), ROSANDER(1985); MURDOCK(1991); LIPSCOMB(1994) como forma de monitorar o processo.

O diagrama causa-efeito, cuja criação é atribuída a ISHIKAWA(1986), também é sugerido por DEMING(1982), CAMPOS(1992); KURSTEDT(1993) para o controle de qualidade em serviços. Para estes dois autores o ferramental estatístico aplicado em manufatura deve ser proposto para os serviços, sobretudo como ponto de partida para identificação de problemas, e a sua conseqüente resolução. MIZUNO(1988) sugere a aplicação da sete novas ferramentas da qualidade para serviços.

ISHIKAWA(1985) sugere os Círculos de Controle da Qualidade também em serviços. O sistema de gerenciamento proposto por este autor é, sem dúvida, uma das propostas mais abrangentes e aplicáveis a um processo de Gestão da Qualidade Total. A sistematização do processo de resolução de problemas - QC Story - desenvolvida por ISHIKAWA(1985) é elemento de forte contribuição.

LOBOS(1993) cita proposição de CARLZON(1993) sobre o conceito de Momentos da Verdade, e referencia sugestão de ALBRECHT(1992,c) no sentido de, ao utilizar o ciclo de serviço, identificar ciclos prioritários, e dentro destes, momentos da verdade prioritários - neles concentrar atenção e recursos. LOBOS(1993) questiona quantos ciclos serão necessários desenhar para uma organização. Além disto o autor inclui a dimensão tempo no ciclo de serviço, tecendo crítica a ALBRECHT por não ter considerado o tempo no ciclo. Define ciclo do tempo de serviço como “o espaço de tempo entre o contato inicial do cliente com a organização prestadora de serviço e o momento do seu último contato, após ter sido atendido”.

Formulários de pesquisa junto a clientes são sugeridos , sobretudo , por LAS CASAS(1994); ALBRECHT(1992); DAVIDOW e UTTAL(1991); , ZEITHAML et al.(1988), visando verificar nível de satisfação com o serviço prestado.

Fluxogramas constituem elemento de grande auxílio no planejamento do serviço (DAVIDOW e UTTAL(1991); LAS CASAS(1994); DENTON(1991), ALBRECHT(1992,c); JURAN(1988); CAMPOS(1992); GIANESI & CORRÊA(1994); LOVELOCK(1995). Análise de falhas é sugerido (LAS CASAS,(1994); DEMING(1982); ISHIKAWA(1985), FRAM(1995), sobretudo por ser um mecanismo de ação rápida e fácil utilização.

5.10 Gerência de processos

Metodologias utilizadas na gerência de processos podem ser úteis também na área de serviços. Entre estas podemos citar: mapeamento de processos, definição de processos e subprocessos, com suas delimitações, fronteiras, autoridade e responsabilidade, a identificação clara das entradas e saídas dos processos, a identificação dos clientes e seus requisitos, o estabelecimento de indicadores de desempenho, identificação de fatores críticos de controle, entre outros.

A gerência de processos é um dos meios mais úteis de se implantar a melhoria da qualidade. São propostos dois enfoque básicos: *o primeiro*, centrado na avaliação e análise de processos, cuja estratégia de melhoria consiste de se identificar e resolver situações indesejadas a partir da operação; e *o segundo*, que parte de se buscar “fazer certo da primeira vez”, através da definição/ redefinição de processos utilizando técnicas de planejamento e padronização. CAMPOS(1992) a apresenta com o título de “Gerência da Rotina”, sem, entretanto, diferir significativamente de outras propostas. A Gerência de processos é sugerida, de forma direta ou indireta pelos autores: HARRINGTON(1988; 1993); DEMING(1982), BAKER et al.(1985), BHOTE(1992), CHASE et al.(1984), McDERMOTT(1991), THOMAS(1991), VANDERMERWE(1989).

5.11 Liderança

A liderança por parte da alta administração constitui elemento fundamental para o sucesso da implantação de um modelo de Gestão, (Gestão da Qualidade Total ou qualquer outro), em qualquer ambiente, em qualquer setor (DAVIDOW e UTTAL(1991); ALBRECHT(1992,c); JURAN(1988); DEMING(1982); ISHIKAWA(1985); CROSBY(1994); HESKET(1994). Organizações como MARRIOTT, DISNEY, SAS, têm sido citadas na literatura como exemplos de organizações que conseguem repassar e executar os princípios defendidos por seus líderes. Mais do que somente métodos, técnicas e sistemas, a liderança exercida por uma pessoa (muitas vezes fundador) acaba se disseminando pela organização e norteando diretrizes e ações, de tal forma que provocam nos clientes e comunidade uma boa percepção da qualidade fornecida.

NORMANN(1993 cita como atitudes de uma boa liderança, dentre outras a fixação de padrões de qualidade, avaliação de pessoas, estabelecimento de um código de conduta e promoção de credibilidade, sugerindo também a busca de resultados imediatos para possibilitar continuidade. ALBRECHT(1992) chama atenção para algumas características da liderança em empresas consideradas exemplo, como: conhecem seus

clientes, enfoque baseado em Momentos da Verdade, atitude de fazer o que é preciso, recuperam-se habilmente de erros inevitáveis, encaram a administração como alguém que apoia, preocupam-se com os funcionários tanto quanto com os seus clientes e estão sempre insatisfeitos com o seu desempenho. ZEITHAML et al(1990) identificam visão de serviço - estratégia do serviço superior - excelente, padrões elevados, liderança no front, e integridade como elementos imprescindíveis a um líder em serviços.

WHITELEY(1992) registra que os líderes colocam o cliente em primeiro lugar, promovem o trabalho em equipe, nunca param de aprender, e se mantêm firme na perseguição ao objetivo estabelecido. DAVIDOW e UTTAL(1991) relacionam os princípios da liderança: cultura voltada para o serviço, tornar o serviço ao cliente um interesse de todos, definir padrões excessivamente altos, dar importância aos funcionários de linha de frente, e declarar guerra à burocracia. BELASCO(1990) chama a atenção para o fato de que a liderança deve dar o exemplo: “faça aquilo que você diz”.

Estes ingredientes acima relacionados contribuem para disseminar na Organização o que YOSHIMURA(1996) chama de “espírito de servir”. Este termo tem sido utilizado para caracterizar na organização os comportamentos que transmitam a sensação de bem-estar ao cliente, através da presteza, atitude cordial, disposição em auxiliar o cliente. Esta linha de raciocínio tenta quebrar um pouco da tendência de o prestador de serviço ser tratado, ou pelo menos se colocar como, um subserviente, subalterno, inferior. Isto vem da própria etimologia da palavra “servir” que sugere significado de subserviência, escravidão, serviçal, entre outros. Enxergamos a necessidade de adoção de uma “postura de servir” por parte de empresas, onde haja predisposição em identificar as necessidades dos clientes e atendê-las conseqüentemente, mas é preciso servir sem submeter-se inadvertidamente. E este tipo de comportamento depende muito de uma liderança forte, exercida em prol do cliente, assumindo riscos, dando exemplo.

5.12 Avaliação da qualidade de serviços

Quando se fala em controle a qualidade, a atividade de avaliação é das mais significativas. A essência da função controle da qualidade consiste de, estabelecido um

padrão, verificar o resultado de um processo qualquer (manufatura, serviços, ou outro) e compará-lo com o padrão desejado. Atingido o padrão, assume-se que este resultado produziu boa qualidade. Caso contrário, a qualidade fica comprometida. Uma das tantas dificuldades apontadas para fazer controle da qualidade em serviços é a complexidade da avaliação da qualidade de um serviço. Acreditamos que esta argumentação reside muito mais na falta de medidas sobre qualidade em serviços, aliada ao processo de medir algo que é produto e processo simultaneamente. Vejamos o que dizem alguns autores:

Para HOROVITZ(1993) em matéria de serviços, a produtividade se exprime em termos de satisfação do cliente e se mede, pois, pelo aumento das vendas. DAVIDOW e UTTAL(1991) argumentam em favor de permitir aos clientes que expressem o que é importante, e estabelecer a retroalimentação da informação, para introduzir ações de correção. BERRY e PARASURAMAN(1992) sugerem alguns tipos de mecanismos para estabelecer um sistema de informações da qualidade, como: solicitação de reclamação de cliente, *follow-up* pós-transações, contatos informais de gerentes c/ clientes, falsos compradores, levantamento junto aos funcionários. LAS CASAS(1994) sugere um sistema de ponderação da importância dos atributos em cima dos momentos da verdade, a ser estabelecida junto com o cliente. GIANESI e CORRÊA(1994) citam o benchmarking em cima dos critérios competitivos como forma de avaliar o desempenho dos serviços.

LIJANDER & STRANDVIK(1997) questionam as medidas tradicionais de comparações com padrões, e sugerem a verificação das emoções dos clientes, em função de experiências positivas ou negativas, como um elemento de avaliação a qualidade do serviço.

5.13 Auditorias da qualidade de serviços

As auditorias da qualidade têm sido utilizadas em duas situações principais:

1. Como forma de verificar eficácia de sistemas de garantia da qualidade, seja como auditorias internas ou externas. Dentre estas últimas, podem ter finalidade tanto certificação como de acompanhamento de sistemas de qualidade conforme exigências normativas - por exemplo, ISO série 9000. Nesta caso, são sugeridas as normas ABNT: NB ISO 10.011-1, NB ISO 10.011-2 e NB ISO 10.011-3.
2. Como forma de proporcionar informações para o monitoramento de um sistema gerencial - por exemplo, auditorias da qualidade total, as chamadas auditorias do presidente.

ALBRECHT(1992) sugere o estabelecimento de auditoria de serviço, avaliando o estado presente da qualidade do serviço e identificando oportunidades de melhorias. JURAN(1988) menciona as auditorias de qualidade como elemento de gerenciamento da execução dos padrões. MILLS(1989), um reconhecido autor na área de auditorias da qualidade, relaciona auditorias da qualidade como sendo aplicáveis a serviços. O objetivo é avaliar o sistema com relação às especificações de um serviço. O autor não identifica diferenças significativas entre as auditorias de qualidade de produto e de serviços. Sugere que o auditor presencie o ato da prestação do serviço como amostra para análise. OVRETVEIT(1993) questiona a utilização de auditorias com mesmo enfoque de bens para o setor de serviços. PERRY(1991) cita a realização de auditorias externas em serviços educacionais. CRANER(1994) referencia a utilização de auditorias em serviços médicos.

5.14 O Ciclo PDCA

O ciclo PDCA(*Plan, Do, Check, Act*) constitui-se numa das metodologias mais utilizadas nos processos de Gestão da Qualidade Total. Podemos dizer, baseados em ISHIKAWA(1985) que o PDCA constitui a essência do controle da qualidade, na medida em que, para qualquer processo, na fase de planejamento (*PLAN*), há que se estabelecer metas, definir os métodos necessários para alcançar as metas desejadas. Na fase da execução (*DO*), deve ser realizado o processo de capacitação das pessoas e demais recursos do sistema operacional, e em seguida, parte-se para a execução

propriamente dita. A execução deve ser realizada de forma a coletar dados para permitir a verificação dos resultados, que constitui a fase seguinte (*CHECK*); a última fase (*ACT*) consiste da ação visando corrigir o mau resultado identificado na fase anterior. Assim, quando se verifica o resultado de um processo qualquer, está-se verificando a qualidade deste processo: caso a meta desejada tenha sido alcançada, produziu-se qualidade. Caso a meta não tenha sido alcançada, a qualidade não foi satisfatória. Este raciocínio pode ser aplicado a qualquer processo, repetitivo ou não, manufatura ou serviços, operacional ou estratégico. Também conhecido como o ciclo de Deming, ciclo de Ishikawa ou ciclo de Shewhart, o PDCA na verdade tem bastante semelhança com os princípios clássicos de administração propostos por FAYOL apud CHIAVENATO(1991): prever, organizar, comandar, coordenar e controlar. Existem dois pontos fundamentais que o diferenciam da proposta FAYOL: o primeiro é o efeito cíclico que interliga a fase de verificação de resultados com o estabelecimento de ações para corrigir as causas do mau desempenho - veja Figura 21; o segundo é, em função da Trilogia de JURAN¹⁴(1988), com a determinação de atuar nos processos visando a melhoria dos resultados e, conseqüentemente, o aperfeiçoamento contínuo.

¹⁴ Juran sugere que, na prática do controle da qualidade, um profissional ou organização procure sempre criar padrões, manter padrões e aperfeiçoar padrões de qualidade.

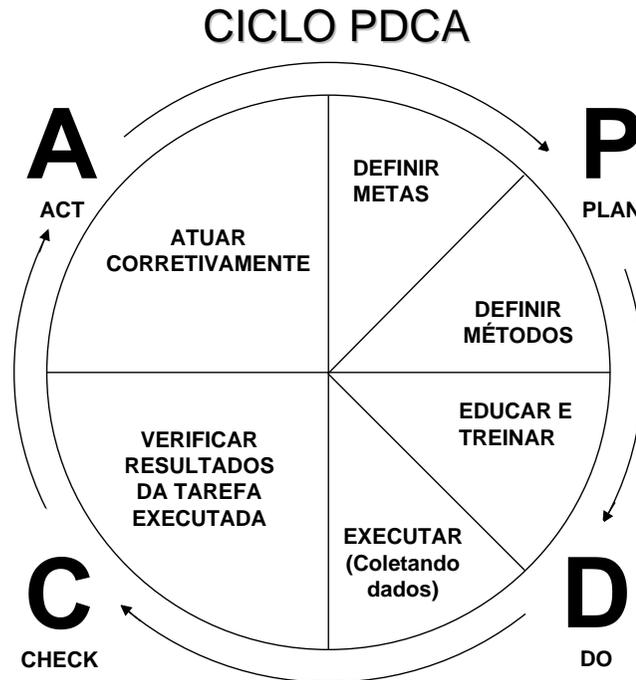


Figura 21: O ciclo PDCA – Fonte : ISHIKAWA (1982)

Neste sentido enquanto método gerencial o PDCA tem sido utilizado com dois enfoques: o enfoque reativo, com o PDCA de solução de problemas, que propõe um método para análise e solução de problemas, constituído das etapas: identificação do problema, coleta de dados, análise de causas, plano de ação, ação, verificação, padronização e conclusão; e o enfoque proativo, em que não se parte de um problema, mas da possibilidade (ou necessidade) de estabelecer melhoria nos resultados de determinado processo a partir da situação vigente. Para isto, há que haver uma mudança da postura conformista, onde se convive por muito tempo com um problema, sob a alegação de que nada se pode fazer no sentido de resolvê-lo, para uma situação onde se procure responder à questão: o que me impede de fazer melhor?

Num sentido mais amplo o PDCA pode ser utilizado em nível de Gestão da Qualidade abrangente, onde o início do processo seja o Planejamento da Qualidade, desde a identificação de necessidades reais ou latentes dos clientes, a sua produção e

gerenciamento contínuo, e a busca de Melhoria Contínua. Em termos de gestão de um negócio o método também pode ser aplicado, para seu planejamento desde o início de operação, ou mesmo seu gerenciamento ao longo da operação.

5.15 A Recuperação do serviço

Este é um assunto considerado na literatura sobre serviços. Fundamenta-se na idéia de que, por mais que um sistema esteja planejado, haverá estatisticamente a possibilidade de ocorrência de falhas. Na prestação de um serviço, devido à presença do cliente - simultaneidade entre consumo e produção do serviço, esta falha será presenciada pelo cliente, eliminando a possibilidade de retrabalho, possível na manufatura, cuja produção se antecipa ao consumo.

Cabe aí o tratamento bastante cuidadoso, da resolução da situação indesejada. Para HART et al.(1990), já que não se pode prevenir problemas em serviços, como por exemplo questões relacionadas a fatores climáticos ou mesmo comportamento de clientes, deve-se aprender com estes. Mas os sistemas de prestação de serviços não estão preparados para lidar com exceções. Funcionários de serviços têm sido ensinados que não lhes compete alterar o rotina, ainda que isto lhes cause algum tipo de frustração.

HART (1988) levanta a necessidade de se discutir a recuperação do serviço, associado ao processo de garantias proporcionadas ao cliente. CLUTTERBUCK(1994) e HART(1990) argumentam que os programas de TQM concentram-se tanto em fazer certo da primeira vez, que negligenciam o planejamento e a análise das conseqüências decorrentes de falhas. Para estes autores as empresas que prestam serviços de forma excelente não costumam ser tão boas no tratamento de reclamações. Para HART(1990) as empresas não devem abandonar os sistemas planejados para “fazer certo da primeira vez”, mas sim complementá-lo com facilidades para recuperação dos problemas ocorridos, pois a recuperação¹⁵ do serviço constitui uma oportunidade para a companhia demonstrar o seu comprometimento. CLUTTERBUCK(1994) relaciona três aspectos

principais para uma boa recuperação do serviço: corrigir os sistemas de prestação de serviço; tratar as reclamações de forma eficaz; e antecipar a necessidade de recuperação, através de sistemas preparados para solucionar o problema. O autor formula proposta para o processo de recuperação do serviço, com os seguintes pontos: peça desculpas; demonstre atenção ao cliente; solucione a deficiência rápida e honestamente; ofereça uma compensação; cumpra suas promessas; e, acompanhe, certifique-se de que a situação foi resolvida.

Já HART(1990) relaciona alguns outros tópicos a serem considerados para recuperação de um serviço: identificar o problema e agir prontamente; desenvolver a visão do todo da organização; treinamento das pessoas para tomada de decisões quando da necessidade de recuperação; proporcionar condições para a tomada de decisões pelo pessoal de frente; recompensas pela resolução de problemas perante os clientes; e fechar o ciclo junto ao cliente - comunicar e confirmar com o cliente a resolução do problema. O autor afirma que a recuperação do serviço é uma filosofia gerencial diferente, que substitui a ênfase do custo da correção para o valor que isto representa para o cliente.

BERRY e PARSURAMAN (1992) sugerem que as companhias de serviços excelentes devem ter excelentes procedimentos para tratamento dos problemas de serviços. Os autores defendem que a recuperação do serviço, se bem feita, influencia a imagem da organização aos olhos do cliente, e isto eleva a percepção da qualidade ofertada.

BOSHOFF(1997) mostra que, dentre três alternativas para a recuperação do serviço – tempo/velocidade, oferta de tangíveis, e posição hierárquica de quem se encarrega da recuperação – a oferta de algo tangível foi considerado o mais importante, seguido da velocidade na recuperação. A posição hierárquica do responsável pela recuperação não se mostrou efetivo.

¹⁵ A expressão “recuperação do serviço” é utilizada para envolver o processo de identificação de uma situação-problema, tomar ações de imediato, corrigir as causas e sanar a deficiência em definitivo.

5.16 A influência humana nos serviços

Nas diferenças clássicas entre manufatura e serviços há muitas citações inclusive sobre o serviço ser humanístico e a manufatura tecnocrática. Algumas classificações sugerem a divisão dos serviços entre aqueles onde há maior participação humana e aqueles onde esta participação é menor (SILVESTRO(1992). DAVIDOW e UTTAL(1991) elegem seis elementos como componentes do sistema de prestação de serviços: estratégia, projeto, liderança, pessoal, infra-estrutura e avaliação. Destes, dois referem-se à questão “humana” (a liderança da alta administração e pessoal), onde os autores sugerem cuidados com a contratação de pessoas adequadas ao tipo de serviço, investimento em treinamento e motivação do pessoal, sobretudo de linha de frente. Para Albrecht, um dos elementos do triângulo de serviços são as pessoas, e toda a sua abordagem tem um cunho muito comportamental.

CLUTTERBUCK(1994) sugere um plano de treinamento dividido em três principais investidas:

- Criação de conscientização
- Mudanças de atitudes e comportamento
- Habilidades e conhecimento dos processos

Em toda e qualquer abordagem para melhoria da qualidade, a questão humana assume importância grande. Na área de serviços, como o fator comportamental está muito presente em uma série de serviços, esta importância torna-se mais crítica. As abordagens para gerenciamento dos recursos humanos, gerenciamento do crescimento do ser humano, motivação, *empowerment*, *endomarketing*, entre outras, são itens que não podem faltar na agenda de discussão sobre gerenciamento de serviços. Destes os que têm sido desenvolvidos especificamente para serviços são: *empowerment* e *endomarketing*, já tratados anteriormente. A importância do aspecto humano reside, também, pela sua influência na variável cultural da organização.

5.17 Cultura organizacional

Embora não constitua objetivo maior deste trabalho, nem faça parte ao arcabouço de conhecimento do autor deste trabalho, teceremos alguns comentários acerca do tema, dado à sua importância na gestão de uma organização, e, em serviços, da necessidade de se discutir uma “cultura voltada para o serviço”.

Aspectos humanos são citados em muitas ocasiões como o elemento primordial para o sucesso em serviços. Há inclusive autores que dividem as atividades entre aquelas que dependem mais e aquelas que dependem menos de interação humana. Não concordamos totalmente com tal linha de pensamento, afinal, além das pessoas, um bom serviço pode requerer planejamento, infra-estrutura, equipamentos, sistemas de informação, do próprio cliente etc. O que devemos buscar é um melhor balanceamento entre a capacidade humana (a dependência do fator humano para proporcionar qualidade em alguns processos), e sua interação com os recursos do sistema. Assim, devemos procurar disseminar uma cultura de serviço ao cliente, capacitar, motivar, e, acima de tudo, delegar poderes - empowerment - principalmente para que o prestador de serviço faça aquilo que o cliente precisa. Além da capacitação para a realização de tarefas, há que se pensar em desenvolvimento intelectual da equipe de trabalho. KONDO(1989) sugere que se identifique, nas tarefas a serem realizadas pelo homem, elementos que contribuam para promover a motivação pela tarefa, contribuindo assim, para a qualidade do trabalho.

NORMANN(1993), ao se referir ao aspecto cultura, menciona que empresas de cultura nova, têm como elementos essenciais da filosofia:

1. Orientação para qualidade e excelência;
2. Orientação para o cliente;
3. Investimento em pessoas e alta orientação em tecnologia social;
4. Controle sobre os fatores críticos de sucesso;
5. Focalização forte, mas perspectivas amplas

FLEURY (1989) referencia conceito usual na literatura que trata cultura como rede de concepções, normas e valores, que são tomadas por certas e que permanecem submersas

à vida organizacional. Para criar e manter a cultura, estas concepções, normas e valores devem ser afirmados e comunicados aos membros da organização de forma tangível, sendo que esta parte tangível, as formas culturais, constituem os ritos, rituais, mitos, estórias, gestos, artefatos.

A autora referencia SCHEIN como um dos autores do tema, que se propõe a tratar a questão conceitual e metodologicamente, citando seu entendimento de cultura como o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna, e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e repassados aos novos membros da organização como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas. Para este autor, a cultura pode ser aprendida nos seguintes níveis:

- *nível dos artefatos visíveis*. Ambiente construído, layout, arquitetura, maneira de as pessoas se vestirem, padrões de comportamento visíveis, documentos, cartas, mapas;
- *nível dos valores que governam o comportamento das pessoas*. Obtidos geralmente através de entrevistas, geralmente representam apenas valores manifestos de cultura;
- *nível dos pressupostos inconscientes*. São aqueles pressupostos que determinam como os membros de um grupo percebem, pensam e sentem. Na medida em que certos valores compartilhados pelo grupo determinam certos comportamentos e esses comportamentos são considerados adequados para determinadas situações, o valor é gradualmente transformado em pressuposto inconsciente.

Em termos metodológicos, o autor propõe outras categorias para o processo de investigação do universo cultural de uma organização:

- analisar o teor e o processo de socialização de novos membros;
- analisar respostas críticas a incidentes críticos da história da organização. Nesta biografia organizacional, ao se analisar as razões que motivaram decisões tipo A ou B, pode-se inferir os pressupostos subjacentes à organização;
- analisar as crenças e valores e convicções dos portadores da cultura da organização.

- explorar e analisar juntamente a pessoas internas da organização as observações surpreendentes descobertas durante as entrevistas.

A fim de “desvendar “a cultura de uma organização, FLEURY (1989) sugere atenção para alguns pontos básicos:

- histórico da organização: momento da criação da organização; papel desempenhado pelo fundador; investigação de incidentes críticos na vida da organização.
- processo de socialização de novos membros: programa de treinamento e integração de novos funcionários; processo de integração informal de novos membros na organização;
- políticas de recursos humanos: recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento de pessoal; políticas de remuneração e carreira;
- processos de comunicação: mapeamento dos sistemas de comunicação – formais escritos e orais, e informais;
- organização do processo de trabalho.

5.18 Endomarketing

Um assunto muito citado na literatura sobre serviços é a prática do marketing interno - o chamado *endomarketing*. Segundo GRÖNROOS(1995) o *endomarketing* começa com a idéia de que os funcionários constituem o primeiro mercado para as organizações. O autor afirma que este já não é um conceito tão novo. EIGLIER & LANGEARD(1976) apud URDAN(1993) discutiram a necessidade de se praticar o marketing internamente à organização. HESKETT(1987) também aborda o assunto, citando o direcionamento da visão estratégica dos serviços para o seu interior. A idéia que está por trás do *endomarketing* é de que a empresa precisa primeiramente vender a sua imagem aos seus funcionários, afim de que estes a reproduzam para os clientes externos. Um fato extremamente negativo é quando ocorre uma falha qualquer, e o funcionário se ponha a tecer comentários negativos sobre a organização. FIRNSTAHL(1989) chamou a atenção

para este aspecto ao propor o elemento humano como a garantia do serviço, colocando, juntamente com a necessidade de estar preparado, a existência do conceito de empowerment para dar sustentação á garantia do serviço. Para HESKETT et al.(1994) as empresas de serviços devem colocar clientes e funcionários em primeiro lugar, de modo a alcançarem sucesso.

VAREY(1995) coloca a necessidade da adoção do *endomarketing*, também pela superposição existente nos serviços, em que as funções marketing e operação não são facilmente separáveis como na manufatura. O autor defende que a adoção marketing interno¹⁶ é um mecanismo de avançar a prática do marketing externo pelo pessoal de operação. O autor estabelece relações entre um programa de marketing interno e os seguintes temas: qualidade do serviço, orientação estratégica de marketing, gestão da qualidade total, desenvolvimento organizacional, produtividade do serviço interno, imagem corporativa.

GRÖNROOS(1995) enumera dois objetivos principais para o *endomarketing*:

1. Assegurar motivação para o bom desempenho por parte dos funcionários de linha de frente; e
2. Atrair e reter bons funcionários.

Este segundo objetivo, aliás, tem significância preponderante. A atração e contratação de bons funcionários funciona como um programa de qualidade assegurada de fornecedores, pois se parte importante da qualidade de um serviço depende do desempenho de pessoas, é necessário que estas pessoas atuem bem. É como se estivesse em vigor um rigoroso sistema de inspeção de recebimento. Se os serviços, por estarmos vivendo a sociedade do conhecimento, cada vez mais entregam conhecimento aos clientes, faz-se necessário que o conhecimento de entrada dos processos seja de boa qualidade. BERRY e PARASURAMAN (1992) sugerem que as empresas, da mesma forma que utilizam conceitos e técnicas de marketing para conquistar clientes, o façam também para conquistar bons funcionários.

GRÖNROOS (1995) enumera três requisitos para o *endomarketing*:

1. O *endomarketing* deve ser considerado como parte integrante da gestão estratégica;
2. O processo de *endomarketing* não pode ser impedido por uma estrutura organizacional ou falta de apoio gerencial;
3. A alta gerência deve demonstrar constantemente apoio ao processo.

Um dos autores que mais escreveram sobre *endomarketing*, GRÖNROOS(1995) identifica quatro grupos-alvos para o *endomarketing*: a alta gerência; a média gerência; pessoal de contato; e pessoal de apoio. Para ele, um bom programa de *endomarketing* deve conter as seguintes atividades: treinamento e desenvolvimento; apoio da gerência e comunicação interativa interna; comunicações internas de massa e apoios de informações; e ferramentas de administração de pessoal e gestão de recursos humanos.

NORMANN(1993) cita como benefícios de um bom esforço de “marketing interno”¹⁷: a manutenção do padrão de qualidade na prestação do serviço, o aumento de produtividade e redução de custos, o fato de a presença de funcionários motivados e profissionalizados transmitir boa imagem aos clientes, e o processo de recrutamento tornar-se mais fácil. Para o autor, "uma empresa de serviços deve vender-se a seus clientes e funcionários".

BERRY e PARASURAMAN(1992) elencam uma série de medidas para a prática do marketing interno: utilizar práticas de marketing para a contratação de pessoas adequadas ao serviço; incentivar atitudes criativas; capacitar fortemente as pessoas; enfatizar o trabalho em equipe; estabelecer recompensas; e conhecer o seu pessoal.

¹⁶ Na literatura ainda não existe consenso sobre a terminologia adotada para o assunto, oscilando entre *internal marketing* e *endomarketing*.

¹⁷ O autor utiliza a expressão “marketing interno” em vez de *endomarketing*

5.19 Empowerment

O termo *empowerment* (original do inglês) é utilizado para descrever situações de autonomia quando da tomada de decisões e ações por parte de funcionários ao longo da organização, independente do nível hierárquico. Esta autonomia é necessária em serviços, sobretudo devido à presença do cliente, e da heterogeneidade de clientes quando do consumo de serviços, além da simultaneidade entre produção e consumo, demandando agilidade no caso de incorreções. Para BERRY & PARASURAMAN(1992), empregados sem autoridade prestam um serviço regido pelo manual. Isto pode tornar serviço demasiadamente padronizado, causando insatisfações em determinadas circunstâncias. Para GRÖNROOS(1995) o cliente deveria poder contar sempre com o apoio de uma autoridade capaz de tomar decisões, caso ele necessite. CONGRAM(1993) sugere ser impossível promover a melhoria contínua da qualidade de serviços sem um forte apoio ao empowerment ao pessoal de linha-de-frente.

Estamos assim, diante da necessidade de flexibilizar procedimentos, decisão que deve ser tomada o ato da prestação do serviço. Deste modo as decisões operacionais precisam ser descentralizadas o máximo possível (GRÖNROOS,1995). CHRISTISON(1994) chama atenção para a divulgação de informações financeiras, como ponto de apoio para a prática do empowerment. BERRY & PARASURAMAN (1992) lembram, entretanto, que delegar poderes a empregados não é simples. Alguns talvez prefiram a orientação detalhada, evitando assim ter que recorrer a soluções criativas ou mesmo que exijam níveis de risco. Levar a autoridade para baixo numa organização, próximo ao cliente requer determinação, paciência e esforços conscientes para diminuir o manual de regras. Para GRÖNROOS(1995) o empowerment potencializa a energia contida nos seres humanos – assim os funcionários devem ser encorajados e treinados para reconhecer a diversidade de situações possíveis nos contatos com clientes, e solucionar problemas que exijam procedimentos fora da padrão, criando assim, maior satisfação para o cliente.

5.20 Implantação de processos de melhoria da qualidade

A implantação de um processo de Gestão da Qualidade Total é sempre ponto de grande importância, nem sempre abordado de forma sistêmica por autores ou por relato de casos. Descreveremos nesta seção algumas citações de autores sobre o tema.

Na discussão sobre implementação de Processos da Melhoria da Qualidade, é sempre interessante repassar alguns relatos de fracassos. Assim CROSBY(1994) relaciona razões para o não progresso da Gestão da Qualidade, seja em serviços ou não:

1. O esforço recebe o nome de programa, e não de processo.
2. Todo esforço é voltado para a base da organização.
3. O pessoal do controle de qualidade é cético.
4. O material de treinamento é criado pela função de treinar.
5. A gerência se mostra impaciente por resultados.

DEMING(1982) , com toda a sua experiência na manufatura, estende os “Obstáculos à Melhoria da Qualidade” também ao setor de serviços:

1. Negligenciar o planejamento de longo prazo e a transformação;
2. Acreditar que os problemas são resolvidos através de automação, dispositivos e outras coisas do tipo;
3. Promover o processo de melhorias contínuas da qualidade sem conhecimento dos princípios básicos;
4. A atitude de que “os nossos problemas são diferentes” leva a ignorar os princípios básicos;
5. A obsolescência do que se ensina nas escolas;
6. Crença de que o departamento de controle de qualidade resolve os nossos problemas;
7. Culpar as pessoas pelos problemas;
8. Qualidade como sinônimo de inspeção;
9. Ensino em massa, concomitantemente com o desrespeito às necessárias mudanças de aspectos culturais da organização;
10. Supervalorização do computador. O homem será sempre responsável pela interpretação;
11. Testes inadequados. A experimentação permite que se chegue a protótipos “hard”;
12. “Qualquer um que venha nos ajudar deve entender tudo sobre o nosso negócio”. Isto é uma atitude arrogante que pode levar à ocorrência de falhas. Respostas podem ser encontradas interna ou externamente.

Já ISHKAWA(1985), com sua forte ênfase na liderança das organizações enumera os equívocos cometidos pela alta administração:

1. Pouco interesse na qualidade;
2. Conhecemos controle de qualidade;
3. Não precisamos de C.Q.;
4. Temos especialista para o assunto;
5. Enfatizamos educação. Nosso pessoal vai a seminários;
6. O pensamento de que “nossos produtos têm qualidade”.

Dentre os autores da área de serviços, NORMANN(1993) enumera algumas razões de fracassos em programas de qualidade:

- Falta de interesse por parte da alta administração
- Tornar a qualidade um problema para a assessoria
- Ambigüidade de papéis
- Falta de interesse dos níveis administrativos superiores em processos de enriquecimento de qualidade localizados
- Fracasso em sustentar um esforço a longo prazo
- Perda de conexão entre qualidade, serviço e inovação social, substituindo por uma abordagem técnica de fixação de preço
- Promover o envolvimento no nível intermediário

ALBRECHT(1992) relaciona armadilhas freqüentes em programas de melhoria de serviços :

- Problemas de cultura e clima;
- Problemas de qualidade de vida no trabalho;
- Cinismo dos funcionários;
- Falta de credibilidade dos executivos;
- Inércia gerencial nos níveis intermediários;
- Conflito de valores;
- Incentivos desalinhados;
- Jogos de poder; e
- Conflito entre o pessoal de campo e o pessoal de direção central

Notamos assim uma incidência maior dos aspectos:

1. Interesse pela qualidade;
2. Conhecimento. Educação e treinamento;
3. Ênfase em inspeção;
4. Baixo nível de envolvimento da alta administração e gerências;

5. Visão de curto prazo.

Assim, são relacionados alguns requisitos para um Processo de Melhoria da Qualidade. ISHIKAWA(1985) sugere forte ênfase na educação e comprometimento da alta administração, incluindo o domínio de aspectos operacionais do controle da qualidade. DEMING(1982) recomenda uma postura que instigue o compromisso de longo prazo e postura fortemente voltada para o cliente. CROSBY(1994) recomenda sensibilização da liderança da organização, com sustentação de equipes voltadas para a identificação de custos altos de desperdícios e o ataque aos problemas.

NORMANN(1993), com visão de serviços, sugere algumas preocupações para o desenvolvimento de um programa:

- Criar empatia com o cliente;
- Usar instrumentos para criar e enriquecer a interação e motivação da micro-situação (Momento da Verdade);
- Promover o feedback
- Administrar o cliente - moldar as expectativas;
- Promover o clima adequado ao serviço;
- Relacionar o conceito de qualidade ao negócio como um todo. Qualidade é e deve ser usada como uma arma de posicionamento estratégico;
- Analisar e entender as razões concretas dos problemas de qualidade existentes na empresa, incluindo pelo menos as questões:
 1. *Os problemas de qualidade são causados por falta de conhecimento?*
 2. *São causados por falta de motivação ?*
 3. *São causados por falta de desempenho e de padrões de qualidade ?*
 4. *São causados por falta de equipamentos e instalações apropriadas ?*
 5. *São causados por ambigüidade entre a cultura interna e as exigências dos clientes ?*
- Um outro ponto diz respeito à estrutura mental, compreendendo que as causas e remédios para os problemas podem estar em qualquer componente do sistema de prestação de serviços - o melhor remédio pode não ser a mudança do padrão de qualidade, mas sim alterar política de recrutamento, de programa educacional, mudança de prioridades ou promoção de novos valores. A possibilidade de inovação social podem ser a melhor resposta.
- Qualquer programa de melhoria da qualidade deve ter uma abordagem de cima para baixo e de baixo para cima.

NORMANN(1993) defende a necessidade de mensuração, como elemento de apoio, sem ser entretanto a linha mestra do programa. Ele é simpático à idéia de conhecer verdadeiramente o que é de bom valor para o cliente e ativar os funcionários a dar passos para construir padrões de qualidade e capacidade no sistema de prestação do serviço. O perigo da abordagem mais mecanicista, com sua especificação detalhada dos níveis de serviços, é que ela contém a semente da burocracia.

ALBRECHT(1992) relaciona três ingredientes básicos para a transformação em termos de serviços:

1. Tempo, energia e esforço por parte dos executivos;
2. Paciência e perseverança por parte de todos; e
3. Recursos.

GIANESI e CORRÊA(1994) enumeram alguns pontos essenciais no que chamam de “projetos de melhoria de qualidade”: comprometimento da alta direção, treinamento em todos os níveis, reconhecimento, ênfase em projetos de melhoria e melhoria dos processos, e o trabalho em equipe.

Como estratégia de implantação de processo de melhoria dos serviços NORMANN(1994) sugere que se consolide a qualidade dos serviços núcleo para, num segundo momento, partir-se para os serviços periféricos.

CLUTTERBUCK (1994) sugere o estabelecimento de pequenos resultados de imediato, afim de motivar a continuidade do processo de melhoria.

ZEITHAML et al. (1990) relacionam o que chama de aspectos fundamentais :

1. Estar preparado para trabalhar duro . A alta administração não deve delegar;
2. Decidir baseado em dados;
3. Organizar a mudança - estabelecer regras para melhorias, estabelecer um mecanismo de integração, desenvolver a visão (direção da mudança);
4. Envolver todos e promover espírito de equipe;
5. Priorizar evolução em vez de revolução;

6. Alavancar o fator liberdade;
7. Promover símbolos da qualidade do serviço;
8. Promover as pessoas certas para o trabalho.

HOROVITZ(1993) sugere as fases :

1. O diagnóstico;
2. A busca do defeito zero;
3. Assegurar-se de que os padrões de qualidade são partilhados por todos;
4. Definir as prioridades;
5. Lançar uma campanha do defeito zero para todo o pessoal, executivos e funcionários;
6. Treinar na caça ao defeito zero;
7. Instituir um processo de caça aos erros;
8. Medir os progressos alcançados e torná-los conhecidos

CLUTTERBUCK(1994) sugere um roteiro para a mudança, partindo do serviço atual, estabelecendo ações, recursos e metas que promovam processos capazes, sistemas capazes, pessoas capazes, sistemas capazes, pessoas capazes, cultura e comunicação direcionadas à visão de serviço para o cliente. Veja Figura 22.

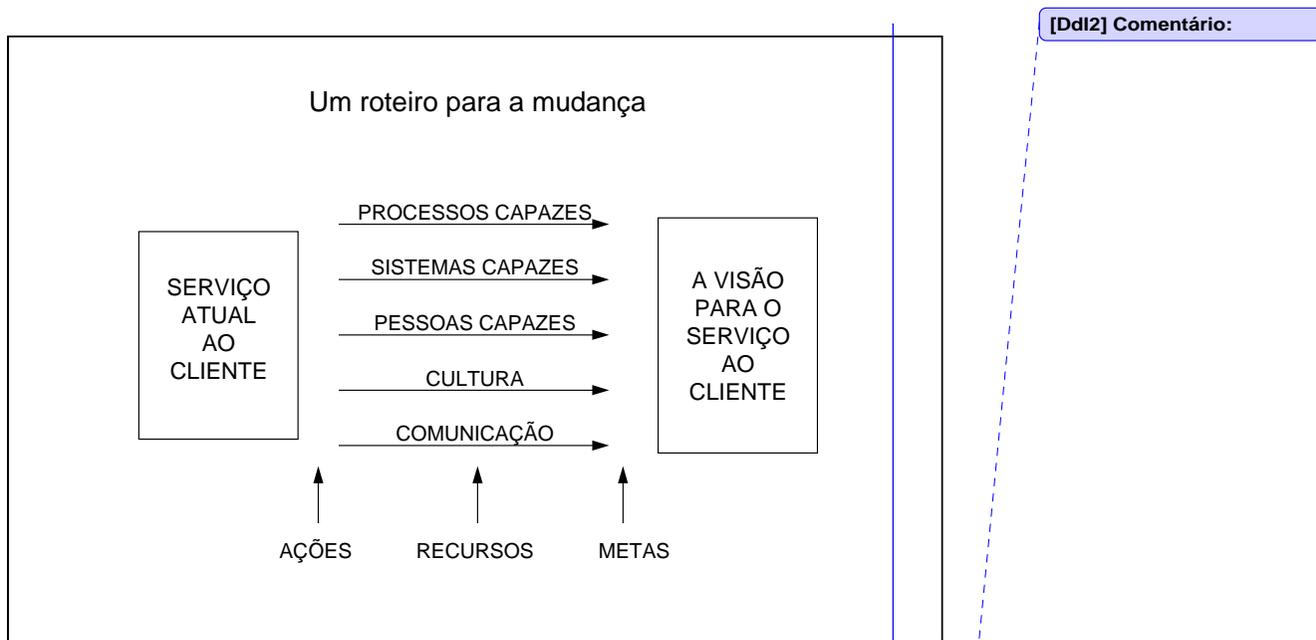


Figura 22: Um roteiro para a mudança. FONTE: CLUTTERBUCK(1994)

6. PROPOSIÇÃO DE UM MODELO DE REFERÊNCIA

Neste capítulo é apresentado o modelo de referência, para desenvolvimento dos estudos de casos. O mesmo respalda-se em conceitos e metodologias propostas nos capítulos anteriores, tendo-se a intenção de desenvolver os ajustes necessários para uma abordagem integrada. O objetivo é interligar estes conceitos e metodologias conhecidos que, vistos de forma sistêmica, possam ser utilizados para fins de análise do processo de Gestão da Qualidade de Serviços em uma organização.

6.1 Um modelo de gestão da qualidade em serviços - O PDCA de serviços

O ciclo PDCA constitui uma forma interessante de se visualizar o gerenciamento. A formulação presente neste capítulo se inicia a partir do ciclo PDCA, integrada com os conceitos, metodologias e ferramentas já apresentados anteriormente. As perguntas básicas colocadas pelo PDCA de serviços são:

- na fase de planejamento: o que são as nossas metas? O que queremos fazer? Para quem? Como vamos fazer isto? Em que ambiente estamos inseridos? Em outras palavras: que serviços fornecemos, ou pretendemos fornecer? Como planejar a qualidade dos serviços que prestamos, ou que pretendemos vir a prestar?
- na fase de execução: de que forma podemos fazer com que as pessoas utilizem os recursos, da melhor forma, visando contribuir para alcançar as metas desejadas? Como cada um pode contribuir para o que queremos fazer? Como fazer qualidade nos serviços que prestamos, ou que pretendemos vir a prestar?
- na fase de verificação: devemos responder à questão sobre como devemos proceder para verificar se estamos alcançando as metas desejadas? Como podemos avaliar se estamos satisfazendo os clientes do nosso negócio? Como verificar se a qualidade dos serviços que prestamos, ou que pretendemos vir a prestar, está nos ajudando a alcançar as nossas metas?

- na fase de ação: como podemos conseguir que a organização pratique sistemas de correção das causas dos desvios de nossas metas? Como fazer com que as pessoas busquem e efetivem um sistema de busca contínua pela melhoria da qualidade dos serviços?

A Figura 23 ilustra estas questões básicas para a composição do PDCA de serviços

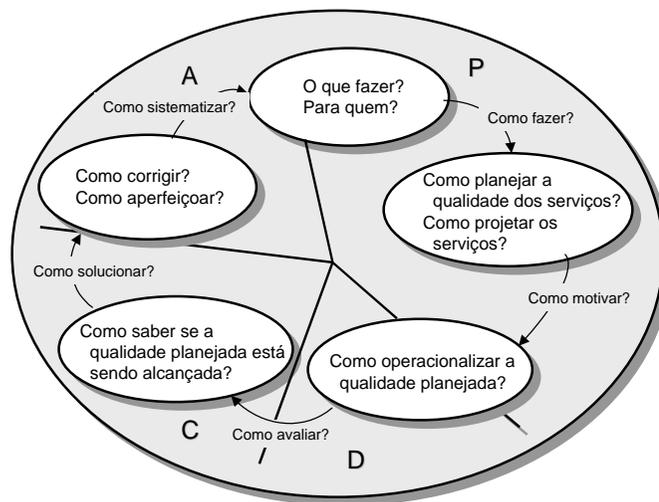


Figura 23: Questões básicas para composição do PDCA de Serviços

A seguir, iniciamos a responder as perguntas colocadas, utilizando conceitos da gerência de serviços. Na etapa de Planejamento, é preciso definir a estratégia de serviço. Duas são as razões principais para este ítem: primeiro, pelo fato de que a delimitação do campo de atuação constitui etapa importante para o gerenciamento de qualquer negócio; e em segundo lugar, temos a necessidade de adoção de um modelo de gerência que cultue o serviço ao cliente. Boa parte das empresas no mundo só recentemente despertaram para um tratamento mais voltado às necessidades e expectativas dos clientes. Mesmo as empresas do setor de serviços têm tido uma postura restrita em

relação à busca da satisfação dos seus clientes. Para o estabelecimento da estratégia de serviço, a organização deve identificar de forma precisa o meio de proporcionar valor (benefício) para o cliente. O que a empresa efetivamente faz por seus clientes; quem são verdadeiramente os seus clientes; qual a visão (imagem) que estes clientes têm da organização; são perguntas importantes a serem respondidas por quem está incumbido de gerir a prestadora de serviços. Chamaremos a esta primeira etapa de Estratégia de Serviço.

Uma vez que se tenha dado resposta a esta questão, o entendimento do conceito do serviço e da qualidade do serviço, ambos na ótica do cliente, são aspectos conceituais importantes para o desdobramento da qualidade do serviço. Esta segunda etapa engloba aspectos do Conceito/ Qualidade do Serviço. O planejamento dos serviços a serem fornecidos aos clientes, a partir das necessidades/ expectativas dos clientes-alvo da organização, abre caminho para o projeto dos serviços. Fazem parte também desta segunda etapa o que denominamos de Planejamento da Qualidade do Serviço e o Projeto do Serviço, que deve contemplar dois enfoques: o serviço propriamente dito, e o sistema de prestação do serviço, isto é, o que deve ser feito e como deve ser feito.

A terceira etapa engloba o Sistema de Prestação do Serviço, a ser colocado em prática adiante, na execução. Entram nesta etapa aspectos importantes, relativos ao funcionamento do sistema planejado e projetado, e aos aspectos humanos do serviço, isto é, a variável usualmente tida como mais complexa, de difícil controle, e mais importante da prestação do serviço.

A quarta etapa, a Avaliação da Qualidade do Serviço engloba mecanismos para avaliação do serviço, que tem a preocupação de identificar o nível de satisfação com o sistema colocado em operação.

A quinta e última etapa, relacionada com o Aperfeiçoamento Contínuo pretende manter o sistema de prestação de serviços operando em níveis satisfatórios de qualidade, bem como a promoção contínua de melhoria da qualidade dos serviços oferecidos. Estas devem guardar algum nível de correlação com a estratégia e conceito do serviço

estabelecidos. Podemos ver o exposto retratado na Figura 24, que chamaremos de Respostas básicas ao PDCA de serviços. Em seguida estaremos detalhando cada uma destas etapas.

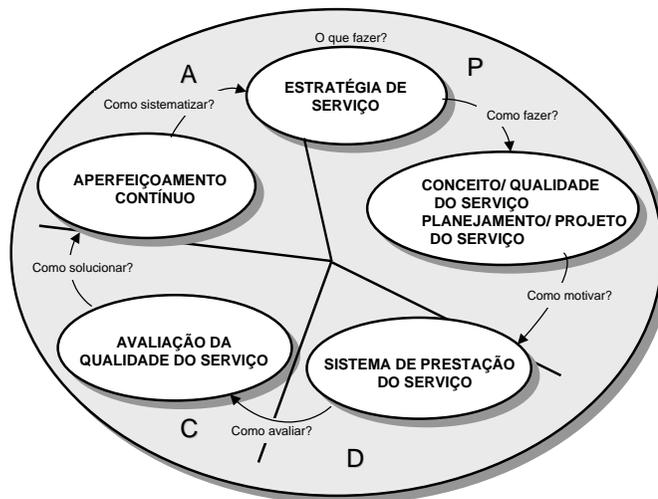


Figura 24: Respostas básicas ao PDCA de Serviços

6.2 A etapa de planejamento

6.2.1 Estratégia do Serviço

O planejamento, cuja proposta básica é subdividida em *definir metas e estabelecer os métodos para o alcance destas metas*, aqui compreende as fases de Diagnóstico Estratégico, com o reconhecimento da situação vigente, o entendimento da Missão da organização e a identificação do perfil de clientes, assim como o diagnóstico do perfil de liderança da alta administração, tanto em nível do presidente da organização, corpo diretivo, bem como nos níveis operacionais (Aqui entram princípios, crenças e valores estabelecidos na organização para direcionar esforços e comportamentos, tem forte

relação com o sistema operacional). Concordando com NORMANN e RAMÍREZ(1993), estratégia é a arte de criar valor. Veja Figura 25.

A ETAPA DE PLANEJAMENTO

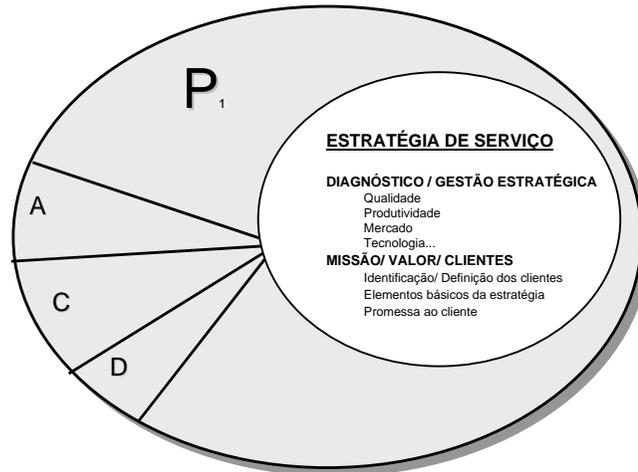


Figura 25: Fase de planejamento: Estratégia de Serviço.

Na Figura 25 podemos observar o detalhamento do que chamamos de estratégia, que compreende:

1. A reflexão sobre serviços, mercado e tecnologia relacionados ao setor de atuação, visando, sobretudo, identificar quem são os clientes e que nível de serviço a organização pretende fornecer a estes. Um ítem importante neste momento é a análise da organização em termos de novas tecnologias e sua adaptação a mudanças de demanda.
2. A análise da organização quanto ao seu posicionamento de mercado, em relação ao mercado atual e potencial, e o seu desempenho em termos de qualidade e

produtividade, bem como o uso de tecnologia para contribuir com a melhoria deste desempenho.

3. A identificação da Missão da organização, e os Valores proporcionados aos clientes. Estes podem estar explicitados ou não. Aqui podem ser relacionados os elementos básicos da estratégia, como critérios competitivos ou dimensões em que a organização pretende ser diferenciada da concorrência.
4. O conhecimento do cliente pela organização, e a sua disseminação por toda a organização permitem um gerenciamento e operações mais adequados, salvaguardando sempre a postura voltada para o cliente. TREACY & WIERSEMA(1997) colocam que, enquanto empresas que seguem a excelência operacional concentram-se em tornar suas operações mais eficientes e enxutas, as que seguem a estratégia de conhecimento estreito do cliente continuamente ajustam produtos e serviços para se adequarem a uma definição expectativas cada vez mais refinadas dos clientes.

6.2.2 Conceito/ Qualidade do Serviço

Ainda nesta etapa de planejamento, mas já partindo do nível estratégico para tático, elencamos três itens a serem analisados. Veja Figura 26.

1. O conceito de serviço, visando que a organização: a) reveja e/ou consolide o que entende por serviço; b) que possa elucidar eventuais dúvidas quanto ao Pacote de Serviços: bens e serviços fornecidos; c) que entenda de forma precisa o serviço central e os serviços acessórios, isto é, a Oferta Ampliada do Serviço, para que o cliente e as pessoas da organização tenham correta compreensão do que a organização fornece aos seus clientes. A caracterização do Pacote de Serviços, e da Oferta Ampliada do Serviço seja de forma explícita ou implícita, constitui um exercício auxiliar no sentido de caracterizar o que estamos denominando de conceito/ qualidade do serviço. O objetivo é caracterizar o serviço, de forma que a

proposta de estratégia do serviço, através da missão e valor ao cliente, se torne concreta aos olhos dos clientes. Nesta fase é importante também ouvir os clientes, sobre o que estes entendem ser o serviço a eles fornecido. QUINN et al.(1990) afirmam que estrategistas experientes se concentram nas atividades principais de serviços em que suas empresas possuem – ou podem desenvolver – capacidades específicas.

2. Segmentação do serviço, que pretende servir de ponto inicial para o planejamento da qualidade dos serviços, através da identificação das necessidades e/ou expectativas de acordo com o pacote de serviço, isto é, aquelas necessidades e/ou expectativas relacionadas ao serviço central e aos serviços acessórios. O agrupamento das necessidades e/ou expectativas possibilita a segmentação de clientes a serem atingidos. A segmentação de clientes deve ser feita baseando-se na segmentação de expectativas, ou seja, baseada em critérios psicográficos, contrariamente a muitas iniciativas em que se agrupam clientes por critérios demográficos, e, a partir daí, se procura identificar necessidades e expectativas comuns a estes grupos. Muitas vezes num mesmo segmento de clientes, como por exemplo classe social, podemos encontrar diferentes segmentos de necessidades e expectativas.
3. A qualidade do serviço pode então, ser planejada e evidentemente, medida. É oportuno pensar na avaliação da qualidade do serviço segundo dois enfoques: o primeiro é a separação da Qualidade Técnica – o que em relação à Qualidade Funcional – como; o segundo enfoque diz respeito à qualidade do serviço central em separado (mas não independentemente) dos serviços acessórios, haja visto que a estratégia pode (em alguns casos até deve) ser de buscar primeiro a consolidação de um nível elevado de qualidade nas atividades principais, para só então, aperfeiçoar a qualidade das atividades secundárias, isto é, do serviço acessório. Um meio útil de entender e gerenciar a qualidade dos serviços é através da definição de critérios para sua parametrização. Pode-se classificar os atributos de um serviço de acordo com dimensões da qualidade de serviços sugeridas por ZEITHAML et al (1990), GIANESI E CORRÊA (1994), ou similar. A existência de padrões para a qualidade

do serviço constitui aspecto fundamental para a posterior avaliação da qualidade alcançada. A partir de padrões é possível identificar indicadores para a qualidade do serviço.

A ETAPA DE PLANEJAMENTO



Figura 26:Fase de planejamento: detalhamento do conceito de serviço e qualidade do serviço.

6.2.3 O Planejamento da Qualidade do Serviço

O Planejamento da Qualidade do Serviço visa garantir que as necessidades e expectativas dos clientes sejam assimiladas e interiorizadas pela organização prestadora de serviço. Por isto consideramos que o planejamento esteja inserido no Sistema de Garantia da Qualidade. As etapas que vão desde a identificação das necessidades e expectativas, o estabelecimento de características de qualidade dos serviços, até a especificação das características de qualidade dos processos fazem parte do Desdobramento da Função Qualidade (QFD). A sua utilização pode ser dicotomizada para serviços central e acessórios, além de inserir a preocupação com a comunicação com os clientes, um dos aspectos cruciais na prestação de serviços. Procuramos diferenciar o planejamento do projeto, entendendo ser esta a fase de especificação de

decisões tomadas na fase de planejamento. A Figura 27 inclui as questões envolvidas no planejamento da qualidade dos serviços e também do projeto dos serviços.

A ETAPA DE PLANEJAMENTO

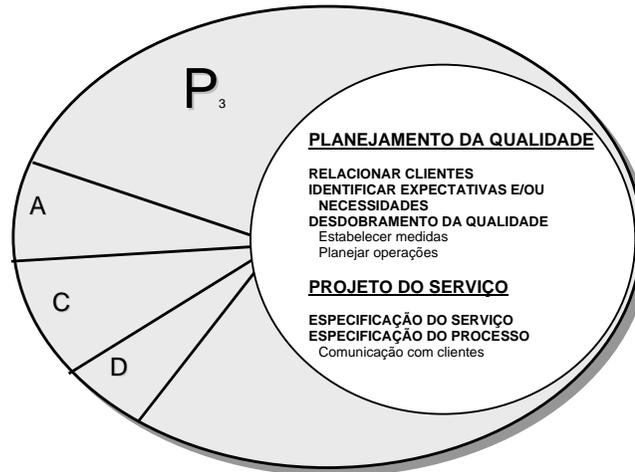


Figura 27: A Fase de Planejamento: O planejamento da qualidade do serviço e o projeto do serviço

O Projeto do Serviço deve se preocupar não somente com o serviço, seja este considerado central ou acessório, mas também com o sistema de prestação dos serviços, ou seja, a forma como os serviços são prestados. Existem três grandes áreas de preocupação ao desenvolver o projeto de um serviço:

1. Aspectos físicos, muitas vezes referenciado como o "*hardware*" do sistema, sobretudo porque geralmente, ao se falar em serviços, há uma tendência natural em definir o elemento humano como o grande responsável pela qualidade na prestação de um bom serviço, e isto nem sempre é verdade absoluta. Dependendo da ênfase em equipamentos, a influência do elemento humano na qualidade do serviços é decrescente. Alguns tipos de serviços envolvem altos investimentos em infra-

estrutura de suporte, tornando necessário planejamento a longo prazo em aquisição de equipamentos e instalações.

2. Um tema de importância crescente é projetar o serviço incluindo o cliente como có-responsável pelo processo. Quando possível, esta participação do cliente demandará intenso esforço de planejamento, assim como uma preocupação maior com sistema de informação, sobretudo no que diz respeito à orientação do cliente.
3. Sistema gerencial . Aqui deve residir a preocupação com metodologias, sejam estas específicas ou não para serviços. A gerência de processos é, sem dúvida, um dos elementos estruturais para gerenciamento. O estabelecimento dos ciclos de serviços, a partir da identificação dos Momentos da Verdade, é de grande valia para áreas de maior interação com o público. O Diagrama de Fluxo de Processo constitui metodologia de grande valia, desenvolvida a partir dos ciclos de serviço.

6.3 A etapa de execução

A execução em serviços tem uma importância maior do que somente a preocupação com educação e treinamento, e a execução dos processos com a coleta de dados visando a verificação dos resultados, que constituem a proposta básica do PDCA. Dado às diferenças de característica dos processos de Serviços, em relação à Manufatura, tipo de operação a partir do qual o PDCA foi desenvolvido e tem larga aplicação, algumas considerações devem ser analisadas. Os assuntos relacionados neste subsistema não têm igual peso em termos de contribuição à análise do processo global de gerência dos serviços, em sua fase operacional. Veja Figura 28.

A ETAPA DE EXECUÇÃO



Figura 28:A Fase de execução: Sistema de Prestação do Serviço

6.3.1 Caracterização do sistema operacional

Algumas das características presentes nos processos de serviços podem alterar significativamente a operação durante a prestação de um serviço. A presença do cliente, e mesmo a sua participação, demandam do prestador de serviço um comportamento ajustado, capacitação, poder de decisão, agilidade, domínio de situações não previstas, velocidade de resposta, tomada de ações contingenciais, A heterogeneidade dos clientes e funcionários exige adaptabilidade, flexibilidade nos processos, flexibilidade nos padrões, responsividade. Os diferentes graus de contato entre cliente e prestador do serviço, os diferentes níveis de automação, a participação maior ou menor dos aspectos físicos envolvidos em cada tipo de serviço são todos fatores que merecem atenção para o melhor gerenciamento das operações de serviços. O modelo de classificação de processos de serviços proposto por SILVESTRO et al(1992), pode contribuir para um melhor entendimento das características do serviço, e auxiliar no gerenciamento. O entendimento destas características pode ter caráter conceitual, que auxilia o processo

de tomada de decisão. Eventualmente situações não planejadas, projetadas ou mesmo previstas podem demandar respostas do sistema operacional durante a execução que pode ser determinante em termos de competitividade para o negócio.

6.3.2 Padronização

A padronização constitui um ponto de reflexão em serviços, haja visto as dificuldades (heterogeneidade, presença do cliente, produção e consumo simultâneos, grau de personalização) inerentes ao setor. Há, entretanto, uma distinção entre “não se poder padronizar” e “maior dificuldade em padronizar”. No caso de processos mais repetitivos, a padronização e a quantificação de resultados são facilitadas. Onde isto não se verifica, a intensidade de treinamento e a promoção de padronização flexível, trabalhando mais em conscientização do pessoal podem ser recursos úteis. A pergunta que se pode colocar é se a padronização não deve ser tratada na fase de planejamento. Ao colocarmos a padronização aqui no sistema de prestação do serviço (*DO*), estamos chamando a atenção para o fato de que, embora a padronização seja planejada, a sua execução nos processos de serviços demanda muito de atitude das pessoas, alteração de conduta em função das circunstâncias, negociação de padrões durante a operação ou mesmo alteração de padrões pré-estabelecidos. Assim, a execução (cumprimento) dos padrões em serviços tem características próprias, cuja eficácia não pode ser analisada da mesma forma que na manufatura, pela comparação entre padrão estabelecido e padrão cumprido. Os padrões em serviços com maior grau de personalização ou de contato com o cliente podem ser entendidos mais como elemento indicador de atitude do que um atributo – quantificado ou não – a ser cumprido à risca. Surge assim discussão sobre padrões flexíveis, isto é, padrões indicativos de procedimentos a serem adotados que, preferencialmente, sejam cumpridos conforme estabelecido, podendo ser alterados conforme circunstâncias presentes na prestação do serviço. A análise do modelo de SILVESTRO ajuda a responder o nível de padronização relativo a diferentes tipos de serviço.

6.3.3 Sistema de Garantia da Qualidade

Há dois enfoques para o entendimento de um Sistema de Garantia da Qualidade: proativa e reativa. Por *enfoque proativo* estamos querendo dizer um Sistema que efetivamente se antecipa às necessidades dos clientes, identifica oportunidades, desenvolve novos serviços, planeja sua operação e gerencia seu funcionamento, corrigindo eventuais desvios ou aperfeiçoando desempenho. Neste sentido um Sistema de Garantia da Qualidade inclui, dentre as etapas relacionadas no presente trabalho, o planejamento da qualidade do serviço, aspectos comerciais, a padronização, capacitação de pessoal, operação e monitoramento da qualidade produzida pelo sistema de prestação de serviços. Por *enfoque reativo*, entendemos um Sistema da Qualidade voltado tão somente à descrição de procedimentos segundo um modelo reconhecido ou não¹⁸, a preocupação com a adoção prática dos procedimentos estabelecidos, o efetivo funcionamento de tal sistema, e a geração de evidências para comprovar este funcionamento. Este não tem, necessariamente, como preocupação mais forte a ação de antecipação às necessidades do mercado, dado que se além a planejar os procedimentos relativos à operação, e o gerenciamento dos aspectos relacionados à qualidade do serviço. A Garantia da Qualidade nos estágios de prospecção, planejamento e desenvolvimento de novos serviços, não é o seu forte. Em qualquer dos dois enfoques a adoção de um Sistema da Qualidade é útil, dependendo do estágio de evolução no gerenciamento, ou do nível de competitividade do setor onde a organização concorre. Para uma organização que se encontra em estágio de padronização muito incipiente, a adoção de um Sistema da Qualidade, ainda que com enfoque reativo, pode trazer grande auxílio ao gerenciamento da qualidade. Em organizações com estágio de padronização mais evoluído, um Sistema da Qualidade a ser adotado deve ser de caráter proativo, visando trazer benefícios mais consistentes e eficazes. Para efeito do estudo de caso a ser desenvolvido, estaremos verificando, na operação de um Sistema da Qualidade, a aderência a um dos dois enfoques.

¹⁸ Por exemplo, norma ISO série 9000, normas de determinada entidade representativa de um segmento de saúde, turismo, etc.

6.3.4 Gerência de Processos

As técnicas envolvidas ou relacionadas com as metodologias de Gerência de Processos (Caracterização e Mapeamento de Processos, Fluxogramas, Análise de Processos, Padronização, Indicadores de Desempenho, Metodologias de Análise e Solução de Problemas, Benchmarking), constituem um conjunto de instrumental útil para planejamento e gerenciamento de processos. Nos processos de serviços, alguns destes mecanismos podem ser de utilidade. Dado que alguns destes mecanismos podem ser (e são) utilizados de forma isolada, não se deve analisar o uso de uma metodologia específica para a Gerência de Processos, mas situações em que possam ser utilizados, de forma integrada ou mesmo individualizada.

Um aspecto importante também na operação de um sistema de prestação de serviços diz respeito ao tratamento de situações indesejadas – a chamada recuperação do serviço. A importância maior da recuperação de problemas nos serviços decorre do fato da presença do cliente. Nestas circunstâncias, quando da ocorrência de um problema, o cliente, presente, percebe de forma imediata a ocorrência. Isto tende a influenciar sua percepção da qualidade do serviço. Procedimentos para o tratamento deste tipo de situação são úteis para recuperar o serviço e a imagem afetada da qualidade do serviço perante o cliente. Procedimentos para recuperação do serviço sugerem correção imediata do efeito, viabilização de recursos adicionais – o fator surpresa, na tentativa de reconduzir a avaliação do cliente, análise das causas, correção definitiva, acompanhamento junto ao cliente, caso este ainda tenha possibilidade de ser afetado.

6.3.5 Gerência de Recursos Humanos

Dado que muitos serviços têm forte ênfase no contato com o cliente, ou ainda são prestados de forma personalizada, a componente humana da prestação do serviço assume, ainda mais do que em processos de manufatura, relevância preponderante. Na abordagem dos estudos de casos a serem desenvolvidos, estaremos buscando analisar alguns aspectos da Gerência dos Recursos Humanos de uma organização, descritos a seguir.

6.3.5.1 Generalidades de Recursos Humanos

Quais as características, de modo geral, da política para os recursos humanos vigente na organização? A resposta a esta pergunta passa por assuntos como: Políticas para Recrutamento e Seleção, Benefícios, Política Salarial, Plano de Cargos e Salários, Plano de Carreira, aspectos motivacionais (rotatividade, absenteísmo, acidentes de trabalho, etc.)

6.3.5.2 Educação e Treinamento

Aqui reside a primeira parte da etapa da execução (*DO*) do PDCA. Há que se reconhecer a contribuição do efeito cíclico e sistemático sugerido pelo método. Em serviços o treinamento deve transcender as questões relacionadas ao treinamento de acordo com os padrões estabelecidos. A questão da Educação, conforme sugerido no PDCA, transcende o aspecto de habilitação para desempenho de determinada atividade, e envolve aspectos de desenvolvimento pessoal e intelectual. Podemos afirmar que no setor de serviços, de forma geral, há uma necessidade maior de aspectos relacionados à cultura geral do prestador do serviço. Assim, há uma necessidade maior de se reforçar os aspectos educacionais mais do que de habilitação

6.3.5.3 Empowerment

O *empowerment* pode ser algo formalmente motivado na organização, ou mesmo informal. A existência de práticas que proporcionem um “estado de empowerment” na organização é, sem dúvida, o elemento fundamental. Autonomia nas decisões, reforço em decisões tomadas, uso de comunicação efetiva sobre o assunto, treinamento e conscientização, detecção de situações imprevistas, pré-disposição para a tomada de decisões, gerenciamento dos riscos envolvidos são aspectos a se considerar numa política de *empowerment*.

6.3.5.4 Endomarketing

Partindo da idéia de que os funcionários constituem o primeiro mercado para as organizações, o *endomarketing* pode ser uma prática na organização. Resgatando NORMANN (1993), "uma empresa de serviços deve vender-se a seus clientes e funcionários". Assim, o *endomarketing* deve fazer parte das preocupações da alta administração. Neste sentido, um "programa de endomarketing" pode considerar os dois objetivos enunciados por GRÖNROOS (1995): assegurar motivação para o bom desempenho por parte dos funcionários de linha de frente; e atrair e reter bons funcionários. Este segundo guarda relação com a política de recrutamento e seleção de pessoal, e pode fazer parte das preocupações do *endomarketing* praticado na organização.

Adotaremos, para análise da prática do endomarketing, as seguintes atividades: treinamento e desenvolvimento; apoio da gerência e comunicação interativa interna; comunicações internas de massa e apoios de informações; e ferramentas de administração de pessoal e gestão de recursos humanos.

6.3.6 Cultura organizacional

A cultura organizacional pode ser entendida como o conjunto de concepções, normas e valores, assumidos na organização como certos, e direcionadores de comportamentos e ações. Dentre estes pontos, consideramos crucial, nas organizações prestadoras de serviços, uma postura voltada para "o servir", ou seja, a pré-disposição forte das pessoas na organização em ajudar o cliente, prestar-lhes um serviço conforme esperado ou acordado, ainda que para isto tenham que alterar alguma regra, em benefício do cliente.

Nossa intenção, neste modelo de referência, não é esgotar o tema "cultura organizacional" em organizações prestadoras de serviços. Consideramos ser este tema por demasiado complexo e abrangente para ser incluído como um subtema de um trabalho como este que desenvolvemos. Entretanto, deixar de mencionar, ainda que

parcialmente, alguns “traços” da cultura da organização estudada pode transparecer um esquecimento ou exclusão proposital, o que não pretendemos deixar acontecer. Assim, no Modelo de Referência para os estudos de casos, relacionamos alguns assuntos que pretendemos focar (pelo menos como auxiliar para entendimento de fatos):

- histórico da organização: momento da criação da organização; papel desempenhado pelo fundador;
- processo de socialização de novos membros: programa de treinamento e integração de novos funcionários; processo de integração informal de novos membros na organização;
- políticas de recursos humanos: recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento de pessoal; políticas de remuneração e carreira;
- processos de comunicação: mapeamento dos sistemas de comunicação – formais escritos e orais, e informais;
- organização do processo de trabalho;
- analisar as crenças e valores e convicções dos portadores da cultura da organização.
- explorar e analisar juntamente a pessoas internas da organização as observações surpreendentes descobertas durante as entrevistas.

A opção por considerar o tema “cultura organizacional” no subsistema sistema de prestação do serviço não significa que tenhamos entendimento de que seu impacto só ocorre na operação. Muito pelo contrário, a cultura de uma organização será, sempre, determinante em todos os aspectos, setores, subsistemas, ações e práticas de qualquer organização. A razão em se ter colocado o assunto neste subsistema guarda relação com o fato de que cultura organizacional não se planeja, não se projeta¹⁹. PETTIGREW apud FLEURY & FISCHER(1989) trata da questão da “gerenciabilidade” da cultura das organizações, mas discute o processo de mudança a partir de situação vigente. Por isto, colocamos o tema cultura na fase de execução, para efeito deste estudo.

¹⁹ Pela conceituação adotada por Schein, cultura pode ser entendido como “o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas...”

O diagnóstico do perfil gerencial na organização, sobretudo em relação às mudanças aceleradas no mercado, seja do ponto de vista de competição por clientes, seja do ponto de vista de competição por uma equipe de trabalho eficiente, motivada, e que esteja sintonizada com a cultura na organização. O ambiente de trabalho em serviços, mais do que em outros setores, é de crucial importância para a prestação de um bom serviço. Uma cultura de serviço ao cliente só se consolida se partir da alta administração.

6.4 A etapa de avaliação

6.4.1 Qualidade : Técnica x Funcional

A avaliação da qualidade de serviços possui uma dicotomia interessante e complexa: a fronteira entre processo e produto não é clara como no caso dos bens produzidos na manufatura. Novamente podemos recorrer ao Modelo de Qualidade de GRÖNROOS(1988), que subdivide a qualidade de um serviço em: qualidade técnica e qualidade funcional. Isto nos leva a uma outra questão: até que ponto o cliente está apto a fazer a avaliação, em determinados tipos de serviços, como serviços médicos ou serviços com graus de especialização técnica que esteja além do conhecimento do cliente?. Nestes casos, é bem aceita na literatura a idéia de que a avaliação pelo cliente restringe-se ao como, isto é, à experiência vivenciada quando do consumo do serviço. Este constitui um ponto a ser explorado. Veja Figura 29.

6.4.2 Técnicas de avaliação

Um outro aspecto diz respeito à maneira de avaliar a qualidade do serviço. Em manufatura são muito utilizados métodos de coleta de dados o mais próximo do processo de execução, podendo, neste caso, ser utilizado os gráficos de controle, na etapa de avaliação. Este tipo de avaliação pode ser utilizado, na medida em que se possa estabelecer indicadores objetivos, confiáveis e precisos. Estes indicadores deverão ter sido estabelecidos na fase de planejamento da qualidade do serviço. Para aplicabilidade do CEP, em processos de serviços, há que se fazer análise de viabilidade, sendo alguns

dos critérios a se analisar: nível de repetitividade do processo, identificação de características da qualidade do serviço, grau de subjetividade da característica da qualidade, grau de interação com o cliente, tempo de resposta necessário (ou possível) à tomada de ações.

Outros mecanismos podem ser:

- pesquisas de opinião junto a clientes: realizada através de questionários respondidos pelos clientes, fichas de avaliação com escala de graduação para as possíveis respostas; sistemas de pontuação visível na conclusão do serviço²⁰; entrevistas (pessoais ou por telefone) após conclusão do serviço, reuniões com grupos de clientes para avaliação da qualidade do serviço. Nesta etapa deve-se colocar em prática todo o sistema de informações previamente elaborado, visando permitir o gerenciamento. A avaliação deve priorizar levantamentos realizados junto aos clientes, seja para medir se as expectativas foram atendidas ou superadas, seja para colaborar no processo de planejamento de novos serviços.
- auditorias da qualidade do serviço: podendo ter o caráter de auditoria do produto ou auditoria do processo. Em ambos os casos, pode-se recorrer aos próprios clientes como fonte de informação. O cliente pode ser um cliente verdadeiro ou fictício (cliente fantasma)²¹.

²⁰ Constitui mecanismos tipo colunas verticais onde se depositam fichas, geralmente com cores diferentes, correspondentes aos diferentes níveis de satisfação atribuídos pelo cliente.

²¹ Este é um método que apresenta tendência de crescimento em termos de utilização, sobretudo em atividades comerciais, redes de franquias, planos de saúde – um pouco em loja de serviços tendendo fortemente para serviços de massa. Veja caso TAM, para maiores informações.

A ETAPA DE VERIFICAÇÃO



Figura 29: Fase de verificação: Avaliação da qualidade do serviço

6.4.3 Técnicas de avaliação

Um terceiro aspecto da avaliação da qualidade do serviço, considerado medida indireta, é o acompanhamento da posição competitiva da empresa, haja visto que não se espera conseguir melhoria de qualidade sem que isto se reflita na manutenção e conquista de negócios com o mercado.

6.5 A etapa de ação

A etapa de ação tem, como já dissemos, dois enfoques: reativo e proativo.

6.5.1 Recuperação do serviço

No enfoque reativo, de ênfase corretiva, estaremos considerando a Recuperação do Serviço, tema rico e de importância maior nos serviços, dada a característica da presença do cliente. Num certo sentido a recuperação do serviço tende a estar mais forte na fase de execução (*DO*) do que propriamente na ação (*ACT*). Isto é verdade em função da agilidade necessária em dar respostas rápidas ao cliente, quando da ocorrência de situações indesejadas. À detecção de um problema segue-se a necessidade de ação imediata, visando eliminar qualquer incômodo advindo desta situação para o cliente. Procedimento para isto é bastante útil durante a própria prestação do serviço, para não deixar o cliente esperando ainda mais, se a causa do problema reside no fornecedor. Decorre daí a necessidade de identificar as causas do problema, visando, sobretudo, evitar reincidências. A análise de causas pode se utilizar de variados métodos – dentre estes podemos citar a Metodologia de Análise e Solução de Problemas (*QC Story*²², *sistematizada por ISHIKAWA*), o método de Análise de Falhas (os cinco porquês²³). Ambos são métodos estruturados que propõem o raciocínio lógico e fundamentado em fatos e dados para se adotar uma solução consciente de que vai surtir o efeito desejado. Ambos são métodos que demandam tempo para análise, embora o segundo seja mais rápido, e considerado também “mais operacional”. Uma outra possibilidade para análise de insatisfações de clientes é a Análise dos *GAPS* da Qualidade de Serviços, sugerido por ZEITHAML et al(1990). Notadamente os Gaps 1, 2, 3, e 4²⁴ são úteis para se identificar as causas de uma possível insatisfação por parte dos clientes – esta, caso exista, constitui o *GAP* 5. A correção corresponde à identificação da solução que elimine de forma definitiva a causa do problema. Além do acompanhamento natural em qualquer episódio de correção de um problema, na prestação de serviços é interessante ter um processo de acompanhamento da eficácia bem como da satisfação do cliente, reforçando a comunicação. Veja Figura 30.

²² Esta metodologia propõe que, para resolver um problema cumpramos as etapas: identificação do problema, levantamento de dados, análise de causas, plano de ação, ação para solucionar, verificação da eficácia da ação, padronização da solução caso seu efeito tenha sido satisfatório, e conclusão).

²³ Método simples para análise de situação não complexas, propõe que se faça a pergunta por quê tantas quantas se façam necessárias, até chegar à causa do problema.

A ETAPA DE AÇÃO

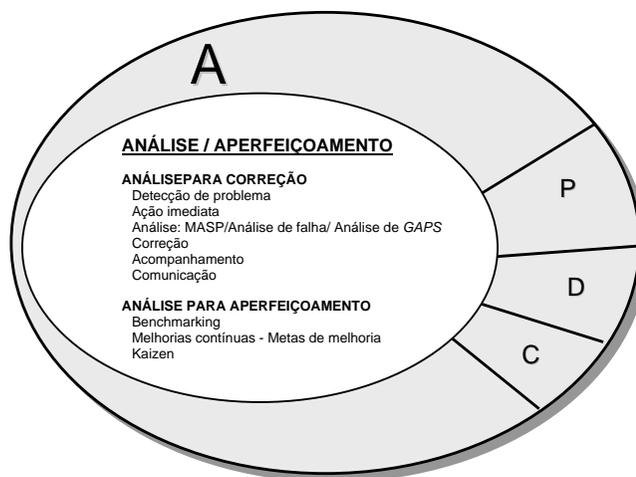


Figura 30: Fase de ação: aperfeiçoamento contínuo

6.5.2 Processo de Aperfeiçoamento

A característica principal do enfoque proativo é a busca da melhoria contínua da qualidade do serviço, ainda que não esteja ocorrendo níveis de insatisfação. A proposição da Trilogia Juran é de nunca contentar-se com o desempenho atual – ele sempre pode ser melhorado. O processo de melhoria contínua é muito mais uma atitude a ser disseminada por toda a organização do que algum método possa sugerir. Assim, enumeramos três alternativas para contribuir com esta Melhoria Contínua:

- *benchmarking*²⁵, que se constitui basicamente de: identificar organizações que apresentam elevado nível de desempenho em determinado assunto ou área de

²⁴ Consulte abordagem de Zeithaml, Berry & Parasuraman no capítulo 4.

²⁵ CAMP(1989), um dos autores que mais têm difundido o processo de benchmarking, propõe que o objetivo do processo de *benchmarking* é “ser o melhor do mundo”.

negócio – a sugestão usual é de encontrar quem está fazendo melhor; estude, analise quais são as práticas adotadas – como faz, por que faz; incorpore estas práticas; e com o tempo, supere aquele que fazia melhor;

- metas de melhoria, cuja essência é ter planos que almejem sistematicamente, em todos os níveis e setores da organização, e estabelecer índices de desempenho superiores aos atuais. Estas metas podem ser estabelecidas a partir de percentuais em relação ao índice alcançado; em função do tempo prolongado em que um determinado processo permaneça sem a introdução de alguma melhoria;
- *kaizen*, cuja essência é a adoção de trabalhos em grupo para a promoção de pequenas melhorias, nos quais o perfil não seja de altos investimentos ou profundas transformações, mas contínuas. Contrariamente à idéia da Reengenharia, o *kaizen* estabelece a manutenção dos ganhos alcançados e a busca do desempenho superior. Aparentemente a ênfase está mais em promover um ambiente de melhoria contínua onde as pessoas estejam sempre engajadas em buscar inovações do que propriamente no grau de melhoria alcançado.

6.6 Modelo de Referência para a Gestão da Qualidade em Serviços

A seguir apresentamos o Modelo de Referência para a Gestão da Qualidade em Serviços.

6.6.1 O Modelo de Referência em seu formato básico

Na Figura 31 apresentamos o Modelo de Referência para a Gestão da Qualidade em Serviços, que integra os sete subsistemas, introduzidos na seção anterior, em três grupos. O primeiro destes grupos diz respeito ao estabelecimento básico de que serviços a organização fornece, para quem, e em que contexto isto ocorre. O segundo grupo engloba o sistema da garantia da qualidade, desde o planejamento da qualidade do

serviço, passando pelo projeto, operação até a avaliação. Aqui estamos considerando um sistema da qualidade com enfoque proativo. A visão de um sistema da qualidade, com enfoque reativo, está contida na visão proativa. O terceiro grupo, que se constitui de um subsistema, diz respeito ao estabelecimento de mecanismos que promovam a melhoria contínua.

Modelo de Referência para a Gestão da Qualidade em Serviços

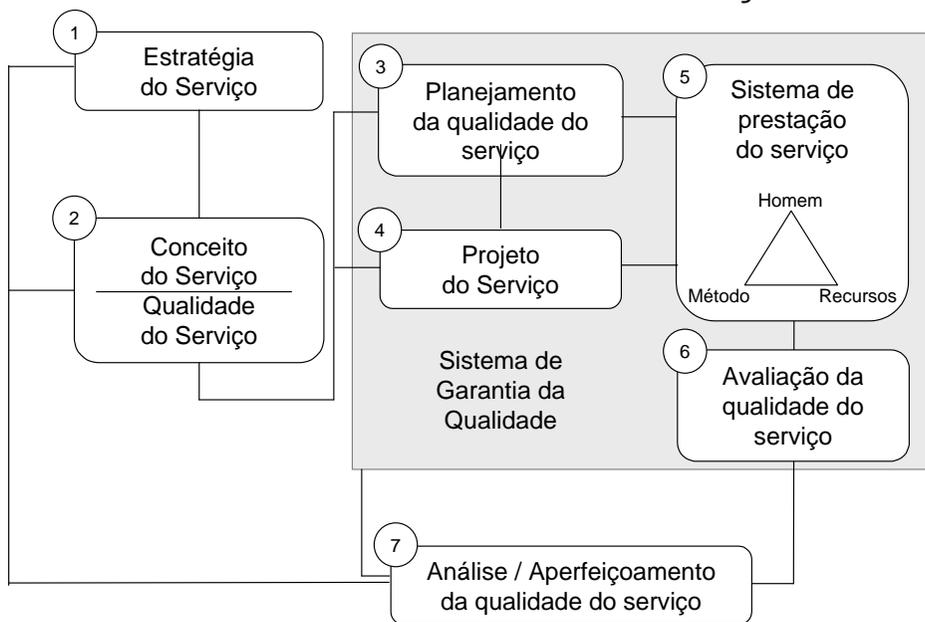


Figura 31: O Modelo de Referência para Gestão da Qualidade em Serviços, sistematizado e resumido

6.6.2 O Modelo de Referência em seu formato detalhado

Na Figura 10 temos os sete subsistemas e a integração entre cada um dos subsistemas, vistos de forma detalhada. Em primeiro lugar vem a estratégia do serviço - definições

básicas sobre o que a organização, para quem e o contexto em que isto acontece. A identificação de clientes consiste aspecto básico para a identificação de expectativas e necessidades, de modo a caracterizar o serviço (pacote e oferta ampliada), e estabelecer o foco estratégico de atuação, confrontando estratégia e conceito do serviço. Com o conhecimento de expectativas e/ou necessidades dos clientes, pode-se partir para o desdobramento da qualidade do serviço, e o desdobramento da função qualidade, culminando com o projeto do serviço. O sistema de prestação do serviço deve ser operado com o equilíbrio entre homem, recursos físicos e métodos de trabalho, de modo a ter seu desempenho satisfatório. Para verificar isto, o subsistema de avaliação da qualidade do serviço deve se utilizar de técnicas e conceitos desenvolvidos desde a estratégia e conceito do serviço, visando mostrar consonância com o que foi estabelecido nos subsistemas iniciais. O subsistema de análise/aperfeiçoamento da qualidade do serviço deve ser utilizado com a finalidade de analisar as causas do desempenho indesejado, assim como para promover a melhoria contínua.

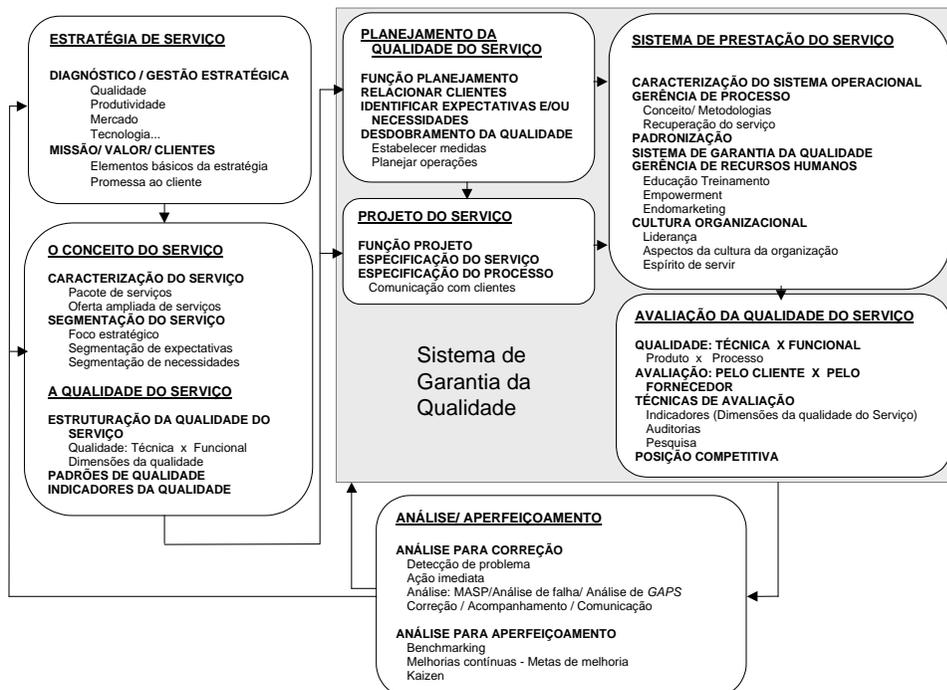


Figura 32: Modelo de Referência para a Gestão da Qualidade em Serviços - detalhamento.

7. METODOLOGIA DE PESQUISA

7.1 Introdução

Este capítulo trata da discussão sobre metodologia de pesquisa científica, visando fundamentar a pesquisa desenvolvida, que serve de base para conclusão do doutorado. Como observa ECO (1985) a tese constitui trabalho original de pesquisa, com o qual o candidato a doutor deve demonstrar ser um estudioso capaz de fazer avançar a disciplina à qual se dedica. CAMPOMAR(1991) afirma que no doutorado o indivíduo deve demonstrar que, a partir da obtenção do título, poderá ser um pesquisador independente, pois não precisará mais de um orientador. Por isto a tese de doutorado deve ter caráter de ineditismo e apresentar domínio da metodologia científica.

Vemos assim que, na elaboração da tese de doutorado o candidato deve abordar dois pontos básicos: qual o tema abordado, e como devo proceder para o tratamento deste tema. Em outras palavras, as duas questões são de definir qual o problema e quais os procedimentos a serem adotados para o tratamento do problema.

Sobre o tema abordado, a tese deve apresentar revisão bibliográfica sobre a questão, e o que existe disponível na literatura científica para o tratamento da situação-problema identificada na tese. No nosso caso a questão básica é: como a organização gerencia a qualidade dos serviços prestados a seus clientes? Os capítulos de 1 a 6 serviram a este propósito, qual seja o de situar a situação problema e seu tratamento no contexto da literatura disponível.

Sobre a metodologia científica, ela será necessária para aprofundar a questão colocada com uma pesquisa desenvolvida sob metodologia reconhecida na comunidade científica. A seguir são feitas considerações sobre metodologia de pesquisa organizacional, para introdução do encaminhamento metodológico a ser seguido neste trabalho.

Em se tratando de pesquisa organizacional uma questão importante a ser colocada diz respeito à cientificidade de um trabalho. Segundo ECO (1995), para alguns, uma pesquisa não é científica se não apresentar fórmulas e diagramas. O autor questiona então como tornar científica uma pesquisa sobre a moral em Aristóteles, ou mesmo sobre consciência de classe de camponeses em determinada circunstância específica. O autor enumera então quatro pontos básicos que caracterizam um trabalho científico:

1. O estudo deve debruçar-se sobre um objeto reconhecível e definido de tal maneira que seja reconhecível igualmente pelos outros;
2. O estudo deve dizer do objeto algo que ainda não foi dito, ou rever sob uma ótica diferente da que já se disse;
3. O estudo deve ser útil aos demais, isto é, contribuir para o avanço do conhecimento sobre o tema;
4. O estudo deve fornecer elementos para a verificação e a contestação das hipóteses apresentadas, e portanto, para continuidade pública.

BRYMAN (1989), ao colocar a questão do que é “científico”, afirma que o termo é controverso e vago, mas de modo geral envolve a adoção de abordagem sistemática para investigação, onde a coleta de dados e sua análise detalhada em relação ao problema inicialmente formulado constituem requisitos mínimos.

Vemos assim que o processo de pesquisa científica deve se amparar em conhecimento e método científicos, para ter seus resultados validados e reconhecidos.

CAMPOMAR (1991) afirma que o método científico é, simplesmente, a forma encontrada pela sociedade para legitimar um conhecimento adquirido empiricamente, ou seja, quando um conhecimento é obtido pelo método científico, qualquer pesquisador que repita a investigação nas mesmas circunstâncias, obterá o mesmo resultado, desde que os mesmos cuidados sejam tomados.

7.2 Pesquisa quantitativa ou qualitativa

Em pesquisa científica, duas são as abordagens utilizadas, e determinantes do tipo de pesquisa a ser conduzida: abordagem quantitativa e qualitativa.

Os métodos quantitativos caracterizam-se pela adoção de medidas associadas às hipóteses que se quer estudar, e o tratamento estatístico destes. Na eventual ausência de recursos, trabalha-se com inferências a partir de amostras. Os métodos qualitativos caracterizam-se pela ausência de medidas, e por análises em profundidade, obtendo-se até as percepções dos elementos pesquisados sobre os eventos de interesse. (CAMPOMAR 1991)

BRYMAN (1989) sugere a Figura 33 como representação do processo de pesquisa quantitativa:

A estrutura lógica do processo de pesquisa quantitativa

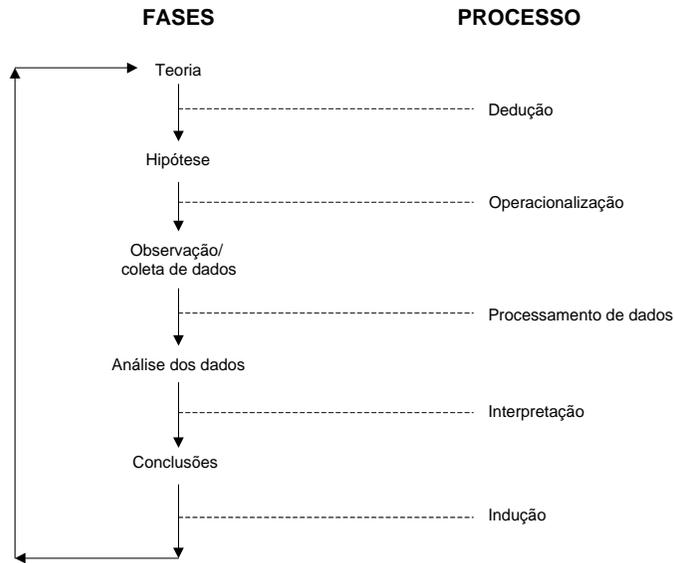


Figura 33: A estrutura lógica do processo de pesquisa quantitativa

O modelo descrito na Figura 33: pressupõe basicamente os seguintes aspectos:

1. Hipóteses contém conceitos que precisam ser medidos, para que as hipóteses possam ser sistematicamente testadas;
2. A operacionalização consiste no processo de traduzir os conceitos em medidas;
3. Estas medidas são tratadas como variáveis;
4. Os dados são então coletados, processados e analisados, para posterior interpretação e relato de conclusões.

Desde a década de 70 há um interesse crescente em abordagens para pesquisa tidas como ‘qualitativa’ ou ‘interpretativa’. Alguns autores citam a abordagem qualitativa como mais adequada ao estudo do comportamento de pessoas (CAMPOMAR(1991); YIN(1984); BRYMAN(1989)). Outros a combatem, utilizando para isto, o argumento

da ausência de quantificação de medidas, isto é, a ausência de tratamento estatístico dos fatos.

Conforme BRYMAN(1989), é tentador estabelecer diferenciação entre a pesquisa qualitativa e a pesquisa quantitativa em função da presença de quantificação. Isto constitui-se em um grande equívoco, por pelo menos dois motivos:

1. A pesquisa qualitativa não é de todo avessa à quantificação de dados, e freqüentemente incluem processos de contagem em suas investigações. Similarmente, a pesquisa quantitativa utiliza às vezes, material qualitativo para suas investigações.
2. A pesquisa qualitativa tem sua ênfase na perspectiva do indivíduo a ser estudado, enquanto a pesquisa quantitativa baseia-se em modelo derivado de publicações teóricas ou de leitura sobre determinado assunto.

Por outro lado BRYMAN (1989) estabelece comparativo entre pesquisa quantitativa e qualitativa:

- a ênfase nas interpretações é bem menos pronunciada na pesquisa quantitativa;
- a pesquisa quantitativa tende a dar pouca atenção ao contexto;
- a pesquisa quantitativa tende a lidar menos bem com os aspectos processuais da realidade organizacional;
- na pesquisa quantitativa há uma 'rigorosa' estrutura para a coleta de dados;
- a pesquisa quantitativa tende a usar uma única fonte de dados. Em contrapartida, pelo fato da pesquisa qualitativa usar entrevistas e exame de documentos, pode-se colher os seguintes benefícios: coleta de dados sobre assuntos que não podem ser diretamente observados; checagem de informações levantadas;
- a proximidade entre o pesquisador e a organização contrasta fortemente com a distância entre pesquisador e objeto existente na pesquisa quantitativa.

CAMPOMAR(1991) afirma que, para qualquer tipo de estudo em desenvolvimento, poderão ser utilizados métodos quantitativos ou qualitativos, sugerindo ser “sempre aconselhável fazer um trabalho seguro, com base em métodos qualitativos, do que construir um castelo de cristal sobre alicerces de areia movediça”.

7.3 Métodos de pesquisa e técnicas de coleta de dados

- Existem diferentes termos para designar as diferentes formas de realizar uma pesquisa científica (projeto de pesquisa, estratégia de pesquisa, método de pesquisa), bem como para designar as diferentes formas de coleta de dados (técnica, instrumento, metodologia, método). Estaremos adotando neste trabalho a terminologia métodos de pesquisa e técnicas de coleta de dados. Assim, relacionamos abaixo um quadro elaborado por BRYMAN(1989), que sistematiza, de maneira bastante sintética e feliz, os principais métodos de pesquisa e técnicas de coleta de dados adotados em pesquisa organizacional:

Tipo de Pesquisa	Método de coleta de dados
Experimental	Questionários auto-administrados
Levantamento (Survey)	Entrevista estruturada
Pesquisa Qualitativa	Observação do participante
Estudo de caso	Entrevista não-estruturada
Pesquisa ação – intervenção	Observação estruturada
	Simulação
	Arquivos de dados

Quadro 15: Principais formas de pesquisa e métodos de coleta de dados

Os tipos de pesquisa caracterizam a orientação geral e estrutura para condução da pesquisa, nas quais podem ser utilizadas uma ou mais das técnicas de coleta de dados relacionadas.

A seguir apresentamos quadro adaptado de BRYMAN (1989) e FLEURY & NAKANO(1997), onde se propõe um quadro comparativo entre os métodos de pesquisa, a abordagem e as técnicas de coleta de dados mais indicadas:

Método de Pesquisa	Abordagem	Técnicas de coleta de dados preferenciais
Experimental	Quantitativa	Experimentos Qualquer técnica
Levantamento (Survey)	Quantitativa	Questionários Entrevista estruturada
Pesquisa Qualitativa	Qualitativa	Observação do participante Entrevista não-estruturada
Estudo de caso	Qualitativa	Qualquer técnica
Pesquisa ação /intervenção	Qualitativa	Qualquer técnica

Quadro 16: Correspondência mais forte entre pesquisa e método de coleta de dados

Este quadro, juntamente com algumas das características das abordagens qualitativa e quantitativa apresentados anteriormente nos servem de indicativo para escolha do método de pesquisa a ser adotado no nosso estudo, que descreveremos na seção 4.

YIN(1984) apresenta três condições para escolha do método de pesquisa a ser adotado:

- o tipo de questão colocada;
- o grau de controle que o pesquisador tem sobre os eventos;
- o grau de focalização no contemporâneo como oposição a eventos históricos.

Em seguida o autor relaciona, para alguns métodos de pesquisa relacionados ,as três condições descritas acima e seus respectivos desdobramentos:

Método de pesquisa	Tipo de questão de pesquisa	Requer controle sobre eventos comportamentais?	Focaliza eventos contemporâneos?
Experimento	como, por que	Sim	Sim
<i>Survey</i>	quem, o que, onde, quantos, quanto	Não	Sim
Análise de arquivo	quem, o que, onde, quantos, quanto	Não	sim/não
Histórica	como, por que	Não	Não
Estudo de caso	como, por que	Não	Sim

Quadro 17: Situações relevantes para diferentes métodos de pesquisa

Vemos assim, que o experimento é de complexidade maior, sobretudo devido à necessidade de controle sobre os eventos. A análise de arquivos – pode-se discutir se é um método de pesquisa ou técnica de coleta de dados – e a pesquisa histórica não se enquadram bem no objetivo da pesquisa que estamos desenvolvendo, pois não possuem aquela característica de se traçar um quadro a partir das perspectivas dos indivíduos pesquisados, pois este inclui elementos subjetivos, dificilmente acessíveis através de consulta a documentos.

7.4 Escolha do método de pesquisa

Faremos a justificativa da escolha do método de pesquisa com base nas colocações dos autores mencionados na seção anterior. A questão básica, tema do nosso estudo é: como a organização gerencia a qualidade dos serviços prestados a seus clientes?

A pesquisa de campo desenvolver-se-á pela investigação de como as empresas selecionadas praticam o gerenciamento da qualidade dos serviços prestados. Isto sugere uma análise exploratória, pois estaremos coletando dados sobre conceitos, procedimentos, métodos e técnicas utilizados, decisões tomadas, percepções, opiniões e decisões tomadas pelos indivíduos pesquisados, entre outros.

7.4.1 Quanto às três condições sugeridas por YIN(1984), temos:

7.4.1.1 A questão central que queremos explorar é do tipo como.

7.4.1.2 A possibilidade de exercer controle sobre eventos comportamentais, embora seja um aspecto importante, é necessário e possível quando se trata de teste de hipóteses com indução e/ou orientação do pesquisador. Isto se consegue através de experimento ou simulação, porém estes dois métodos são de difícil viabilização, além de extensos e de alienarem um fenômeno do seu contexto, pois este é controlado. No nosso caso, como pretendemos explorar a forma como as organizações estão praticando o gerenciamento da qualidade, este requisito não é necessário.

7.4.1.3 A focalização sobre eventos contemporâneos é útil, pois permite explorar algumas situações, confrontando com eventuais respostas dadas pelos entrevistados. Pode-se fazer uma espécie de teste, pela observação de como a organização age e reage a fenômenos circunstanciais.

7.4.2 Pesquisa qualitativa ou quantitativa.

Temos em seguida listadas algumas características da pesquisa que pretendemos desenvolver:

7.4.2.1 A pesquisa estará considerando o contexto das organizações, pessoas e funções analisadas;

7.4.2.2 É intenção discutir e refletir com os indivíduos pesquisados opiniões a respeito de conceitos, eventos, decisões, estratégias, etc.;

7.4.2.3 A estrutura para coleta de dados deverá ter um razoável nível de flexibilidade, com o uso de entrevistas semi-estruturadas, havendo também espaço para uso

de técnicas secundárias, e fontes variadas de dados. Conforme BRYMAN (1975) estudos de caso são uma das maiores arenas para combinação de pesquisa quantitativa e pesquisa qualitativa. A maioria dos estudos de casos envolvem mais de um método de coleta de dados, mas isto deriva da pesquisa qualitativa, que emprega usualmente duas ou mais fontes de dados;

7.4.2.4 Temos como expectativa conduzir a pesquisa com o máximo de interação entre pesquisador e organizações analisadas.

Os quatro fatores acima conduzem à abordagem qualitativa, e conforme o Quadro 16: , ficamos com três opções: pesquisa qualitativa observação participante), estudo de caso e pesquisa ação.

7.4.3 Escolha do método de pesquisa: estudo de caso.

Baseados nos argumentos expostos no item anterior, faremos a opção pela adoção do estudo de caso como método de pesquisa, utilizando como técnica para coleta de dados central: entrevistas semi-estruturadas, e como técnicas de apoio: entrevista não-estruturada, observação e análise de documentos.

Conforme YIN(1984) “o estudo de casos é uma forma de se fazer pesquisa social empírica ao investigar-se um fenômeno atual dentro de seu contexto de vida-real, onde as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas e na situação em que múltiplas fontes de evidências são usadas”.

Para BRYMAN(1989) o estudo de caso parece implicar no estudo de um único caso, mas alguns estudos consideram dois ou mais casos. Um grande número de estudos tem sido feito em cima de dois casos. Há pelo menos duas razões para incluir um segundo caso no estudo: a “generabilidade” pode ser enriquecida, e o segundo caso permite análise comparativa.

7.5 O planejamento da pesquisa

7.5.1 Metodologia de estudo de caso

O estudo de caso como método de pesquisa, envolve uma série de passos para sua adoção:

- 7.5.1.1 Definição do problema a ser estudado;
- 7.5.1.2 Justificativa da opção do estudo de caso como método de pesquisa;
- 7.5.1.3 A formulação das proposições do estudo;
- 7.5.1.4 A definição das unidades de análise, isto é, do que venha a ser caso para o estudo;
- 7.5.1.5 A definição das técnicas de coleta de dados a serem utilizadas;
- 7.5.1.6 O desenvolvimento de um protocolo para realização do estudo;
- 7.5.1.7 A condução do caso, propriamente dito;
- 7.5.1.8 A realização das análises;
- 7.5.1.9 O estabelecimento das conclusões do estudo;
- 7.5.1.10 A confecção do relatório final do estudo.

7.5.2 Metodologia da pesquisa.

Abaixo estaremos apresentando a adaptação, para a nossa pesquisa, do método do sugerido na etapa anterior, com a descrição de cada um dos passos:

- 7.5.2.1 Definição do problema a ser estudado, com a justificativa da opção do estudo de caso como método de pesquisa. Estes dois pontos já foram abordados no item 4 do presente capítulo.

7.5.2.2 A formulação das questões do caso, isto é, as questões principais que servirão de rumo à coleta de dados e análises. Estamos interessados na exploração da questão básica:

- *Como a organização gerencia a qualidade dos serviços prestados a seus clientes?*

Como questões de apoio, baseadas no modelo de referência sugerido, temos:

- *Como a organização estabelece / estabeleceu a sua estratégia de serviço?*

- *Como a organização define / definiu o conceito de serviço?*

- *Como a organização planeja a qualidade dos serviços a serem prestados?*

- *Como a organização projeta os serviços a serem prestados?*

- *Como a organização sistematiza a prestação dos serviços?*
- *Como a organização padroniza os serviços a serem prestados?*
- *Como o fator humano influencia a qualidade dos serviços prestados pela organização?*
- *Como é feito o gerenciamento/ envolvimento/ participação das pessoas na qualidade do serviço?*
- *De que forma aspectos da cultura da organização influenciam a qualidade dos serviços?*

• *Como a organização avalia a qualidade dos serviços prestados?*

• *Como a organização analisa os problemas de qualidade dos serviços prestados?*
 • *Quais os mecanismos de correção? E de aperfeiçoamento?*

7.5.2.3 A definição das unidades de análise. Aqui deve-se fazer a opção entre tratar de casos com abrangência global (holístico) ou de abrangência restrita (*embedded*). A definição das unidades de análise. Aqui deve-se fazer a opção entre tratar de casos com abrangência global (holístico) ou de abrangência restrita (*embedded*). O estudo holístico é recomendado quando não se consegue identificar sub-unidades. Neste caso o pesquisador conduz sua pesquisa num nível mais superficial, deixando de observar aspectos operacionais. O estudo *embedded* focaliza aspectos específicos do caso. É recomendado quando existam múltiplas unidades de análise. Existe o risco de não se fazer análise do todo. No nosso estudo estaremos adotando a opção *embedded*, pois pretendemos desenvolver análise a partir do modelo de referência proposto, que se constitui de 7 subsistemas (Veja protocolo, no Anexo I), e não conseguimos encontrar organizações do setor de serviços que atendam à demanda do modelo de referência em sua plenitude. Em cada caso selecionado, será colocada justificativa da opção, que torna a opção pelo *embedded* mais clara.

7.5.2.4 Definição das técnicas de coleta de dados a serem utilizadas, para coleta de evidências. Como já descrito no item 4 deste capítulo, estaremos utilizando como técnica central para coleta de dados: entrevistas semi-estruturadas, e como técnicas de apoio: entrevista não-estruturada, observação e análise de documentos. Por entrevista semi-estruturada entendemos a entrevista realizada a partir de um roteiro pré-elaborado, porém sem seguir rigidamente a estrutura e seqüência de um questionário pré-montado. O objetivo é cobrir todo o roteiro pré-elaborado com flexibilidade e informalidade na condução, para deixar os entrevistados mais à vontade, possibilitando assim mais qualidade nas respostas.

A justificativa pelas técnicas alternativas prende-se ao fato de estas poderem complementar alguns aspectos levantados nas entrevistas semi-estruturadas, e mesmo para viabilizar o levantamento de algumas evidências não totalmente identificáveis pela entrevista semi-estruturada.

7.5.2.5 A preparação de um protocolo para realização do estudo. Neste protocolo devem constar: visão geral do estudo, procedimentos a serem seguidos, questões do estudo, e um guia para relato do estudo. O objetivo de um protocolo de estudo de caso é de dar maior consistência aos processos de coleta de dados, uniformizando os procedimentos a serem adotados. Isto aumenta a confiabilidade da pesquisa. Conforme YIN (1984) o cerne do protocolo é um conjunto de questões substantivas refletindo a investigação a ser realizada. As questões de um estudo de caso apresentam duas características básicas: são colocadas para o pesquisador. Servem mais como lembrança (roteiro) dos assuntos a serem pesquisados; cada questão deve ser acompanhada de um conjunto de prováveis fontes de evidências. Estas podem incluir entrevistados, documentos ou observações.

7.5.2.6 A realização do levantamento de evidências, utilizando as técnicas descritas no item anterior. Este levantamento deve ocorrer conforme proposto no protocolo;

7.5.2.7 A realização das análises a partir das evidências coletadas. É importante registrar que esta etapa pode ser realizada concomitantemente à fase de coleta de dados, pois isto pode servir inclusive como forma de aumentar a validade da pesquisa;

7.5.2.8 O estabelecimento das conclusões do estudo;

7.5.2.9 A confecção do relatório final do estudo.

8. ESTUDO DE CASOS - RELATO

Neste capítulo serão relatados resultados da pesquisa de campo. Por resultados da pesquisa de campo estamos tratando as observações levantadas através de entrevistas, análise de documentos e registros, e observações de eventos. O conteúdo dos relatos colocados a seguir se originou em afirmações, registros coletados, documentos pesquisados, sendo todos formas de evidências. As evidências foram sempre coletadas e registradas pelo pesquisador, para posterior transcrição, salvo alguns documentos que não exigiam confidencialidade, e que pudessem ser movimentados externamente sem maiores preocupações. Assim, em todo o texto seguinte os comentários sobre o que a organização objeto do estudo realiza, ou deixa de realizar, são fruto de evidências obtidas junto à organização. Quando conveniente, algumas afirmações literalmente transcritas, estão colocadas entre aspas.

8.1 Caso 1: o caso do BankBoston

8.1.1 Caracterização da empresa

8.1.1.1 Nome: BankBoston (antigo Banco de Boston), área de Mercado de Capitais, localizado em São Paulo – SP

8.1.1.2 Ramo de atuação: financeiro (Mercado de capitais)

8.1.1.3 Serviços oferecidos: custódia internacional

8.1.1.4 Área de atuação: internacional

8.1.1.5 Histórico breve: O BankBoston chegou ao Brasil em 1947, inaugurando sua primeira agência no Rio de Janeiro, então capital federal. Tem hoje sua Administração Central localizada em São Paulo. Desde o início de suas atividades no país, implantou uma forma diferenciada e personalizada de melhor atender seus clientes. Hoje, 36 agências distribuem-se pelas principais cidades brasileiras. Presente em 24 países, tem aproximadamente 18 mil funcionários e possui ativos totais no montante de US\$ 64,8 bilhões. No Brasil, é o segundo maior banco de capital estrangeiro - posição que conquistou a partir da metade da década de 80 -, com ativos que superam US\$ 5,5 bilhões. O BankBoston Brasil foi o primeiro banco da América Latina a obter a

certificação ISO 9002 (para o serviço de custódia internacional) e foi indicado pela revista Global Custodian Magazine como o melhor prestador de serviços de investimentos estrangeiros no Brasil, no ano de 1995.

8.1.2 Justificativa da escolha

- 8.1.2.1 Critério utilizado: esta organização foi escolhida em função da implantação do sistema da qualidade e a conseqüente certificação ISO 9002. O subsistema de interesse para nosso estudo são o sistema de prestação do serviço e avaliação da qualidade do serviço.
- 8.1.2.2 Definição das unidades de análise: O caso se caracteriza como *embedded*. O foco principal no caso são os subsistemas sistema de prestação do serviço, avaliação da qualidade do serviço, e análise/ aperfeiçoamento da qualidade do serviço.
- 8.1.2.3 Contato com organização: o contato com a organização foi viabilizado através do coordenador da qualidade do Banco, que de maneira bastante franca e aberta, disponibilizou o acesso à organização para a realização da pesquisa.
- 8.1.2.4 Formalização da pesquisa. Os representantes da empresa não consideraram necessária a formalização documental, para a realização da pesquisa.

8.1.3 Pontos básicos

- 8.1.3.1 Contexto: o objeto de nosso estudo não é o banco em sua totalidade, mas sim a área de mercado de capitais, notadamente o serviço de custódia internacional. Naturalmente algumas questões serão colocadas de forma mais global em termos da organização, dado que não se pode dissociar uma coisa da outra. A área de mercado de capitais tem os seguintes relacionamentos:

- órgãos externos: Banco Central, CVM, BOVESPA, BM&F, BVRJ, Corretoras, Bancos e clientes;
- áreas de negócio: investimentos, *private banking*, *personal banking*, fiduciária;

- demais áreas do banco (unidades): agências, instituições financeiras, RH, compras, técnica, finanças, auditoria, fiscal, legal, informações gerenciais;
- operações (Mercado de capitais): produção, finanças, produtos & serviços, ICS – *international customer service*.
- Um aspecto bastante forte do processo é a regulamentação forte, sobretudo dos aspectos legais das operações (normas BC, CVM, BOVESPA, BM&F, BVRJ). Outra característica do setor bancário é a presença de auditorias. A área de MC (mercado de capitais) passa por auditorias fiscal, do Banco Central, Bovespa, CVM, do próprio banco, da matriz do próprio banco. Sendo assim a prática de auditorias é algo “comum” na organização.
- MC²⁶ conta com 63 pessoas, sendo 58 funcionários e 5 estagiários. Em fevereiro de 1995 o serviço de custódia internacional foi certificado de acordo com a ISO 9002, tornando o Banco de Boston o primeiro banco na América do Sul a obter o certificado ISO 9002.

8.1.3.2 Restrições / limitações: as observações sobre esta caso restringem-se aos subsistemas relacionados no item 2.2. (sistema de prestação do serviço, avaliação da qualidade do serviço, e análise/aperfeiçoamento da qualidade do serviço). O sistema da qualidade foi certificado de acordo com a norma ISO 9002, não abrangendo com isto o requisito ‘Controle de Projetos’.

8.1.4 Coleta de dados

8.1.4.1 Período: julho de 1995 a julho de 1996.

8.1.4.2 Observações sobre coleta de dados: o acesso às instalações e pessoal foi bastante facilitado. Houve acesso a documentos e registros internos. Como ponto alto pode-se observar a disposição de todos os entrevistados em auxiliar o pesquisador. Houve, por parte do pesquisador, o compromisso de não divulgação dos dados a que tivesse acesso, e cuja divulgação a empresa julgasse não oportuna.

8.1.4.3 Entrevistas e entrevistados: foram realizadas 10 visitas, com duração variando de 1,5 a 4 hs (três visitas tiveram duração de 8 hs), onde foram contatados e entrevistados diversos funcionários, desde o nível gerencial até o nível operacional.

8.1.4.4 Revisão de documentos básicos: foram acessados os seguintes materiais como fonte de consulta: material de divulgação interna e externa, página da internet, revistas, informativos internos, manual da qualidade, normas de procedimentos do sistema da qualidade, rotinas de trabalhos do sistema da qualidade, plano de treinamento anual, registros da qualidade e outros registros.

8.1.5 Como atende às questões secundárias

8.1.5.1 Subsistemas de foco principal

8.1.5.1.1 Sistema de prestação do serviço

Caracterização do sistema operacional:

- O serviço na área de MC é altamente personalizado, havendo, para serviços externos, uma definição de qual funcionário atende determinado cliente, às vezes selecionado em função do idioma utilizado para comunicação ou mesmo por razões de empatia com o cliente. Isto só não é cumprido em situações de ausência ou afastamento temporário. Há, por força da própria diretriz do banco, uma preocupação forte com o atendimento personalizado. A estrutura de sistemas disponibilizada pela organização foi apontada como insuficiente, havendo por isto necessidade de mais pessoas nos processos. “Nosso principal concorrente tem um sistema interligado mundialmente, enquanto nós não dispomos disto, tendo que nos desdobrar para fazer as coisas acontecerem. Apesar disto, não podemos deixar de reconhecer os avanços que temos tido”.

²⁶ A partir daqui estaremos adotando a terminologia MC sempre que nos referirmos à área de Mercado de Capitais do Banco de Boston.

Gerência de processos:

- Existe na organização entendimento e utilização do conceito e metodologias de gerenciamento de processos de forma quase sistemática. Por ocasião do estabelecimento do sistema da qualidade baseado na norma ISO 9002, dada a dificuldade de adoção de procedimentos usualmente utilizados para atender os requisitos da norma, recorreu-se à gerência de processos, fato este que auxiliou bastante a implantação do sistema. Os processos foram mapeados, com a conseqüente elaboração de fluxogramas e descrição de procedimentos, onde são identificados pontos de controle, sendo a análise de risco uma característica forte em serviços financeiros.
- Sobre o conceito de Momentos da Verdade, um membro da coordenação da qualidade chegou a afirmar que “pode ser conhecido por algumas pessoas, mas não é trabalhado de forma sistemática na organização”. Constatamos que o pessoal da área de MC não conhece o termo Momentos da Verdade (MdV)²⁷ como conceito da gerência de serviços, mas sim pelo uso popular de “hora da verdade” como evento crítico para o desempenho de alguém. A metodologia de diagramação do fluxo de processo de serviços (*blueprint*) não é conhecida nem utilizada. Interessante observar que nos fluxogramas elaborados aparecem as expressões *front-office* e *back-office*, mas não são utilizadas como forma de associar à linha de visibilidade sugerida no diagrama de fluxo de processo – o fluxograma não é desenhado a partir do ciclo de serviço.
- Por outro lado, o BankBoston incentiva de forma bastante forte a busca da identificação de necessidades e expectativas do cliente: “a expressão *know your customer* é bastante difundida na cultura BKB²⁸”. O padrão BKB de atendimento é reforçado nos treinamentos (cursos de 2 dias para o pessoal de atendimento, que aborda aspectos da venda, atendimento telefônico, etc.)

²⁷ Adotaremos a sigla MdV, para nos referirmos a Momentos da Verdade.

²⁸ A expressão BKB deriva de *Bank of Boston*, e é utilizada internamente em linguagem usual.

- Já na área de MC, o contato com os clientes é pouco enfatizado nos procedimentos – estes são muito mais voltados para o processo interno, ficando a qualidade do contato dependente do treinamento de 2 dias e da capacidade de cada um.
- Quanto à recuperação do serviço, o BankBoston não tem uma orientação específica e diferente do simples fato de ter que corrigir uma eventual falha. Na área de MC há um entendimento de que “se ocorrem falhas, elas são detectadas internamente, pois as contas têm que bater antes do processo ir adiante e sair do banco”. A política para o tratamento de ocorrência de falhas prevê as etapas: identificação, análise de impacto quanto a custo, credibilidade do produto, qualidade do produto e expectativa do cliente.

Padronização

- O entendimento sobre padronização está relacionado à existência de procedimentos e instruções de trabalho. Os aspectos subjetivos do serviço não têm padronização clara – acredita-se muito no “atendimento personalizado do BKB”. Em termos de execução das tarefas, existe muito de padronização, por força da própria legislação intrínseca ao setor financeiro.
- Os padrões não são fortes como meio de orientação do comportamento e atitude das pessoas. Nas atividades de linha-de-frente, sobretudo quanto aos aspectos subjetivos do serviço, existe pouca orientação – estes são reforçados através da cultura BKB de atendimento personalizado, disseminada também através dos treinamentos internos.

Conceito e adoção de sistema da qualidade

- Há, como já mencionado um Sistema da Qualidade em pleno funcionamento, certificado, para o serviço de custódia internacional²⁹. Questionados sobre entendimento de um Sistema da Qualidade, os entrevistados forneceram respostas que giraram em torno da “sistematização de atividades”, “estruturação/integração de interfaces organizacionais visando eficiência das partes”, “harmonia para proporcionar resultados aos clientes”, ou simplesmente “procedimentos”. Uma resposta interessante foi dada por um funcionário, quando afirmou que “a ISO veio estabelecer, de forma clara qual é o papel de cada um, nos mostrando o que temos que fazer”. Este mesmo funcionário, quando indagado sobre como fazer para garantir a qualidade para o cliente, não conseguiu responder.
- A decisão pela adoção de um Sistema da Qualidade baseado na norma ISO 9002 teve motivações gerenciais. O Sistema da Qualidade da área de MC tem como Política da Qualidade:

- “Fornecer produtos e serviços financeiros capazes de satisfazer as necessidades e expectativas dos nossos clientes”,

e são relacionados os objetivos:

- **Ser uma organização voltada para o cliente.** Temos como objetivo construir relacionamentos duradouros com nossos clientes, conhecendo suas expectativas e necessidades.
- **Ter excelência no atendimento aos clientes internos e externos.** Cumprir sempre os compromissos assumidos, respeitar os prazos estabelecidos, ser cordial, executar criteriosamente as atividades e providenciar soluções rápidas.
- **Incentivar o trabalho em equipe.** O trabalho em equipe potencializa os resultados e soluções, amplia o nível de participação, dissemina o conhecimento e melhora o relacionamento interpessoal.
- **Buscar fazer certo da primeira vez.** Isso minimiza erros, evita desperdícios, agiliza respostas e aumenta a eficiência.

²⁹ Existiam, desde a certificação do serviço de custódia internacional, planos para obtenção de certificado para outros serviços: cobrança, tele-atendimento, cartão de crédito, que foram sendo efetivados sucessivamente.

- **Assegurar o desenvolvimento de nossos funcionários.** Incentivar o aprimoramento e a capacitação profissionais das pessoas no desempenho de suas atribuições.
- O processo efetivo de implantação do Sistema foi iniciado em julho de 1994, tendo sido gastos “3 meses para reorganizar o produto”. A escolha da ISO 9002 deveu-se a dois fatores básicos: “primeiro por que não conhecíamos o que era aquilo”, e segundo “por estratégia e facilidade, pois a nossa área de projetos não está bem consolidada”. Quanto à escolha pelo serviço de custódia internacional, era idéia do banco desde o início, trabalhar com produtos consolidados no mercado. Embora isto possa parecer contraditório com os 3 meses para reestruturação do produto, não o é, pois o entendimento de produto consolidado diz respeito ao ponto de vista do cliente³⁰
- O processo foi iniciado com a realização de um diagnóstico inicial. Houve incompatibilidade entre a equipe de assessoria externa, responsável pelo diagnóstico, sobretudo pela não familiaridade desta equipe com processos bancários. A assessoria foi interrompida, após o que a equipe interna optou em trabalhar com a metodologia de Gerência de Processos, que trouxe “contribuições valiosas”. Em termos de manualização de procedimentos anterior à implantação, havia guias de processos (estrutura geral ilustrativa do processo), que não continham pontos de controle – riscos, nem definição clara de responsabilidades. Após a implantação do sistema, a estrutura da documentação passou a contar com os campos segundo 5W-1H³¹.
- Os requisitos que provocaram maior necessidade de ajustes foram: 4.3 – análise crítica de contrato; 4.6 – aquisição; 4.7 – produto fornecido pelo cliente; 4.10 – inspeção e ensaios; 4.11 – Controle de equipamentos de inspeção, medição e ensaios; 4.12 – situação de inspeção e ensaios; e 4.15 - Manuseio, armazenamento, embalagem, preservação e entrega. Destas, duas chamam especial atenção: o 4.11 só

³⁰ A área de Mercado de capitais conta com um diretor reconhecido no setor, que migrou de outra grande instituição, para consolidar a área no BankBoston. Embora o produto já gozasse de reconhecimento externo, havia necessidade de alguns ajustes de processos internos.

se aplica a equipamentos de informática – “pensamos inicialmente que não precisaríamos nos preocupar com este requisito, pois não teria aplicabilidade alguma para nós, um banco”. Já no 4.13, a dificuldade maior é na caracterização de produto não-conforme. , pois as não-conformidades só ocorrem durante o processo – “nossas não-conformidades não chegam ao cliente”. Os demais requisitos foram apontados como de ajuste bastante bom à norma escolhida (4.1 – Responsabilidade da Administração; 4.2 – Sistema da Qualidade; 4.5 – Controle de documentos e dados; 4.8 – Identificação e rastreabilidade; 4.9 – Controle de processo; 4.14 – Ação corretiva e ação preventiva; 4.16 – Controle de registros da qualidade; 4.17 – Auditorias internas da qualidade; 4.18 - Treinamento; 4.19 – Serviços associados; e 4.20 – Técnicas estatísticas).É natural a facilidade em relação aos requisitos 4.5 e 4.16 em processos bancários. Chama atenção, embora não surpreenda, a identificação e rastreabilidade em processos bancários e auditorias internas da qualidade. Já em termos de treinamento, há um boa prática no banco da realização de treinamentos, mesmo por causa das constantes medidas econômicas. Para a implantação do Sistema da Qualidade, foram realizados os seguintes treinamentos:

<u>Nível hierárquico</u>	<u>Conteúdo</u>	<u>Carga horária</u>
Alta Administração:	Conscientização	16 hs
Gerência:	Conscientização	16 hs
	Sistemas da Qualidade	16 hs
Operacional	Conscientização	16 hs
	Sistemas da Qualidade	16 hs
	Auditoria interna	16 hs

O número de pessoas envolvidas foi de:

Coordenação geral:	3 pessoas
Elaboração de documentação:	20 pessoas
Operacionalização:	60 pessoas

Um fato que chama atenção na implantação do Sistema da Qualidade foi o de que o grupo responsável pela adequação e elaboração de documentação passou

³¹ Do inglês *what, who, where, when, why* e *how*. É considerada uma metodologia para elaboração da padronização, definindo de forma clara o que deve ser feito, por quem, onde e quando, por que e como.

20 finais de semana interpretando as normas e elaborando documentos (Foram elaboradas 6 versões dos documentos). “Isto provocou uma aproximação muito forte entre todos nós, sendo fator de grande motivação. Alguns de nós foram se conhecer durante este período”.

- Esta necessidade de conhecer a norma foi apontada como a maior dificuldade durante a implantação. “O entendimento da linguagem da norma, ajustada para manufatura, nos exigiu muita reflexão. Como íamos colocar carimbo ou etiqueta de aprovado? O que eu tinha para inspecionar? canetas? lápis? apontador? Até que fomos encontrando soluções: tínhamos que checar as informações na entrada do processo: confrontar as informações vindas do cliente com as informações vindas da corretora – isto era a inspeção de recebimento que procurávamos, uau!”. A segunda maior dificuldade apontada foi quanto à estruturação do sistema para bancos: “a definição do escopo do sistema nos trouxe alguns cabelos brancos”. Outras dificuldades apontadas foram: terminologia da norma para bancos, a não existência de cultura para qualidade no setor bancário. Não houve resistência, barreiras ao processo de implantação. “A liderança do processo, a cargo do nosso diretor, foi muito bem conduzida, de forma bastante participativa e motivante”.
- Sobre a utilização da ISO 9004-2, não se identificou no banco conhecimento da norma, nem indícios de utilização. Uma pessoa da coordenação afirmou ter lido “na elaboração de procedimentos. Não é muito clara, mas ajudava”. Outros nada souberam dizer a respeito.
- Os benefícios apontados com a implantação do Sistema da Qualidade são: Ganhos de Qualidade: procedimentos organizados, definição de responsabilidades, maior controle de riscos, conhecimento da organização como um todo por parte dos funcionários, domínio dos processos, treinamento, dar oportunidades para que as pessoas façam! Ganhos de produtividade: redução de custo; Ganhos de mercado: imagem da organização.

- Como dificuldade trazida pelo sistema, é apontado o alto número de revisões, sobretudo devido à velocidade de mudanças econômicas e à informatização (contingencial)³². “Entendimento e treinamento sobre a consciência do sistema como um todo é também um problema”.
- Com relação aos requisitos específicos do sistema, seguem algumas observações: as análises críticas são semestrais; a aplicabilidade do requisito de aquisição prende-se mais a “recursos informáticos”, sendo feitas verificações no recebimento e no fornecedor; a aplicabilidade do requisito controle de produto fornecido pelo cliente diz respeito basicamente a informações, nas seguintes formas: cautelas, recibos, fac-símiles e swifts; a identificação (4.8) se dá por assinaturas nos documentos transacionados, que identificam cada fase do processo. Praticamente cada procedimento tem a identificação embutida; os processos contidos no controle de processos (4.9) são: custódia internacional, cadastro, compra e venda de ações, opções e direitos de ações, operação de debêntures, operação de BM&F, transferência livre de pagamentos, movimentação de cautelas e recibos, margem, direito de subscrição, direito de dividendos, direito de bonificações, inplit e split, cobrança de taxas de custódia e reembolso de despesas diversas, e por último conciliação; as inspeções e ensaios (4.10) resumem-se basicamente a conferência de dados e informações, contidas nos próprios procedimentos de processos; a aferição (única) realizada é aplicável ao Sistema Guardian³³; a situação de inspeção e ensaios é caracterizada pela assinatura ou rubricas, significando a aprovação do processo; o requisito de manuseio, armazenagem, aplica-se à guarda de cautelas e recibos em cofre; considera-se serviços associados (4.19) o atendimento a clientes.

Gerenciamento dos Recursos Humanos

- Um traço forte do banco é a “cultura BKB”, que combina elementos de instituição sólida, tradicional, com elevado nível de capacitação e desempenho profissional. O

³² A área de Mercado de Capitais do BankBoston passou, após a certificação, por implantações e mudanças nos sistemas de informatização.

³³ Sistema informatizado de apoio às operações.

BankBoston é uma destas instituições multinacionais que praticam contratação de recém graduados através de programa de *trainees*, onde as pessoas transmitem uma sensação de “orgulho por trabalharem aqui”, como nos foi dito em mais de uma oportunidade. Na área de MC, o diretor pratica um estilo de gerenciamento aberto, participativo, delegando autonomia, “cultivando valores que promovam o talento das pessoas, e sentimentos humanos fortes”.

- O banco tem uma política forte em treinamento de pessoal. Os funcionários têm sua evolução, produtividade, experiências e necessidades de treinamento acompanhadas. Em termos de benefícios, o banco oferece assistência médica, restaurante, auxílio em cursos de graduação e pós-graduação, política de cargos e salários, incentivo à reciclagem de pessoal, entre outras. Em termos de endomarketing, há preocupação na organização, mas não existe algo formalizado.
- O banco incentiva e divulga fortemente a idéia de *empowerment* atendimento diferenciado e personalizado, desde o início de operação no Brasil. Sobre a idéia ou mecanismos de auto-controle, obtivemos respostas indicando “altos níveis de delegação, empowerment, como parte da nossa própria cultura BKB. Temos o hábito de nos cobrarmos mutuamente sobre isto.” Podemos observar isto na área de MC - dos quatro casos que estudamos, chamou atenção o fato de uma pessoa no nível de direção, no primeiro dia de contato com o pesquisador, dedicar toda uma manhã e metade da tarde para recepcionar e fazer explanação global sobre a sua área de trabalho. Como um dos pontos básicos para o *empowerment*, o diretor da área reforça as decisões tomadas. O “*empowerment* informal” é dito que “visa satisfazer o cliente, dentro das limitações legais e institucionais”. Neste sentido há também um rodízio de pessoal (denominado internamente de *job rotation*) que foi oficializado somente em 1995.

Cultura organizacional

- A organização se pauta fortemente na tradição institucional, no fato de ter mais de 200 anos de história, no fato de ter sido responsável pela emissão do primeiro dólar

norte-americano. Trabalha a imagem do fundador James Bowdoin, como membro do primeiro grupo de capitalistas da América, que tinha como lema a expressão “*worthy of your trust* – merecedor de sua confiança”. O Banco costuma utilizar, em material de divulgação, a tradição, simbolizada por “móveis pesados e grandes livros do início do século”, ao mesmo tempo que tenta vender uma imagem de “modernidade tecnológica”, pela imagem de equipamentos e instalações modernas, vivida nos dias atuais. Divulga-se como o maior banco da região da Nova Inglaterra, nos Estados Unidos, e um dos vinte maiores bancos norte-americanos.

- Utiliza como elementos formadores da sua cultura o termo “clube” para denominar a associação de funcionários. Um dos “clubes” existentes é formado pela gerência e diretoria, que têm acesso exclusivo a determinado tipo de restaurante. Neste restaurante há um fato interessante – o cliente calcula a sua própria conta, e a paga. Este procedimento contribui para disseminar algo a idéia de confiança.
- Em termos de ambiente de trabalho, é exigida a utilização de roupa formal (paletó e gravata) , tendo sido liberada a utilização de “trajes comuns” às sextas-feiras (*casual day*), conceito muito utilizado atualmente.
- Um elemento difundido como cultura BKB é a expressão “*know your customer*” , no sentido de motivar o funcionário a procurar entender a necessidade específica do seu cliente, e atendê-lo da melhor forma possível. Esta expressão tem relação com o “atendimento personalizado” preconizado pela organização. Uma afirmação nos chamou atenção: “somos um banco *taylor-made*³⁴, pois o cliente é sempre atendido. Se o cliente vai ao banco A ou B, e este não tem determinado tipo de operação dentre os seus procedimentos, ele simplesmente não atende ao cliente. Aqui não, nós damos um jeito de fazer acontecer”.

³⁴ Expressão utilizada para descrever um tipo de atendimento altamente personalizado “sob medida”, totalmente ajustado às necessidades específicas do cliente.

- Sobre “Servir”, há um entendimento de que “servir está mais para atender ao problema específico que o cliente tem” ao mesmo tempo em que o banco se define como “um banco de relacionamento”.

8.1.5.1.2 Avaliação da qualidade do serviço

- Além dos indicadores sobre resultados financeiros, mercado, produtividade, o banco realiza avaliações através de *customer round table*³⁵ (trata-se de reuniões realizadas sistematicamente com grupos de clientes para verificar nível de satisfação). A área de MC pratica um sistema semelhante ao *customer round table*, que são as conferências semanais com clientes, para levantar problemas ocorridos. A partir destas reuniões são tomadas ações para providenciar soluções aos problemas levantados.
- Existem indicadores acompanhados sistematicamente pela área de MC. Estes se dividem em quatro grupos: desempenho, qualidade, produtos; e custos referentes a Mercado de Capitais. Entre os indicadores da Qualidade estão: produtos não conformes, origem dos produtos não-conformes, atendimentos a pedidos de pesquisas³⁶, tempo de resposta para pedidos de pesquisas, e participação de mercado. São todos indicadores das operações, levantados internamente. Não há, na área de MC, um levantamento sistemático da satisfação do cliente, além do *feedback* diário - informal – do cliente.
- Um outro mecanismo utilizado para avaliação é a revista *Global Custodian Magazine*, edição reconhecida internacionalmente nos serviços de custódia. O levantamento realizado por esta publicação é realizado junto a clientes no mundo, e o resultado é divulgado sem qualquer interferência de instituições quaisquer.
- As ferramentas utilizadas para avaliação são: gráfico de acompanhamento, gráficos de barras. A área de Garantia da Qualidade é responsável pelo processamento dos

³⁵ A área de MC não pratica *customer round table*.

dados financeiros, coletados pelas próprias áreas. Estes dados são repassados às áreas e aos clientes, mensalmente.

8.1.5.1.3 Análise/ aperfeiçoamento da qualidade do serviço

- As reuniões chamadas “conferência semanal”, realizadas com clientes servem para levantar problemas ocorridos. A partir destas são tomadas ações para correção dos problemas, sem a utilização porém, de métodos sistematizados que possam através da padronização de soluções adotadas evitar a reincidência de situações indesejadas. O que há de mais próximo é adoção do requisito “ações corretivas” do Sistema da Qualidade, que evidencia a ocorrência de problemas e mesmo reclamações de clientes, mas estas reuniões não estão sendo consideradas no Sistema da Qualidade. Não são utilizadas ferramentas ou métodos mais sistematizados para o tratamento de problemas.
- Em termos de aperfeiçoamento contínuo não existem atividades sistemáticas. São realizadas algumas consultas a indicadores sobre desempenho de concorrentes ou instituições similares, principalmente em termos de volume de negócios, mas não se pode afirmar que seja sistemático, tal qual um processo de benchmarking, por exemplo. Isto não significa que não sejam introduzidas melhorias nos processos - estas o são, porém não sistematicamente.

³⁶ Estas são pesquisas de dados antigos, solicitadas por clientes, para realizar eventuais consultas. Este serviço também é realizado pela área de MC.

8.2 Caso 2: o caso do hotel LE CANARD

8.2.1 Caracterização da empresa

- 8.2.1.1 Nome: Hotéis LE CANARD, localizado em Lages – SC
- 8.2.1.2 Ramo de atuação: hotelaria
- 8.2.1.3 Serviços oferecidos: hospedagem e centro de convenções
- 8.2.1.4 Área de atuação / geográfica: Lages – SC. Há intenção de expansão para outras cidades estados.
- 8.2.1.5 Histórico breve: o hotel em estudo faz parte de um projeto da ENGEPASA, empresa que atua no ramo de construção e produção de edificações pré-fabricadas. A ENGEPASA identificou uma oportunidade de utilizar seu *know-how* na produção de pré-fabricados para a produção de hotéis padronizados, a serem implantados e mantidos em funcionamento através de sistema de franquia. A primeira unidade, implantada em Lages – SC, iniciou seu funcionamento em junho de 1995.

8.2.2 Justificativa da escolha

- 8.2.2.1 Critério utilizado: esta organização foi escolhida em função de sua proposta de estratégia e conceito de serviço muito bem formulados e segmentados, e um sistema de operações planejado conforme a estratégia e conceito estabelecidos. Este pesquisador teve contato através de visita e hospedagem nos hotéis *FORMULE 1*, da rede Accor, em países da Europa, no ano de 1993. Em setembro de 1995, soubemos da existência de hotel similar no nosso país. No mês de setembro daquele ano, tivemos oportunidade de visitar o hotel, quando pudemos constatar a efetiva implantação de um “*Formule 1 brasileiro*”. Mantivemos contato sobre a possibilidade de desenvolvimento de estudo de caso, iniciado em novembro de 1995.
- 8.2.2.2 Definição das unidades de análise: O caso se caracteriza como *embedded*, isto é, não tem abrangência global - holística. O foco principal no caso são os subsistemas estratégia do serviço e conceito/ qualidade do serviço. Foram

observados também alguns aspectos básicos dos subsistemas sistema de prestação do serviço, avaliação da qualidade do serviço e análise/aperfeiçoamento da qualidade do serviço. A estes denominamos de foco auxiliar.

8.2.2.3 Contato com organização: o contato com a organização foi viabilizado através da gerente do hotel, que disponibilizou os recursos e acesso ao hotel para a realização da pesquisa.

8.2.2.4 Formalização da pesquisa. Os representantes da empresa não consideraram necessária a formalização documental, para a realização da pesquisa.

8.2.3 Pontos básicos

8.2.3.1 Contexto: trata-se de um hotel pertencente a um grupo com tradição na área de construção – a ENGEPASA. Esta empresa expandiu bastante sua atuação em função do projeto CIAC (Centro Integrado de Atenção à Criança e ao Adolescente) do governo Collor. Com a descontinuação do programa, a capacidade instalada ficou ociosa. Uma das oportunidades identificadas foi a produção de hotéis padronizados a serem operados através de sistema de franquia, interligados entre si por sistemas de comunicação. O hotel, objeto de nosso estudo, é a primeira destas unidades, localizado no município de Lages – SC, que conta com 77 apartamentos, num prédio de três pavimentos, além de um salão para realização de eventos. Conta com 17 funcionários. A característica básica deste hotel é oferecer aos seus clientes serviços essenciais. Assim, o hotel oferece os seguintes serviços: hospedagem, café da manhã, lavanderia terceirizada, estacionamento, espaço para reuniões/ convenções, lanchonete. Outros serviços, considerados acessórios (ou mesmo supérfluos) não são oferecidos pelo hotel: esportes, diversão, serviços pessoais (sauna, salão de beleza, serviços de lazer, auxílios (carregador de mala, manobrista, serviço de quarto). Com isto, o hotel divulga a sua proposta como “um hotel onde se paga pelo essencial, o conforto”. A estratégia e o conceito de serviços são bem estabelecidos, inclusive desde a fase de projeto e construção – o hotel conta com três pavimentos, não necessitando assim de elevadores. O fato de não oferecer

certos serviços reduz a necessidade de pessoas para operacionalizar o hotel. As instalações são construídas de forma a facilitar serviços de manutenção, sem inclusive ser necessário entrar nos apartamentos, importunando hóspedes. Com isto o hotel consegue praticar preços mais atrativos, de cerca de 30 a 40% mais baixos que hotéis que ofereçam serviços similares. Iniciou operação em junho de 1995 com diária de R\$ 32,00, estando em maio de 1997 praticando diárias de R\$ 42,00. Após 9 meses de sua inauguração, a concorrência local reduziu os preços em cerca de 40%, igualando aos preços do LE CANARD. Já em setembro de 1996 os demais hotéis da cidade haviam voltado a praticar diárias em torno de R\$ 65,00. O LE CANARD, na verdade, veio a preencher uma lacuna em termos de hotelaria no Brasil: normalmente, se procuramos nos hospedar em hotéis com preço mais acessíveis, não encontramos opções com relativo conforto, higiene e segurança. Se o cliente prioriza estes atributos, ele normalmente tem que recorrer a hotéis luxuosos, e que praticam preços relativamente elevados. O LE CANARD se propõe a oferecer conforto, higiene e segurança a preços acessíveis.

8.2.3.2 Restrições / limitações: as observações sobre esta caso restringem-se aos subsistemas relacionados no ítem 2.2., sendo que destes os dois últimos (sistema de prestação do serviço e avaliação da qualidade do serviço) foram analisados parcialmente.

8.2.4 Coleta de dados

8.2.4.1 Período: novembro de 1995 a maio de 1997.

8.2.4.2 Observações sobre coleta de dados: o acesso às instalações e pessoal foi bastante facilitado. Houve acesso a documentos e registros internos. Como ponto alto pode-se observar a disposição de todos os entrevistados em auxiliar o pesquisador. Houve, por parte do pesquisador, o compromisso de não divulgação dos dados a que tivesse acesso, e cuja divulgação a empresa julgasse não oportuna.

8.2.4.3 Entrevistas e entrevistados: foram realizadas 07 visitas, com duração variando de 3 a 4 hs (duas visitas tiveram duração de 8 hs), onde foram contatados e

entrevistados diversos funcionários, desde o nível gerencial até o nível operacional.

8.2.4.4 Revisão de documentos básicos: foram acessados os seguintes materiais como fonte de consulta: material de divulgação interna e externa, fita de vídeo, e registros.

8.2.5 Como atende às questões secundárias

8.2.5.1 Subsistemas de foco principal

8.2.5.1.1 Estratégia do serviço

- O hotel LE CANARD foi concebido visando atender um tipo de cliente: hóspedes freqüentes de curta permanência. Isto acaba não sendo conhecimento de todos os funcionários. O que eles respondem é: “este é um hotel diferente, sem alguns serviços que outros oferecem”. No início da operação, a média de diárias por hóspede girava em torno de 2,5 a 3. Em setembro de 1996 este parâmetro já se aproximava de 1 diária/hóspede. Isto tem a ver com a necessidade de agilidade para realização de negócios. Isto tende a diminuir o tempo de permanência. Assim o LE CANARD mostra sintonia com o mercado atual.
- Ao longo do tempo o hotel tem, de forma não sistemática, procurado e efetivado algumas medidas visando atender determinadas expectativas dos clientes. As necessidades, entendidas como o conjunto de funções que o hotel visa satisfazer, não têm tido alterações ao longo do tempo, ou se o têm, não têm provocado alterações no conceito de serviços estabelecido. Já em relação a certas expectativas, o hotel atende, desde que não comprometam o conceito de serviço adotado: o serviço de quarto é, informalmente, prestado, refeições são hoje oferecidas, de forma terceirizada, e lavanderia passou a ser um serviço também prestado³⁷. Estas

³⁷ Dentro da proposta inicial do LE CANARD, os serviços de quarto, refeições e lavanderia não faziam parte do conceito de serviço ofertado aos clientes

expectativas têm sido identificadas através dos questionários de avaliação aplicados pelo hotel.

- LE CANARD não tem missão formalmente estabelecida, mas a sua proposta de valor proporcionado ao cliente é bem clara, inclusive em termos de publicidade – “um hotel que oferece o essencial, o conforto. Isto não é formalizado como a promessa ao cliente, mas se encaixa bem como tal. Uma das repostas de clientes, em questionário de avaliação do serviço, evidencia isto, quando este classificou o LE CANARD como “um hotel na medida exata”. O hotel não tem, entretanto uma estratégia estabelecida com a utilização de critérios competitivos, de forma metodológica.
- E esta sensação de “serviço adequado” confunde-se, na visão de clientes, com qualidade superior, reconhecida até por experientes clientes de hotelaria, conforme o jornalista Alexandre Garcia afirma em crônica de março de 1996³⁸: “Em Lages, fiquei num hotel com conforto de cinco estrelas, igual aos que costumo ficar no Primeiro Mundo, por preço igual ou mais barato: diária de R\$ 32,00 com café da manhã. Funcionários treinados como de Primeiro Mundo e com uma excelência de instalações dificilmente superada pelos melhores hotéis do País. Segredo: produtividade, eficiência, funcionalidade. Ausência de desperdício: o hóspede não paga por luxo nem por supérfluo.”
- Não existe no hotel uma estrutura gerencial que pratique planejamento. A gerência tem uma atuação mais voltada para o “fazer acontecer”. Há sim, um processo de busca de mercados e oportunidades, por parte do grupo controlador (ENGEPASA). Em termos de concorrência, segundo a própria gerência, “os demais hotéis locais são concorrentes tradicionais por serem hotéis, não concorrendo com a proposta do LE CANARD”. Em termos de competitividade, o LE CANARD tem elevada produtividade calculada em número de apartamentos operados por número de pessoas, pois conta com 18 funcionários para 77 apartamentos, quando a relação em hotéis (na região) é de aproximadamente 1 funcionário para cada apartamento. Em

³⁸ Correio LAGEANO, março de 1996.

termos de qualidade, não se pode fazer comparações, pela inexistência de dados sobre a concorrência, apesar das avaliações realizadas pelo LE CANARD acusarem índices bastante satisfatórios. Em termos tecnológicos, o forte do hotel é a tecnologia gerencial, em termos de estratégia e conceito do serviço, e a tecnologia de construção: projeto, sistema de construção pré-fabricada, com paredes dispostas de isolamento acústico, tubulação hidráulica, elétrica e sanitária colocadas externamente aos apartamentos, facilitando acesso ao pessoal de manutenção, sistema de desligamento automático de energia nos apartamentos.

8.2.5.1.2 Conceito/ qualidade do serviço

- Sobre o conceito de serviço na organização, não se pode dizer que haja uma idéia homogênea. Com funcionários entrevistados obtivemos respostas do tipo: “serviço é o que cada um tem que fazer, o trabalho de cada um”. Já em se pensando no negócio, pela própria proposta do hotel, o hotel tem como premissa sobre serviço “a criação de valor para o cliente”. No mínimo, este valor tem a ver com a relação custo-benefício proporcionada pelo LE CANARD.
- O pacote de serviços é uma conceituação desconhecida na organização. Tivemos a oportunidade de elaborar o pacote de serviços oferecidos pelo LE CANARD, juntamente com funcionários, que pode ser visto no Quadro 18.
- A oferta ampliada de serviços também não é uma conceituação formalmente conhecida no LE CANARD. Os serviços são classificados segundo a estrutura sugerida, mas não há um efetivo gerenciamento de acordo com o esquema. Não se pode dizer que o hotel utilizou o modelo como referência. A sua estratégia de concentrar esforço no serviço central é clara, embora efetivado de forma não sistemática. Desenvolvemos, juntamente com equipe interna, a caracterização da oferta ampliada de serviços para o LE CANARD, vista no Quadro 19:.

<p style="text-align: center;">INSTALAÇÕES DE APOIO</p> <p>Recursos físicos, instalações e equipamentos necessários à prestação do serviço</p> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> • Edifício; • Instalações elétrica, hidráulica, sanitária e de comunicações. • Móvel e equipamentos de comunicação; • Equipamentos (comunicação, cozinha – montagem de refeições, computacionais, quarto - TV, mesa, camas, condicionadores de ar) • Circuito interno de TV e vídeo • Área de estacionamento; • Salão de convenções. 	<p style="text-align: center;">BENS FACILITADORES</p> <p>Materiais consumidos, adquiridos ou fornecidos ao consumidor do serviço</p> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> • Café da manhã; • Material informativo; • Alimentos e bebidas (Café da manhã e lanches rápidos); • Material de expediente; • Água; • Material de limpeza e higiene;
<p style="text-align: center;">SERVIÇOS EXPLÍCITOS</p> <p>Benefícios prontamente percebidos, considerados características essenciais do serviço</p> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> • Hospedagem; • Serviço de café da manhã; • Eventos (Convenções, reuniões); • Serviço de estacionamento; • Lavanderia (inicialmente não era oferecido); • Serviço da camareira; • Serviço de reservas; • Serviços de comunicação. 	<p style="text-align: center;">SERVIÇOS IMPLÍCITOS</p> <p>Benefícios psicológicos ou características acessórias do serviço</p> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> • Segurança; • Conforto;

Quadro 18: O pacote de serviços do LE CANARD

SERVIÇO CENTRAL	SERVIÇOS ACESSÓRIOS	
Serviço Central	Serviços complementares	Serviços suplementares
Serviço essencial. Motivo da procura por parte do cliente.	Possibilitam o uso do serviço central. Sem estes, geralmente não se consegue fazer uso do serviço central.	Aumentam valor ou têm finalidade de diferenciação.
<ul style="list-style-type: none"> • Hospedagem c/ café da manhã 	<ul style="list-style-type: none"> • Estacionamento • Cofre & Banheiro social • Loja • Refeições rápidas • Comunicação (Fax, telefone, internet) • Lavanderia; • Serviço de reservas; 	<ul style="list-style-type: none"> • Eventos (Convenções, reuniões); • Serviços de comunicação.

Quadro 19: A oferta ampliada de serviços do LE CANARD

- Foi apontado como elemento de diferenciação o nível de qualidade alcançado pelo serviço central em relação ao preço cobrado. Outro aspecto apontado como diferenciador do LE CANARD em relação à concorrência local é a existência do centro de convenções³⁹, dado que na cidade não existia espaço semelhante ao que foi disponibilizado pelo hotel. Outro elemento de diferenciação diz respeito à padronização do sistema LE CANARD, com uma rede de hotéis em diversas cidades operando em sistema de franquia, que por enquanto não está implantado, pois como afirma a direção “queremos ser o McDonald’s da hotelaria. Onde quer que o cliente esteja, sempre vai encontrar um LE CANARD com serviços cinco estrelas ao preço de uma estrela”. Um ponto levantado por clientes, em fichas de avaliação, foi a política de preços transparente praticada pelo LE CANARD. Isto se justifica pelo fato de que a diária cobrada pelo hotel é clara e estável – não pratica descontos. Se o hóspede pretende ter permanência maior, não há descontos em função deste prolongamento. Em reuniões com administração de hotéis da região, por ocasião de eventos regionais com aumento da demanda, o LE CANARD é criticado pois “não acompanha os demais hotéis na majoração de preços”.
- Sobre o conceito de qualidade, as respostas obtidas giram em torno de duas visões: uma primeira que relaciona a qualidade à relação custo-benefício proporcionada aos clientes, e uma segunda idéia que relaciona a qualidade ao serviço “enxuto” oferecido pelo LE CANARD, isto é, na direção de “adequação ao uso” sugerido por Juran. Já a organização tenta disseminar uma idéia de qualidade mais voltada para conformidade, ou seja, a execução de um serviços sem falhas. As dimensões da qualidade, sugeridas por Berry et al, ou outra proposta semelhante, não são conhecidas na organização.
- Em relação ao entendimento e medição da qualidade junto aos clientes, o LE CANARD acredita conhecer bem o que seja qualidade, do ponto de vista de seus clientes – algo associado à relação custo-benefício, e serviço sem erros - embora não se faça pesquisa sistemática para isto. Em termos de técnica utilizada para auxiliar

³⁹ Na verdade uma sala ampla, com capacidade para 150 pessoas, que pode ser adaptada e dividida em salas menores.

no gerenciamento da qualidade, foi apontada a “manualização de procedimentos”. Isto se torna ainda mais importante na medida em que a rede de hotéis for sendo implantada, afinal a padronização é fundamental para a manutenção de um padrão de serviço em diferentes localidades. A qualidade do serviço é desdobrada em alguns indicadores, que serão discutidos no subsistema de avaliação da qualidade do serviço. São utilizados alguns indicadores da qualidade do serviço

- Sobre a qualidade ser considerada como elemento da estratégia de serviço da organização, não há muita clareza a respeito, dado que o conceito predominante de qualidade é do serviço executado sem erros. Já no sentido de relação custo-benefício, a qualidade pode ser considerada como totalmente introduzida na estratégia de serviço.

8.2.5.2 Subsistemas de foco auxiliar

8.2.5.2.1 Sistema de prestação do serviço

Sistema operacional

- O sistema operacional do LE CANARD caracteriza-se por serviços de hotelaria com ênfase na simplicidade e funcionalidade. Os processos que envolvem mais pessoal são: recepção, sistema de reservas e cobrança operado através de computadores - 5 pessoas executam todas estas atividades, serviço de limpeza (e copeira durante o café da manhã) - 7 pessoas. A cozinha na verdade não existe, pois o processo é altamente simples e padronizado – o café da manhã consiste, na verdade, de uma linha de montagem, pois os alimentos são frios ou servidos prontos, como recebidos no hotel (biscoito, pães, chás, pacotes de manteiga descartáveis, geléias). O único alimento “preparado” é a água, que é aquecida, Os demais são somente desembalados e colocados em bandejas para serem servidos. O estacionamento é disponibilizado, mas, sem manobristas, não é preocupação ter pessoal para operá-lo. O restaurante trabalha com lanches/refeições rápidas prontas. Os alimentos são

descongelados, em forno de microondas, na hora de serem servidos; o café da manhã não inclui produtos que precisem ser “preparados”, à exceção da água e leite quentes; os demais são somente desembalados e servidos em pratos ou bandejas, para o auto-serviço pelo cliente; o hotel é “tipo Lego”⁴⁰, totalmente modular – “já sai pronto de fábrica”; as instalações elétricas, hidrossanitárias e de telefone não passam por tubulações embutidas nas paredes, como nas construções tradicionais, mas sim por galerias técnicas, que facilitam o uso para manutenção.

Gerência de processos

- Não se conhece na organização o conceito e metodologias de gerenciamento de processos. O que mais se aproxima de metodologias de gerência de processos é a utilização de alguns indicadores para medir produtividade, taxa de ocupação, mas sem ênfase alguma em processos. Não se conhece o conceito de Momentos da Verdade na organização.

Padronização

- O entendimento sobre padronização na organização tem muito mais a ver com a descrição de procedimentos de processos e atividades a serem realizadas do que o estabelecimento de padrões de serviços, que possam servir como base de comparação para o efetivo controle da qualidade.
- Há, de qualquer maneira, forte ênfase na padronização dos aspectos tangíveis do serviço. O projeto visual do hotel deve ser considerado de bom nível, sendo a comunicação de aspectos importantes para o cliente bem enfatizado. Todos os pontos de tomadas de energia, telefonia, instruções para uso do telefone, caderno explicativo sobre a operação do hotel, instruções nos banheiros estão disponíveis e em bom nível de clareza e objetividade. Quanto aos aspectos intangíveis do serviço,

⁴⁰ Lego é o nome de um brinquedo de montagem, muito utilizado para atividades com crianças.

o entendimento é de “procurar mentalizar atitudes junto ao pessoal de linha-de-frente”.

Conceito e adoção de sistema da qualidade

Sobre sistema da qualidade, não há entendimento sedimentado, nem há interesse em certificação⁴¹.

Gerenciamento dos Recursos Humanos

- Sobre o gerenciamento dos recurso humanos na organização não há uma sistemática formalizada, com plano de carreira, identificação sistemática de necessidades de treinamentos, mecanismos para promover sistematicamente a criatividade, iniciativa das pessoas. Não são praticadas iniciativas relacionadas a administração participativa, uso de ferramentas da qualidade ou similares.
- Não se conseguiu evidenciar preocupação com ações ou programa de *endomarketing* na organização. Em termos de *empowerment*, não é também preocupação formal da organização. Há sim, uma expectativa de que as pessoas tenham senso de responsabilidade e, conforme orientação geral dada, atuem em benefício de atender bem.
- Há, no contexto do LE CANARD, entretanto, em função até do próprio número de funcionários, uma proximidade grande da gerência com o pessoal operacional. Um fator interessante é o próprio tamanho da sala da gerência – minúscula, suficiente para uma mesa pequena com cadeira e um computador. A intenção é de que o gerente permaneça o menor tempo possível em sua sala, mas sim que este esteja acompanhando os trabalhos nas diversas áreas do hotel.

8.2.5.2.2 Avaliação da qualidade do serviço

- São feitas avaliações da qualidade dos serviços a partir dos questionários respondidos. Nestes questionários são avaliados os seguintes itens:
 - Reservas: agilidade, atendimento, eficiência;
 - Recepção: agilidade, atendimento, eficiência, informações gerais;
 - Apartamento: aparência/conforto; limpeza/higiene; frigobar; banheiro/ducha; TV/telefone; lavanderia; cama
 - Coffee bar: atendimento, limpeza, cardápio
 - Café da manhã: atendimento, limpeza, cardápio;
 - Loja de conveniência: atendimento, variedade de produtos;
 - Loja de conveniência: atendimento, variedade de produtos;
 - Intenção de retorno;
 - Classificação geral do hotel.

- LE CANARD relata sistematicamente a avaliação de alguns elementos/indicadores de desempenho dos serviços, como: taxa de ocupação acumulada por dias da semana; taxa de ocupação mensal – girava em torno de 67% de junho de 1995 a setembro de 1996; resultados dos questionários avaliação – neste requisito são atribuídos quatro classificações (excelente, bom, regular, e não respondeu), perfil do hóspede⁴².

- As avaliações são feitas pelos clientes, não havendo, entretanto, mecanismos de motivação para estes fazerem-no. Entre os motivos de reclamação encontram-se diferenças na nota de cobrança, a não existência de carregador de mala⁴³ e serviço de quarto. É interessante observar que, na chegada do hóspede, o recepcionista questiona-o sobre o conhecimento do sistema de trabalho no hotel, fazendo-lhe breve explanação quando de sua primeira hospedagem. Pudemos verificar isto em todas as vezes em que nos hospedamos – ao sermos recepcionados por funcionários

⁴¹ Esta informação deve ser considerada válida para setembro de 1996.

⁴² Tabulação de aspectos do perfil do hóspede, com indicativo sobre: sexo, idade, motivo da viagem, meio de transporte, permanência média, no. de pessoas por apartamento.

que não nos conheciam, a pergunta era sempre colocada, e a explicação era razoavelmente homogênea.

- As avaliações variam de semanais a mensais, não contando necessariamente com a participação dos próprios responsáveis pelo serviço. A participação destes não é sistemática, limitando-se, em alguns casos, a serem chamados atenção quando da ocorrência de fatos indesejáveis.
- Não são utilizadas ferramentas da qualidade, além de gráficos de barras, para os indicadores de ocupação indicados anteriormente.

8.2.5.2.3 Análise / aperfeiçoamento da qualidade do serviço

- Não há a adoção de metodologia sistemática para análise de problemas da qualidade. As análises são feitas em cima de cada caso ocorrido. A reclamação da gerência de que as avaliações poderiam ser melhor utilizadas se fossem melhor analisadas significa muito para respondermos a este subsistema 7. Não são também utilizados mecanismos para se desenvolver uma atitude mais proativa.

8.3 Caso 3: o caso da Transportadora Americana

8.3.1 Caracterização da empresa

8.3.1.1 Nome: Transportadora Americana Ltda., sediada em Americana – SP

8.3.1.2 Ramo de atuação: transporte de cargas rodoviário

8.3.1.3 Serviços oferecidos: transporte de encomendas secas e cargas fracionadas

⁴³ Há no hotel uma estória clássica de um certo hóspede, prefeito de um município do estado, que se recusou a hospedar-se por “ter que ele mesmo carregar a própria mala”

8.3.1.4 Área de atuação / geográfica: Estados de São Paulo, Rio de Janeiro, Sul de Minas e triângulo mineiro.

8.3.1.5 Histórico breve: a empresa foi fundada em 1941, objetivando aproveitar a oportunidade de transporte rodoviário, com o desenvolvimento do polo têxtil da cidade de Americana.

8.3.2 Justificativa da escolha

8.3.2.1 Critério utilizado: empresa registrada com o certificado ISO 9002, em dezembro de 1994, viabilizando os subsistemas sistema de prestação do serviço e avaliação da qualidade do serviço. Primeira transportadora brasileira a obter este certificado.

8.3.2.2 Definição das unidades de análise: O caso se caracteriza como *embedded*, isto é, não tem abrangência global - holística. O foco principal no caso são os subsistemas sistema de prestação do serviço, avaliação da qualidade do serviço e análise/ aperfeiçoamento da qualidade do serviço. Também foram observados alguns aspectos básicos dos subsistemas estratégia do serviço e conceito/qualidade do serviço. A estes denominamos de foco auxiliar.

8.3.2.3 Contato com organização: o contato com a organização foi viabilizado através do coordenador da qualidade, que se encarregou de obter junto à direção a concordância para a realização da pesquisa.

8.3.2.4 Formalização da pesquisa. Os representantes da empresa não consideraram necessária a formalização documental, para a realização da pesquisa.

8.3.3 Pontos básicos

8.3.3.1 Contexto: trata-se de uma empresa familiar. Conta hoje com cerca de 630 funcionários e 400 prestadores de serviços e uma frota de cerca de 160 veículos. Tem sua matriz localizada em Americana, e um centro de redistribuição em Campinas. Todas as cargas da TA (Transportadora Americana) passam pela filial de Campinas. Para agilizar os serviços a TA tem uma vasta rede de microcomputadores (cerca de 160) interligando filiais, matriz, sistema de

roteirizador eletrônico, rastreamento via satélite, e comunicação com fornecedores e clientes via EDI. A empresa obteve o certificado extensivo às suas 13 filiais. Tendo iniciado suas atividades em função do polo têxtil da região, já não depende mais tanto deste polo para sua atuação, haja visto o desaquecimento das atividades deste polo, comparativamente a épocas anteriores. Há na empresa um programa de qualidade total em andamento, embora não esteja evoluindo tão fortemente quanto a adequação do sistema da qualidade certificado.

8.3.3.2 Restrições / limitações: as observações sobre esta caso restringem-se aos subsistemas relacionados no ítem 2.2., sendo que destes os dois primeiros (estratégia de serviço e conceito/qualidade do serviço) foram observados. O sistema da qualidade foi certificado de acordo com a norma ISO 9002, não abrangendo com isto o requisito 'Controle de Projetos'.

8.3.4 Coleta de dados

8.3.4.1 Período: junho de 1995 a agosto de 1996

8.3.4.2 Observações sobre coleta de dados: o acesso aos documentos e dados foi facilitado, permitindo boas discussões com os envolvidos. Houve, por parte do pesquisador, o compromisso de não divulgação dos dados a quem tivesse acesso, e cuja divulgação a empresa julgasse não oportuna. O acesso a normas e procedimentos do sistema da qualidade foi proporcionado através de leitura e discussão no âmbito interno da empresa. Houve participação passiva em reuniões de acompanhamento gerencial, bem como treinamento operacional.

8.3.4.3 Entrevistas e entrevistados: foram realizadas 9 visitas, com duração variando de 2,5 a 4 hs, onde foram contatados e entrevistados diversos funcionários, desde o nível gerencial até o nível operacional.

8.3.4.4 Revisão de documentos básicos: foram acessados os seguintes materiais como fonte de consulta: material de divulgação interna e externa, manual da qualidade, normas de procedimentos do sistema da qualidade, rotinas de trabalhos do sistema da qualidade, check-list e planos de verificação, registros da qualidade e outros registros.

8.3.5 Como atende às questões secundárias

8.3.5.1 Subsistemas de foco principal

8.3.5.1.1 Sistema de prestação do serviço

Caracterização do sistema operacional

- O sistema predominante é o de transporte de cargas. Há uma outra área de preocupação e serviços ao cliente, que é o fornecimento de informações ao cliente, relativas ao transporte. Há uma forte preocupação na organização com a utilização de recursos tecnológicos para a melhoria da qualidade e produtividade dos serviços. A empresa utiliza um sistema de roteirização eletrônica, para agilizar a rastreabilidade de cargas e prestar informações mais rápidas aos clientes, além de contar com um sistema de leitura ótica para conferência de carga. A empresa foi a primeira do setor de transporte de cargas no Brasil a introduzir acesso via internet.

Gerência de processos

- Não há na organização uma utilização do conceito e metodologias de gerenciamento de processos de forma sistemática. Existe conhecimento sobre metodologias para gerência de processos, mas não são adotadas. No processo de padronização, foi utilizada como metodologia de apoio a elaboração de fluxogramas.
- O conceito de Momentos da Verdade é conhecido por algumas pessoas. Não é divulgado de forma ampla, nem também é utilizado como forma de conscientização ou mesmo treinamento. Consequentemente a metodologia de diagramação do fluxo de processo de serviços (blueprint) a partir do ciclo de serviços não é conhecida nem utilizada.
- Sobre recuperação do serviço, a empresa identifica que as principais situações de recuperação do serviço na TA são: atraso, carga incompleta, documentação

incompleta, avarias, envio para filial errada (pendência). Foram apontadas como principais causas destas falhas erros de fornecedores na especificação de quantidade de volumes, e insuficiência de habilidade e conhecimento para fornecer o serviço. Ou seja, a orientação adotada para o tratamento das falhas de serviço é corrigir os elementos básicos do serviço, sendo assim adotado o seguinte procedimento: *definir o problema* → *consertar* → *identificar as causas* → *implantar ações corretivas* → *acompanhar e avaliar*. As reclamações são registradas e são implantadas melhorias. Todo o pessoal é treinado no tratamento de reclamações, e as reclamações são sistematicamente divulgadas. Quanto a padrões para recuperação do serviço, existem padrões de tempo para ação e acompanhamento da resolução dos problemas.

Padronização

- A adoção na empresa de procedimentos, através do departamento de O&M, já de algum tempo facilitou a adoção do sistema da qualidade prescrito na norma ISO 9002.
- O entendimento sobre padronização na organização tem muito mais a ver com a descrição de procedimentos de processos e atividades a serem realizadas do que o estabelecimento de padrões de serviços, que possam servir como base de comparação para o efetivo controle da qualidade. Tanto isto é verdade que um argumento muito presente na organização é o de que a implantação da ISO foi muito facilitada por causa das normas de procedimentos elaboradas pelo O&M. Neste sentido os padrões existentes na organização (antes do advento da implantação do sistema da qualidade) já eram formalizados, embora não houvesse um sistema de acompanhamento sistemático, como as auditorias internas da qualidade.
- Os padrões, utilizados como meio de orientação do comportamento e atitude das pessoas, são poucos e relativamente superficiais (*com respeito, com atenção,...*). Nas atividades de linha-de-frente, sobretudo quanto aos aspectos subjetivos do

serviço, existe pouca orientação. Os aspectos subjetivos do serviço são transmitidos predominantemente de forma verbal.

- Em termos de quantificação de padrões, esta existe, sobretudo com relação às questões de prazo e quantidade: *tempo de execução dos serviços, prazo de entrega das encomendas, horário de entrega, tempo para solução de problemas,...*

Conceito e adoção de sistema da qualidade

- Com relação ao processo de adequação da padronização existente aos requisitos do norma ISO 9002, podemos verificar, durante as entrevistas, que os requisitos da norma apontados como mais compatíveis com a padronização existente foram os seguintes: 4.3 - análise crítica de contrato, 4.8 - identificação e rastreabilidade, 4.9 - controle de processos⁴⁴ e 4.14 - ações corretivas e preventivas. Na TA é feita rastreabilidade de serviços e mercadoria, via documentação (OCR, CTRC, MTC, MEC, ACR).
- Foram relacionados como requisitos que necessitaram de ajustes: 4.5 – Controle de documentos e de dados; 4.10 – Inspeção e ensaios; 4.12 – Situação de inspeção e ensaios; 4.13 – Controle de produtos não-conformes; 4.16 – Controle de registros da qualidade; 4.17 – Auditorias internas da qualidade; e 4.18 – Treinamento. Por outro lado os requisitos não aplicáveis ao sistema da TA foram: 4.4 – Controle de projetos, 4.7 – Controle de produto fornecido pelo cliente, e 4.19 – Serviços associados.
- Os requisitos que necessitaram de grandes ajustes foram 4.11 – Controle de equipamentos de inspeção, medição e ensaios, que teve uma aplicação “bem enxuta” (velocímetros), e 4.20 – Técnicas estatísticas.

⁴⁴ Todas as operações da empresa estão neste ítem do sistema da qualidade: coleta de mercadorias, emissão de CTRC, entrega de mercadorias, recusa de mercadorias, tratamento de pendências, controle de agregados, comprovação de entrega, sub-contratação de serviços, manutenção de veículos de produção, recepção e controle de portaria, desenvolvimento e manutenção de sistemas informatizados, manuseio, estocagem e expedição de materiais.

- Na implantação do sistema da qualidade e busca da certificação, foram relacionadas como as maiores dificuldades os seguintes fatores: descrição dos procedimentos; nível de escolaridade de chefias, supervisões e mesmo algumas gerências; baixo envolvimento do nível gerencial.
- Como fatores facilitadores a resistência à documentação foi baixa, os recursos físicos necessários foram disponibilizados pela administração, alto envolvimento do nível operacional e comprometimento da Alta Gerência. Em várias ocasiões, funcionários da TA citaram como um dos pontos-chave a participação das pessoas. Quem participou menos foram os motoristas, pois passam muito tempo fora. O gerente da qualidade afirma “estarem resolvendo esta dificuldade com treinamento nas filiais”.
- Os resultados alcançados com a implantação do sistema da qualidade foram: ganhos de qualidade, produtividade e mercado. Passaram a operar com a TA empresas como Unibanco, Johnson & Johnson e Heublein do Brasil. Já outros clientes antigos aumentaram o volume de negócios. Em termos de qualidade, uma das metas pretendidas para 1995 era alcançar 85% das entregas no prazo de 24 hs - foi alcançado o patamar de 92%. Houve também redução de custo, sobretudo em função da diminuição do tempo de entrega. Mas na palavra do próprio diretor-superintendente o principal benefício do S.G.Q. é a “unificação das operações nas diversas filiais”.
- Com relação à utilização da norma ISO 9004-2, um item de nossa exploração, as respostas obtidas referenciaram a mesma como tendo tido alguma contribuição “só para leitura inicial”, não sendo assim uma norma “forte e útil como a ISO 9002”.
- Sistema da Qualidade da TA, em tendo feito a opção pela norma ISO 9002, não contando portanto com o requisito “Controle de Projeto”, caracteriza-se mais pelo enfoque reativo, pois não tem uma sistemática de identificar necessidades dos clientes e traduzir estas necessidades para especificações dos serviços, de forma que

os processos sejam planejados e projetados visando integração plena com os desejos dos clientes. Isto não significa que não estejam sendo desenvolvidos novos serviços, mas sim que este desenvolvimento não é sistemático a partir da voz do cliente. Por outro lado, a TA tem tido uma prática forte de lançar serviços inovadores no mercado, porém isto não está incluído no Sistema da Qualidade.

Gerenciamento dos Recursos Humanos

- Percebe-se uma preocupação com administração participativa, treinamentos motivacionais, leituras e discussões de materiais sobre relações humanas. A TA, que destina cerca de 2% de seu faturamento à formação de seus funcionários, conta com a sua escola de treinamento, com capacidade para alojar cinquenta pessoas. O novo centro de treinamento conta com alojamento, plataforma para treinamento prático, salas e auditório. Os funcionários passam por 6 a 7 cursos de formação por ano. Há incentivos á capacitação formal de seus funcionários. A previsão para o ano de 1996 era de alcançar em torno de 35.000 horas de treinamento⁴⁵.
- Há uma política de *empowerment* informal na organização. O entendimento na organização é de que procuramos incentivar e praticar a delegação máxima possível a cada funcionário. Isto é reforçado pela “definição das responsabilidades de cada um”, e pelos elogios “não sistemáticos”.
- Um dos aspectos importantes nas organizações prestadoras de serviços é a prática de elementos de *endomarketing*, muito embora não exista um “programa” de endomarketing. Sobre o que a empresa faz para que os funcionários “vistam a camisa da empresa” as respostas obtidas tinham mais a ver com a prática do treinamento e, durante as visitas de auditores de procedimentos do sistema da qualidade, muitas informações da direção são repassadas. O Jornal da TA também

⁴⁵ Fora do período de coleta de dados, obtivemos dados de que em 1996 foram realizadas 40.000 horas de treinamento.

ajuda para o processo de comunicação interna, mas sem uma orientação forte com aspectos de endomarketing.

Cultura organizacional

- Não se conseguiu identificar aspectos da cultura a partir do histórico e seus fundadores. Como a maior parte das organizações, há uma preocupação em guardar alguns símbolos históricos, como o museu onde fica e exposição o primeiro caminhão utilizado na empresa. É uma empresa familiar, sendo comandada de forma ousada e inovadora. Tem sido responsável pela introdução de algumas inovações no ramo, e seu diretor-superintendente tem atuação forte em entidades de classe, tendo chegado à presidência da NTC (Associação Nacional do Transportador Rodoviário de Carga).
- A empresa divulga fortemente que “o conforto e a segurança do motorista são pontos fundamentais para a TA, pois ele é o responsável pelo patrimônio maior da empresa: a carga de seus clientes”. Por isto, investe muito em treinamento de pessoal.
- A qualidade tem sido preocupação histórica da administração, e ações em termos motivacionais e de liderança são uma constante entre as intenções da direção. Há uma preocupação na difusão e adoção de mecanismos voltados à motivação das pessoas.
- Sobre “servir”, o entendimento que se tem na organização sobre o que é servir, e obtivemos um sentido de “individualidade, relacionado com bom atendimento”. Temos um lema antigo: “TA serve melhor”.

8.3.5.1.2 Avaliação da qualidade do serviço

- Em termos de avaliação da qualidade dos serviços, a TA pratica sistematicamente a avaliação de alguns elementos/indicadores de desempenho dos serviços, como: prazo de entrega, código de retorno de carga (CRC), horário de liberação de veículo, erro emissão documento(MEC manifesto de entrega/ MTC manifesto de transferência de carga), pendência de carga. As avaliações variam de diárias a mensais, contando sempre com a participação dos próprios responsáveis pelo serviço. São realizadas também pesquisas de satisfação do cliente. No caso de clientes com sistemas da qualidade certificados, estes próprios têm sistemas de avaliação de fornecedores, cujas informações sistematicamente chegam à TA. São realizadas reuniões mensais com todos os setores onde se discute as estatísticas da empresa e são ouvidas sugestões a respeito dos horários, códigos de retorno de carga e outros aspectos técnicos do trabalho.

8.3.5.1.3 Análise/ aperfeiçoamento da qualidade do serviço

- A prática de análise de problemas da qualidade é muito fundamentada a partir do requisito “ação corretiva” do Sistema da Qualidade: *definir o problema → consertar → identificar as causas → implantar ações corretivas → acompanhar e avaliar*. Isto é mais utilizado nas áreas operacionais.
- Das sete ferramentas básicas do controle da qualidade, são utilizadas o diagrama causa-efeito, listas de verificação, gráficos sequenciais e de acompanhamento. Não se faz uso do Controle Estatístico do Processo, nem diagramas de correlação. Não são levantados custos da qualidade, embora o coordenador da qualidade tenha profundo conhecimento do assunto, pois é adepto da Filosofia Crosby para a qualidade.
- A empresa fala em formalizar um processo de Gestão da Qualidade Total, visando com isto, entre outras coisas, viabilizar uma dinâmica em toda a organização da busca sistemática por melhorias contínuas. As melhorias têm ocorrido, sobretudo aos indicadores da qualidade, podendo-se afirmar que, nestes casos, há um

estabelecimento de novas metas a serem alcançadas, como tem sido o caso dos indicadores de pontualidade nas entregas.

8.3.5.2 Subsistemas de foco auxiliar

8.3.5.2.1 Estratégia do serviço

- Não há, na organização, a definição clara e precisa do cliente, mas do tipo de serviço a ser realizado: encomenda ou carga de até aproximadamente 80 kg/volume, ou seja, que possa ser carregada por até duas pessoas. Podem ser perecíveis, mas com prazo de validade médio (acima de seis meses), mas não podem ser perigosos (tóxico, inflamáveis). Excepcionalmente abrem-se exceções para outras cargas, como no caso de Americana carga de até 200 kg, pois a empresa dispõe de equipamentos compatíveis para tal. Há uma delimitação da clientela em função da região geográfica de atuação: “nosso mercado abrange São Paulo, Rio de Janeiro, triângulo mineiro e Sul de Minas. Estamos pensando em ampliar este mercado”.
- Em relação às necessidades e expectativas dos clientes, a organização faz uso de pesquisas (não necessariamente metodologicamente ou científicas) junto ao mercado para identificar tendências e novas necessidades e expectativas. Parte destas pesquisas são feitas, de forma não sistemática, pelo próprio diretor-superintendente, sobretudo em viagens ao exterior. Há um entendimento na empresa de tratar de forma diferente as necessidades e expectativas dos clientes: “procuramos satisfazer primeiramente as necessidades e posteriormente as expectativas dos clientes” foi uma das respostas obtidas junto a um gerente. Isto pode ser evidenciado quando do caso de alguns clientes novos, que, não acostumados com a velocidade da TA, precisam passar por todo um processo de treinamento inicial, a fim de adequarem os seus procedimentos às práticas da TA. Isto não deve ser entendido como uma imposição por parte da TA, mas sim como um avanço na prática de procedimentos ágeis e eficazes. A organização se antecipa aos concorrentes em colocar à

disposição dos clientes o que de mais novo existe no mercado (certificação ISO 9000, roteirizador eletrônico, leitura ótica do código de barras, informatização da relação com clientes e entre filiais, política de treinamento de pessoal, ...).

- Embora a organização não tenha definida formalmente uma proposta de valor / promessa ao cliente, poderíamos sugerir a “agilidade no transporte de encomendas e acuracidade nas informações” como seu foco de atenção de benefício ao cliente⁴⁶. Não se conseguiu identificar na organização o estabelecimento de critérios competitivos para o estabelecimento de uma estratégia de serviço. Quanto à definição de missão, embora haja a Política da Qualidade TA (no mínimo por força da exigência para certificação ISO 9000), o seu estabelecimento não é claro para toda a organização, uma vez que não é sistematicamente divulgada.
- É praticado processo de planejamento estratégico, revisado anualmente. Em termos de concorrência, a TA não identifica de forma clara os seus concorrentes. Nas palavras de um gerente “Praticamente todas as transportadoras, nacionais, regionais ou municipais que assume em nossa região geográfica concorrem com a TA, inclusive os correios”. A diferenciação competitiva da TA em relação aos concorrentes se dá, sobretudo em duas dimensões: prazo de entrega, onde ela tem conquistado prêmios junto a clientes (3M), e modernidade da frota⁴⁷. Há um outro aspecto levantado internamente como ponto forte da empresa: a liderança da alta administração. Este aspecto não só é verdade interna, como também externa, pela atuação de sua direção junto a entidades de classe.
- Não se conseguiu identificar na TA a prática de metodologia para o estabelecimento de uma estratégia de serviço, com a definição de elementos competitivos.

⁴⁶ Em agosto de 1997, a página da TA na internet foi atualizada, incluindo uma sentença que tem a ver com a promessa de benefício ao cliente: A frota da TA percorre os caminhos da qualidade porque é comprometida com seus clientes, rodando quilômetros de pontualidade.

⁴⁷ A frota da TA tem em média 2,5 anos de uso, quando existem concorrentes conhecidos cuja frota tem idade média de 10 anos.

8.3.5.2.2 Conceito/ qualidade do serviço

Conceito de serviço

- O conceito de serviço que se tem na organização começa a ser respondido pelo entendimento da palavra serviço. Duas visões se complementam: a de que “a TA não produz nada, ela presta serviço para alguém”, e o entendimento de que serviço é “solucionar o problema de alguém”. Entende-se o serviço como “atividades realizadas para solucionar o problema do cliente”.
- O pacote de serviços é uma conceituação desconhecida na organização. Tivemos a oportunidade de apresentar e solicitar a composição do pacote de serviços oferecidos pela TA, que pode ser visto no Quadro 20.
- A oferta ampliada de serviços também não é uma conceituação conhecida na TA. Também neste caso, introduzimos a idéia, e solicitamos à gerência que compusesse a caracterização do serviços central e acessórios, obtendo o Quadro 21:

<p style="text-align: center;">INSTALAÇÕES DE APOIO</p> <p style="text-align: center;">Recursos físicos, instalações e equipamentos necessários à prestação do serviço</p> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> • Edifícios; • Caminhões; • Equip. carga e descarga; • Equip. diversos (CPD, antenas parabólicas); 	<p style="text-align: center;">BENS FACILITADORES</p> <p style="text-align: center;">Materiais consumidos, adquiridos ou fornecidos ao consumidor do serviço</p> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> • Notas fiscais; • (Conhecimento) = doc. fiscal; • Brindes (anuais)
<p style="text-align: center;">SERVIÇOS EXPLÍCITOS</p> <p style="text-align: center;">Benefícios prontamente percebidos, considerados características essenciais do serviço</p> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> • Transporte de carga; • Fornecimento de informações (orientação, dúvidas, consultas, 	<p style="text-align: center;">SERVIÇOS IMPLÍCITOS</p> <p style="text-align: center;">Benefícios psicológicos ou características acessórias do serviço</p> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> • Imagem: certificado ISO 9002 • Comodidade, • Informação • Modernidade • Segurança

Quadro 20: O pacote de serviços da TA

SERVIÇO CENTRAL	SERVIÇOS ACESSÓRIOS	
Serviço Central	Serviços complementares	Serviços suplementares
Serviço essencial. Motivo da procura por parte do cliente.	Possibilitam o uso do serviço central. Sem estes, geralmente não se consegue fazer uso do serviço central.	Aumentam valor ou têm finalidade de diferenciação.
<ul style="list-style-type: none"> • Transporte de carga (Coleta, transferência e distribuição) 	<ul style="list-style-type: none"> • Fornecimento de informações gerais (consultas, frete, região, tipo de carga, 0800, ...) 	<ul style="list-style-type: none"> • Relatórios de atendimento ao cliente • Armazenagem e manuseio • Assessoria (treinamento do cliente) • Visita ao cliente(nível de satisfação do cliente) • Recebimento/ visita de clientes

Quadro 21: A oferta ampliada de serviços da TA

- Foi apontado como elemento de diferenciação o nível de qualidade alcançado pelo serviço central: prazo de entrega. A TA, aproveitando uma oportunidade de mercado, já estava, em fim de 1995, começando oferecer a seus clientes um novo

serviço: armazenagem e controle de estoques. Isto evidencia como oportunidades estratégicas podem, dinamicamente, alterar a oferta de serviços, alterando, não substancialmente neste caso, o conceito de serviço.

Qualidade do serviço

- Sobre qualidade, obtivemos respostas normalmente relacionadas com o cumprimento do acordado: “fazer coleta no horário, veículos em boas condições, pessoal uniformizado, manuseio de forma adequada, entrega no prazo, cumprimento do que foi contratado, compromisso de entregar a carga no prazo para o cliente”. Percebe-se aqui uma visão ampla, em termos de diferentes aspectos. Após esta resposta apresentamos as dimensões da qualidade de serviços sugeridas por Berry et al, que causou boa aceitação e entendimento. Houve uma resposta definindo a qualidade, na TA, como “atender e exceder os requisitos do seu cliente”. A qualidade é apontada, corriqueiramente, como elemento forte da estratégia da TA, sendo sistematicamente acompanhada pela direção. Sobre qualidade total, não parece haver entendimento disseminado na organização, embora já se fale em Qualidade Total como o próximo passo a ser buscado pela TA. Há inclusive, pretensões de se conquistar o Prêmio Nacional da Qualidade, novamente liderados pelo diretor-superintendente.

8.4 Caso 4: o caso da TAM

8.4.1 Caracterização da empresa

8.4.1.1 Nome: TAM – Linhas aéreas, com sede em São Paulo – SP

8.4.1.2 Ramo de atuação: transporte aéreo regional.

8.4.1.3 Serviços oferecidos: transporte de passageiros e de cargas.

8.4.1.4 Área de atuação / geográfica: apesar de ser uma empresa regional, as operações da TAM já alcançam hoje boa parte do território nacional, chegando a quase todos os estados do país.

8.4.1.5 Histórico breve: a empresa foi fundada em 1963, denominada então Taxi Aéreo Marília. A história da TAM começa a mudar fortemente em 1972, com o controle passando às mãos do Comandante Rolim Amaro⁴⁸. Nos anos 80 a companhia passa a ter uma postura cada vez mais agressiva, tendo sido a companhia aérea que mais cresceu no país nos últimos anos. Entre 1989 e 1996 a participação no mercado regional da TAM cresceu de 28% para 51%, enquanto sua concorrente mais próxima, a Rio-Sul no mesmo período oscilou em torno dos 30%, tendo alcançado em 1996 o patamar de 24%⁴⁹ (valores em número de assentos quilômetros utilizados pagos). Em 1996, transformou uma empresa regional subsidiária sua (Brasil Central) em empresa aérea nacional (TAM – Transportes Aéreos Meridionais), passando aí a concorrer com as companhias aéreas nacionais.

⁴⁸ Há quem afirme que a história da TAM se confunde com a do seu presidente (Comandante Rolim), e vice-versa, dada a ênfase da liderança exercida por este presidente de uma companhia.

⁴⁹ Dados obtidos junto ao DAC, através da internet, site <http://www.dac.gov.br>

Ano	Transporte aéreo regional		Ass-km utilizados pagos		Total abs
	Rio-Sul Ass. km.	Rio-Sul %	TAM Ass. km.	TAM %	
1989	183.465	0,2953	178.201	0,2868	621.359
1990	211.383	0,3084	204.505	0,2984	685.442
1991	204.135	0,2712	306.220	0,4068	752.825
1992	179.635	0,2688	290.735	0,4351	668.265
1993	415.253	0,3423	561.680	0,4630	1.213.177
1994	676.723	0,3396	878.418	0,4408	1.992.951
1995	1.013.002	0,2911	1.654.117	0,4754	3.479.496
1996	887.718	0,2393	1.919.073	0,5174	3.709.130

Tabela 1: Participação Rio-Sul e TAM no mercado aéreo regional.
Fonte DAC <http://www.dac.gov.br>

8.4.2 Justificativa da escolha

8.4.2.1 Critério utilizado: empresa escolhida em função dos subsistemas estratégia e conceito qualidade do serviço.

8.4.2.2 Definição das unidades de análise: O caso se caracteriza como *embedded*, isto é, não tem abrangência global - holística. O foco principal no caso são os subsistemas estratégia do serviço e conceito/qualidade do serviço. Foram observados também alguns aspectos básicos dos subsistemas sistema de prestação do serviço, avaliação da qualidade do serviço, e análise/aperfeiçoamento da qualidade do serviço. A estes denominamos de foco auxiliar.

8.4.2.3 Contato com organização: o contato com a organização foi viabilizado através do presidente da companhia, que nos encaminhou para a assessoria da qualidade.

8.4.2.4 Formalização da pesquisa. Os representantes da empresa não consideraram necessária a formalização documental para a realização da pesquisa.

8.4.3 Pontos básicos

8.4.3.1 Contexto: trata-se de uma empresa em franco crescimento, administrada por um presidente que exerce uma forte liderança. Em 1996 detinha cerca de 60% do seu movimento concentrado no aeroporto de Congonhas, tendo a maior parte de suas operações no interior do estado de São Paulo e nos estados do Paraná, Minas Gerais, Rio Grande do Sul, Mato Grosso e Rio de Janeiro. Contava em dezembro de 1996 com 2066 funcionários e uma frota de 42 aeronaves. A TAM

tem sido apontada como exemplo de companhia aérea do ponto de vista dos resultados apresentados, e informalmente considerada a companhia aérea com a melhor qualidade. Fizemos pesquisa junto a dados do DAC, mostrados na Tabela 1., que evidencia esta impressão.

• **Reclamações DAC-1996**

Motivo	Varig	Transbrasil	VASP	TAM	Rio-Sul	Total
Atraso	46	39	54	0	35	174
Percentual	26	22	31	0	20	100
Atendimento	34	18	57	3	24	136
Percentual	25,0	13,2	41,9	2,2	17,6	100
Bagagem	95	50	220	7	11	383
Percentual	24,8	13,1	57,4	1,8	2,9	100
Cancelamento	26	15	24	2	24	91
Percentual	28,6	16,5	26,4	2,2	26,4	100
Overbook	139	26	306	1	9	481
Percentual	28,9	5,4	63,6	0,2	1,9	100
Preterição	38	7	54	0	2	101
Percentual	37,6	6,9	53,5	0,0	2,0	100
Outros	103	48	132	8	54	345
Percentual	30	14	38	2	16	100
Número total de reclamações	481	203	847	21	159	1711
Total assentos quilômetro pago	6.523.549	2.922.029	2.636.589	1.919.073	887.718	14.888.958
Número de reclamações por de assentos quilômetros pagos (x 1.000.000)	73,73	69,47	321,25	10,94	179,11	114,92

Tabela 2: Número de reclamações de companhias aéreas em vôos domésticos e regionais. Fonte: DAC/1996 – <http://www.dac.gov.br>.

Observemos que o número total de reclamações da TAM (21) é realmente inferior a todas as outras companhias. Analisamos também o número de reclamações em função do volume total de assentos quilômetro utilizados

pagos⁵⁰ (uma espécie de “indicador ppm” – partes por milhão), onde a TAM apresenta 10,94 reclamações para cada 1.000.000 de assentos quilômetro utilizados pagos. Em 1995 a TAM foi eleita pela revista americana “*Air Transport World*” como a melhor empresa aérea regional do mundo. Em 1995 a TAM foi escolhida pela revista EXAME como a melhor do setor de transportes. Em 1996 foi novamente escolhida como a melhor do setor, e como a empresa vencedora entre todas.

8.4.3.2 Restrições / limitações: as observações sobre esta caso restringem-se principalmente aos subsistemas relacionados no item 2.2., sendo que destes os três últimos (sistema de prestação do serviço, avaliação da qualidade do serviço e análise/aperfeiçoamento da qualidade do serviço) foram analisados parcialmente.

8.4.4 Coleta de dados

8.4.4.1 Período: junho de 1994 a junho de 1997.

8.4.4.2 Observações sobre coleta de dados: a coleta de dados neste caso se divide em três etapas:

1. Primeira fase, de junho de 1994 a novembro de 1995, em que foram realizados 31 vôos em aeronaves da TAM, cuja coleta de dados foi feita por observação e entrevistas não-estruturada;
2. Segunda fase, de março de 1995 a abril de 1996, onde foram realizadas com funcionários da TAM, na sede da companhia ou em aeroportos fora de São Paulo;
3. Terceira fase, de abril de 1996 a setembro de 1997, onde foram realizados 44 vôos em aeronaves da TAM, cuja coleta de dados foi feita por observação e entrevista semi-estruturada;

⁵⁰ Há um outro índice apresentado pelo DAC que evidencia o total de assentos quilômetro utilizados. Este tem uma leve diferença, pois acrescenta eventuais passageiros que viajam por cortesia ou outro tipo de dispensa de pagamento.

A primeira fase caracterizou-se por coleta de dados não planejada, dado que o planejamento da pesquisa ainda não havia sido totalmente concluído. Esta etapa auxiliou até para a construção de algumas questões a serem utilizadas mais tarde de forma mais sistemática. Já nas duas fases seguintes havia um protocolo direcionando a pesquisa (tanto para entrevistas na empresa como em vôos). As entrevistas durante vôos não foram acontecerem em todos os vôos citados, dado que ocasionalmente um vôo de curta duração ou com turbulência não facilitava o trabalho. Ainda assim, oportunizavam-se observações que eram, em seguida ao vôo, registradas. As entrevistas da terceira fase foram sempre semi-estruturadas, dado que o pesquisador partia de um questionário pré-elaborado, mas não mostrado aos entrevistados. Após conclusão do serviço de bordo, o pesquisador, que já procurava sentar na parte traseira da aeronave, dirigia-se a uma das comissária, e procurava explorar o “jeito TAM de voar”. A pergunta inicial usualmente girava sempre em torno de: “como a TAM consegue fazer com que seus funcionários atendam sempre tão bem?” – esta questão geralmente abria espaço para uma conversa amigável e bastante aberta. Às perguntas que ainda não haviam sido colocadas era dada prioridade, nem sempre conseguindo-se o intento⁵¹.

É importante observar que a coleta de dados em vôos foi sempre não oficial, dado que o pesquisador não se identificava necessariamente como tal. Em poucas oportunidades a identidade do pesquisador tornou-se conhecida. Houve também acompanhamento de pouso dentro de cabina de aeronaves, quando se conversou com comandante e có-piloto.

Este procedimento de coleta de dados durante vôos foi adotado pelo acesso limitado proporcionado pela companhia, e pela oportunidade de vários contatos com funcionários em situações de razoável informalidade.

⁵¹ Num vôo entre Recife e Ribeirão Preto, uma das perguntas que se queria explorar naquele dia era a função do espelho colocado na parte de trás do Fokker 100, mas a conversa girou em torno de vários assuntos, sem entretanto caminhar para um tema que permitisse a colocação da questão.

8.4.4.3 Entrevistas e entrevistados: foram realizadas entre 60 e 70 entrevistas (entre formais e informais), com duração variando de 10 a 90 minutos em aeronaves, duração de 0,5 a 3,0 horas na sede da empresa ou aeroportos brasileiros, onde foram contatados e entrevistados diversos funcionários, desde o nível gerencial até o nível operacional.

8.4.4.4 Revisão de documentos básicos: foram acessados os seguintes materiais como fonte de consulta: material de divulgação interna e externa, procedimentos, relatório do “cliente fantasma⁵²”, revistas e jornais, publicações científicas ou não-científicas, cartas de clientes, cartas do presidente, fax do presidente.

8.4.5 Como atende às questões secundárias

8.4.5.1 Subsistemas de foco principal

8.4.5.1.1 Estratégia do serviço

- A empresa tem bem claro o segmento de mercado que pretende alcançar: em primeiro lugar, o executivo (um subgrupo deste é o passageiro freqüente), e em segundo lugar o turismo regular e de fretamento⁵³. Para o presidente da companhia "a TAM tem seu mercado bem definido: é o homem de negócios, que prioriza horário, atendimento e facilidade em comprar uma passagem.". Assim, obtivemos de funcionários respostas indicando entendimento de que os dois critérios prioritários a se atingir são: 1° a segurança e 2° a pontualidade. Na visão do presidente, “o fundamental é que o homem de negócios tenha bom atendimento e não perca seus compromissos por causa de atraso em vôos”.

⁵² Este é um serviço terceirizado, em que um passageiro fictício executa um roteiro de vôo, utilizando os serviços de algumas bases, com a finalidade de, a partir de um questionário pré-elaborado, avaliar diversos pontos dos serviços prestados.

⁵³ Anteriormente a TAM tinha como seu cliente-alvo o passageiro freqüente, unicamente.

- Em relação à detecção das necessidades e expectativas dos clientes, o método principal alegado como sendo utilizado pela companhia são as atividades de interação de todos os que fazem a companhia com o cliente visando identificar necessidades, expectativas ou mesmo reclamações. Os serviços “Fale com o Presidente” e “Fax para o Presidente” contribuem muito para isto. Por outro lado são feitas pesquisas que auxiliam a entender o comportamento do cliente. Para Falco, vice-presidente da TAM, “Nossos passageiros estão dispostos a pagar de 15% a 30% a mais por um bilhete porque preço é apenas o sétimo item de suas prioridades. As pesquisas apontam a pontualidade como a prioridade de viajantes a negócio”⁵⁴.
- A respeito da dinâmica de resposta às mudanças de mercado, foi dito que “procuramos colocar rapidamente à disposição dos clientes o que de mais novo existe no mercado, muitas vezes mesmo nos antecipando aos concorrentes”. Reduzir custos sem diminuir a qualidade dos serviços prestados é, na visão do presidente, “a principal razão do sucesso da TAM”⁵⁵.
- Quanto à Missão da organização, existe, sendo disseminada através de cartilhas internas e boletins. É definida como “Transportar pessoas e cargas no mercado (regional) brasileiro, visando prestar serviços de excelente qualidade” - cargas correspondia em 1995 a cerca de 5% do faturamento⁵⁶. O presidente define o papel da TAM como “agilizar o tempo dos nossos clientes, da forma mais agradável possível”. Embora estas duas definições não estejam formalizadas, em várias ocasiões conversando com pessoal operacional obtivemos respostas similares: “tempo e prazer”; “pontualidade e satisfação”; “agilidade e atenção” foram respostas obtidas
- Em termos de gestão estratégica, a empresa costuma identificar oportunidades e estabelecer estratégias, sem fazer uso de metodologia formalizada e difundida

⁵⁴ “O Consumidor feliz”, Revista Exame, 13/3/96

⁵⁵ Folha de São Paulo, CADERNO ESPECIAL, Página: Especial –32, Edição: Nacional, 27/06/1996.

⁵⁶ Em novembro de 1997, às vésperas da conclusão deste trabalho, a participação das cargas no faturamento da TAM já chegava próximo a 9%.

internamente. “O que a TAM tem de melhor é a sua agilidade em encontrar e implementar respostas às dinâmicas do mercado” foi uma das afirmações obtidas.

- Em termos de concorrência, a TAM não identifica A ou B – “nosso concorrente é quem estiver fazendo a mesma rota”. Em termos de competitividade em relação à concorrência, a TAM tem sido superior em qualidade - bastante superior. Há quem afirme internamente que “a nossa organização é referencial para as demais”. Em termos de tecnologia, a TAM, com o seu “moderno avião F-100” considera estar adiante das outras, em que pese o questionamento que se faz hoje, popularmente, em função dos dois incidentes ocorridos com vítimas fatais⁵⁷. A informatização na TAM, do ponto de vista de telecomunicações e serviços ao passageiro, está bem adiantada em relação às demais: uso de satélite, tela com informações sobre o cliente, *ticketless*⁵⁸, motoristas nos ônibus nas pistas de aeroporto com sistema de microfone a alto-falante, uso de rádio-comunicador entre pessoal do *check-in* e coordenação de operações. A participação de mercado da TAM é a maior, entre as regionais, como visto na Tabela 1. A TAM foi das primeiras companhias aéreas brasileiras a introduzir o programa de milhagem, beneficiando o usuário freqüente.
- Sua produtividade em número de funcionários por aeronave ou por assento quilômetros voados é a mais elevada do país, entre as grandes companhias nacionais e regionais. Veja Tabela 3 .As suas taxas de aproveitamento não diferem significativamente das demais. Veja Tabela 3.

⁵⁷ Um dos acidentes ocorreu 31/10/96, no vôo 402, que se dirigia de São Paulo ao Rio de Janeiro. Logo após a decolagem a aeronave caiu e morreram todos os passageiros e tripulantes – considerado um dos maiores acidentes aéreos acontecidos no Brasil. O outro episódio com vítima fatal ocorreu em 09/07/97, num vôo de São José dos Campos a São Paulo, em que, após explosão de uma bomba introduzida no avião, um passageiro foi ejetado, vindo a falecer.

⁵⁸ O *ticketless* consiste de um sistema de compra e emissão de cartão de embarque sem emissão do bilhete, que funciona somente

	Mercado regional			Mercado nacional			
	• Rio-Sul	TAM	Total regional	• VARIG	VASP	Trans-brasil	Total doméstico
Ass.km.oferecidos	1.665.618	3.072.101	6.351.113	10.278.588	5.009.258	5.370.596	20.658.442
Ass.km.util.pagos	1.013.002	1.654.117	3.479.496	6.450.719	2.658.409	3.057.936	12.167.064
Aproveitamento	61	54	55	63	53	57	59
Tonel.km.oferecido	1.357.764	338.577.974	670.609.208	1.527.954.642	664.967.014	855.018.125	3.047.939.781
Tonel.km.utiliz.pago	522.352	140.583.189	304.345.227	861.255.324	329.269.011	432.011.378	1.662.535.713
Aproveitamento	38	42	45	56	50	51	55
Frota	25	33	143	81	30	27	138
Pessoal							
No. pilotos/co-pilotos	240	312	883	1.303	407	346	2.056
% p/ aeronave	258	9,5	6,2	16,1	13,6	12,8	14,9
N p/ 1000000 ass.km.ofer	144,09	101,56	139,03	126,77	81,25	64,42	99,52
Equipe Manutenção	258	322	1.111	3.330	1.144	690	5.164
% p/ aeronave	10,3	9,8	7,8	41,1	38,1	25,6	37,4
N p/ 1000000 ass.km.ofer.	154,9	104,8	174,9	324,0	228,4	128,5	250,0
Tot. funcionarios	1.406	1.578	5.056	19.541	5.582	4.885	27.008
% p/ aeronave	56,2	47,8	35,4	241,2	186,1	180,9	195,7
N p/ 1000000 ass.km.ofer	844,1	513,7	796,1	1.901,1	1.114,3	909,6	1.307,4

Tabela 3: Dados de pessoal e aproveitamento de aeronaves das principais companhias aéreas brasileiras.
Fonte: adaptado do Anuário estatístico de 1995 do DAC, São Paulo, 1996.

1996 Fonte: DAC

	Mercado regional			Mercado nacional			
	Rio-Sul	TAM	Total regional	VARIG	VASP	Trans-brasil	Total Doméstico
Ass.km.oferecidos	1.847.795	3.458.782	7.283.970	10.354.841	5.169.783	5.126.367	20.650.991
Ass.km.util.pagos	887.718	1.919.073	3.709.130	6.523.549	2.636.589	2.922.029	12.082.167
Aproveitamento	48	55	51	63	51	57	59
Tonel.km.oferecido	184.826.365	386.836.798	772.206.089	1.485.103.333	716.811.626	808.196.664	3.148.571.171
Tonel.km.utiliz.pago	72.863.286	159.541.062	308.759.072	831.657.866	336.901.464	379.852.432	1.596.938.803
Aproveitamento	39	41	40	56	47	47	51
Frota	25	42	174	80	37	24	151
No. pilotos/co-pilotos	240	433	1.045	1.298	507	335	2.209
% p/ aeronave	9,6	10,3	6,0	16,2	13,7	14,0	14,6
N p/ 1000000 ass.km.ofer	129,9	125,2	143,5	125,4	98,1	65,3	107,0
Equipe Manutenção	258	359	984	3.968	1.552	453	6.087
% p/ aeronave	10,3	8,5	5,7	49,6	41,9	18,9	40,3
N p/ 1000000 ass.km.ofer	139,6	103,8	135,1	383,2	300,2	88,4	294,8
Tot. funcionarios	1.406	2.066	5.179	18.172	6.352	4.590	29.538
% p/ aeronave	56,2	49,2	29,8	227,2	171,7	191,3	195,6
N p/ 1000000 ass.km.ofer	760,9	597,3	711,0	1.754,9	1.228,7	895,4	1.430,3

Tabela 4: Dados de pessoal e aproveitamento de aeronaves das principais companhias aéreas brasileiras.
Fonte: adaptado do Anuário Estatístico de 1996 do DAC, São Paulo, 1997.

8.4.5.1.2 Conceito/ qualidade do serviço

- Na TAM existe, de forma muito clara, a idéia de que serviço é tudo aquilo que a empresa põe à disposição do cliente, desde os serviços propriamente dito aos elementos tangíveis associados. Há uma idéia, não totalmente disseminada, de que serviço é “criar valor para o cliente”, e este valor tem a ver, principalmente, com a proposta de “agilizar o tempo de nossos clientes”.
- O pacote de serviços não é uma conceituação conhecida na organização. Tivemos a oportunidade de apresentar e solicitar a composição do pacote de serviços oferecidos pela TAM, que pode ser visto no Quadro 22.
- O enfoque de serviços central e serviços acessórios não é utilizado na TAM, pelo menos de maneira formal e sistemática. Há outro critério de priorização, que é a “separação entre os serviços de linha-de-frente (piloto, comissários, recepcionistas, telefonistas, sistemas de reservas, Fale c/ o presidente) e os serviços de apoio”. Elaboramos, juntamente com pessoal interno, a oferta ampliada de serviços, apresentada no Quadro 23.

<p style="text-align: center;">INSTALAÇÕES DE APOIO</p> <p style="text-align: center;">Recursos físicos, instalações e equipamentos Necessários à prestação do serviço</p> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> • Aeronaves • Lojas e agências de passagens • Ônibus e outros veículos de transporte • Salas de espera • Sistemas computacionais • Balcões de embarque • Equipamento de manutenção • Hangares • Material de reposição • Laboratórios e equipamentos • Oficinas • Material de rampa (Tratores, carretas, ônibus, guarda-chuva, etc.) • Material de limpeza, etc 	<p style="text-align: center;">BENS FACILITADORES</p> <p style="text-align: center;">Materiais consumidos, adquiridos ou fornecidos ao consumidor do serviço</p> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> • Refeições (comida e bebida) • Leitura de bordo e de terra • Bilhetes e cartões de embarque e de bagagem • Cabeçotes p/ poltronas • Sacos de enjôo • Cartões de segurança • Material de toilette • Brindes ⁵⁹
<p style="text-align: center;">SERVIÇOS EXPLÍCITOS</p> <p style="text-align: center;">Benefícios prontamente percebidos, Considerados características essenciais do serviço</p> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> • Transporte de pessoas • Transporte de cargas (e bagagens) • Venda de passagens • Reserva de lugares • Atendimento em lojas • Check-in • Espaço musical • Serviço de despertador • Estacionamento • Transporte do estacionamento ao aeroporto • Música ao vivo a bordo, ocasionalmente 	<p style="text-align: center;">SERVIÇOS IMPLÍCITOS</p> <p style="text-align: center;">Benefícios psicológicos ou Características acessórias do serviço</p> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> • Segurança • Confiança • Tranquilidade • Quebra de ansiedade • Status • Descontração / surpresa ⁶⁰

Quadro 22: O pacote de serviços oferecidos pela TAM.

⁵⁹ A TAM costuma, em datas comemorativas, fazer parcerias com indústrias e promover sorteios com distribuição de brindes destes parceiros, em seus vôos. A realização destas promoções com parceiros não se restringem às datas comemorativas.

⁶⁰ Ocasionalmente comissários (as) fazem algumas brincadeiras com passageiros, visando descontraí-los.

SERVIÇO CENTRAL	SERVIÇOS ACESSÓRIOS	
Serviço Central	Serviços complementares	Serviços suplementares
<i>Serviço essencial</i>	<i>Possibilitam o uso do serviço central. Sem estes, geralmente não se consegue fazer uso do serviço central</i>	<i>Aumentam valor ou têm finalidade de diferenciação</i>
Transporte de passageiros	Venda de passagens	Refeições particularizadas
Transporte de cargas	Reservas	Serviço despertador
	Serviço de bordo	Jornal local – não exclusivo
	Transporte de ônibus	Sala VIP Telefone celular Fax Café da manhã em terra (salgados e docinhos) Ficha telefônica gratuita
	Sala de espera	Check-in na calçada - bagagem
	Check-in	Encaminhamento de aluguel de automóvel
	Informações gerais	Champagne happy-hour
	Informações durante o voo	Distribuição de balas em terra
	Atendimento a reclamações	Fale com o presidente
		Fornecimento de passagem via termo de responsabilidade
	Limpeza	Carta do presidente
	Comunicações com os clientes	Estacionamento
	Manutenção	Recepção dos passageiros à porta da aeronave
	Condução de passageiros	Brinde-sorteio
		Brinde surpresa (comemorativo, ex; dia da mulher)
		Cartão fidelidade
Cartão de crédito		

Quadro 23: Oferta ampliada de serviços da TAM. (Não há, necessariamente, correlação entre cada um dos serviços)

- A TAM tem como estratégia oferecer serviços adicionais, com níveis superiores de qualidade. “Temos a preocupação de investir em tudo, mas priorizamos, sobretudo, aeronaves e manutenção. Acreditamos que o nosso diferencial esteja na manutenção e nas aeronaves”. É interessante notar como os serviços suplementares são enfatizados na TAM. Apesar disto, surpreendeu a resposta de que o diferencial está em serviços complementares e instalações de apoio. Outra afirmação interessante foi a de que “não fazemos mais por causa da INFRAERO” – neste caso o entrevistado estava sugerindo que as limitações impostas pela INFRAERO impedem a TAM de introduzir mais serviços ou opções visando satisfazer mais os clientes.

- Sobre o conceito de qualidade vigente na empresa, obtivemos respostas que apontam na direção de “servir bem ao cliente”, “perfeição e excelência”, “presença de mais elementos no serviço”. As dimensões da qualidade de serviços são de conhecimento de algumas pessoas, mas não são utilizadas de forma sistemática.
- Sobre Qualidade Total, a empresa não tem se preocupado. Há reconhecimento de que não se trabalha o cliente interno com a mesma ênfase que se dá ao cliente externo⁶¹. Será necessário praticar algo neste sentido em algum momento futuro. Nos 2 últimos anos (até 1996) o movimento dobrou (80.000 para 150.000 passageiros/mês).
- Sobre o que seja qualidade, do ponto de vista dos clientes, há uma busca constante em identificar necessidades e expectativas dos clientes. Cada indivíduo da organização busca isto incessantemente – por exemplo, a alta administração está sempre presente no aeroporto de Congonhas interagindo com os clientes, recebendo feedback, ouvindo sugestões, ou mesmo reclamações.

8.4.5.2 Subsistemas de foco auxiliar

8.4.5.2.1 Sistema de prestação do serviço

Sistema operacional

- A TAM caracteriza-se por ser uma empresa essencialmente de transporte – de passageiro e cargas, com prioridade para os passageiros. Recentemente desenvolveu um serviço novo, o TAM EXPRESS, voltado para transporte rápido de encomendas. As operações apresentam forte concentração no aeroporto de Congonhas, tendo uma característica de trabalhar com bases terceirizadas nas demais localidades. Há um processo extremamente horizontalizado, sendo uma das características marcantes “a

⁶¹ Às vésperas da conclusão desta TESE, obtivemos informação de que a TAM está planejando um programa de endomarketing.

idéia de que não temos muita segmentação. Aqui cada um faz um pouco de tudo”. Há um entendimento de busca constante por agilidade, flexibilidade, simplicidade e estrutura enxuta. A separação entre serviços de linha-de-frente e os de apoio é sentida na simplicidade das instalações internas da TAM, contrastantes com a sofisticação presente na linha-de-frente – sala de espera, aeronaves, equipamentos de informática, entre outros.

- Há uma forte preocupação na organização com a utilização de recursos tecnológicos para a melhoria da qualidade e produtividade dos serviços. A empresa é a primeira companhia aérea a utilizar o conceito de embarque sem emissão de bilhete⁶². Dispõe de rede de comunicações com acesso direto via satélite, agilizando o processo de comunicações internas e sistema de reservas. O próprio bilhete de passagem já não faz uso do tradicional “papel carbonado”. O bilhete é impresso via computador em formulário pré-impresso, sem necessidade de cópias adicionais⁶³.

Gerência de processos

- Com relação à Gerência de processos, não são utilizadas metodologias de forma sistemática. Há sim conceitos adotados, como a horizontalização praticada, a utilização da *lobby-lady*, que consiste de uma das recepcionistas na área de *check-in* ter a incumbência de verificar o nível das filas, orientando os passageiros para encaminhamento a pontos mais vagos, agilizando o processo.
- O conceito de Momentos da Verdade é conhecido por algumas pessoas. Não é divulgado de forma ampla, mas a idéia dos MdVs é utilizada como forma de conscientização ou mesmo treinamento. Há um entendimento na TAM de que é utilizado o ciclo de serviço, com o nome de “cadeia de serviços”. Esta cadeia de serviços é, de certa forma, a relação dos serviços fornecidos ao cliente. Não é exatamente a idéia do ciclo de serviço desenhado a partir dos MdVs.

⁶² Com o sistema de *ticketless*, o passageiro, dispo de cartão de crédito, pode dirigir-se diretamente ao balcão de check-in, e tem seu cartão de embarque emitido simultaneamente à autorização do crédito.

⁶³ Em algumas companhias chega-se a descartar cinco folhas, para emissão de um único trecho.

Consequentemente a metodologia de diagramação do fluxo de processo de serviços (blueprint) a partir do ciclo de serviços não é utilizada.

- A TAM pratica, de modo muito forte, o conceito de “participação do cliente”, mas não de forma a executar etapas do serviço - salvo nas tarefas tradicionais de acomodações, colocação do cinto de segurança. Os clientes são chamados a participar através de opiniões – formais ou informais, reclamações, sugestões⁶⁴.

Recuperação do serviço

- Sobre a recuperação do serviço, a TAM tem atuado de forma muito ágil. Há quem diga na companhia que a TAM é “mestre na arte de resolver problemas”, ou mesmo que “a TAM sabe resolver problema como ninguém”. Há inúmeros exemplos, escritos ou contados sobre recuperação do serviço na empresa, como envio de passageiro em jato executivo pelo atraso de um voo que acarretaria perda de conexão, redirecionamento de aeronave para minimizar danos aos clientes por um problema de manutenção, oferta de passagem por extravio de bagagem, etc. Há uma forte preocupação na TAM, em resolver o problema do cliente, “não deixar o cliente esperando, sem resposta, ou insatisfeito”. Podemos dizer que a orientação é gerar opções para resolução imediata, “para resolver o problema do cliente”, depois vem o tratamento interno, nem sempre preocupado com a não reincidência do problema.
- O efeito compensação (algo mais) para o cliente é praticado, de forma não sistemática. Em havendo o efeito compensação para o cliente atingido por uma falha, as diretrizes para este procedimento são de corrigir os elementos básicos, reforçando a comunicação posterior. Há, assim, atrelada à resolução, a utilização da comunicação como recurso de reforço da imagem, através dos casos contados e/ou divulgados. Quanto à existência de padrões para o tratamento da recuperação, a resposta obtida foi de que “devemos resolver de imediato, sem causar mais transtornos ao cliente”.

⁶⁴ Além de sugestões nas cartas ao presidente, a TAM utiliza iniciativas como a campanha “me dê uma idéia”, em que os clientes eram convidados a participar com qualquer idéia sobre os serviços, e as idéias selecionadas eram reconhecidas com passagens.

Padronização

- Com relação à padronização na empresa, há pela natureza do setor, forte ênfase em procedimentos no que diz respeito à operação e manutenção de aeronaves, processos de comercialização, procedimentos de segurança de voo – incluindo as atividades de comissários. Estes padrões são formalizados, e documentados.
- No que tange às questões de atendimento, o “jeito TAM de voar” é praticado com elevado padrão de qualidade, e regularidade, sob a ótica do cliente. Passageiros costumam afirmar “na TAM as coisas são feitas com respeito e zelo pelo cliente, sempre!”, referindo-se ao padrão de atendimento que estabeleceu uma referência neste país e que costuma ser repetido a cada voo. Entrevistas sobre como a TAM consegue este padrão de atendimento forneceram resposta do tipo: “temos uma orientação fortíssima para atender bem, embora muita coisa não seja explicitada nos manuais”; “não temos um manual do bom atendimento, somos solicitados a seguir o procedimento operacional⁶⁵, procurando fazer o melhor pelo passageiro”; “existem algumas coisas muito claras na TAM, uma delas é nunca discutir com o cliente”; “por exemplo, o *speech*⁶⁶ é padronizado formalmente, mas é pedido que o façamos de forma clara e visível”; “os padrões mais fortes que temos dizem respeito à apresentação”; “quanto ao *speech*, eu fico em local visível aos passageiros - como solicitado, mas quando percebo que tem muita gente me olhando, vou disfarçando e me escondendo, acho que porque sou tímida”; “a seqüência de distribuição das bandejas deve ser obedecida, hoje eu fugi ao padrão porque percebi como o senhor chegou nervoso à aeronave”; “tratar mal o cliente pode dar até demissão”. Uma resposta que chamou atenção foi a idéia de que “procuramos padronizar os aspectos tangíveis do serviço, e “mentalizar atitudes” junto ao pessoal de linha-de-frente.

⁶⁵ Grifo do pesquisador.

⁶⁶ *Speech* é a mensagem (texto lido ou memorizado) transmitida aos passageiros, com informações de boas vindas e orientações sobre a segurança. Neste caso estamos nos referindo ao *speech* de voo, isto é, aquele realizado dentro da aeronave. Existe *speech* de sala de embarque.

- O entendimento sobre padronização na TAM sugere orientação sobre o comportamento e atitude das pessoas, viabilizado através dos treinamentos realizados, podendo-se entender assim como uma padronização informal, pois não é totalmente documentada, porém é disseminada e efetiva. Numa ds sessões de treinamento recorre-se à citação de que “temos que fazer como na música de Chico Buarque: olhos nos olhos, com o passageiro”. Nas atividades de linha-de-frente, sobretudo quanto aos aspectos subjetivos do serviço, existe muita orientação para atender bem, servir bem. Os aspectos subjetivos do serviço são transmitidos predominantemente de forma verbal. Uma resposta obtida foi de que “na TAM tudo é padronizado, mas muito pouco é documentado, não gostamos de documentação ou burocracia”. Os padrões existentes não são utilizados como base de comparação para o efetivo controle da qualidade.
- Percebe-se uma outra preocupação com os padrões, que é sobre a produtividade a agilidade para o cliente, através de orientações do tipo: “façam o atendimento simultâneo no balcão, enquanto atende um passageiro, pode-se dar informação a algum outro que a solicite”.
- Em termos de quantificação de padrões, esta existe, sobretudo com relação às questões relacionadas a tempo: *pontualidade*, *tempo para emissão de passagens* (que foi reduzido de 2 minutos para 30 segundos), *turnaround*⁶⁷ (15 minutos), *número de reclamações*, *tempo de atendimento na reserva*, *tempo para check-in* .
- Em treinamentos, chega-se a colocar: “se for preciso, esqueçam o regulamento - tratem bem o cliente. A qualidade é inegociável”. Por exemplo, temos uma dificuldade com o padrão de o comandante recepcionar os passageiros à porta da aeronave⁶⁸: o comandante foi treinado para comandar, e então a atitude de estar à espera dos passageiros para alguns é difícil de aceitar. Nem por isto a TAM abre mão do procedimento.

⁶⁷ Corresponde ao tempo decorrido entre estacionamento da aeronave após pouso, saída de passageiros, limpeza, reabastecimento e entrada dos novos passageiros e liberação da aeronave para nova decolagem.

Conceito e adoção de sistema da qualidade

- Embora se considere um Sistema da Qualidade de grande valia, não é intenção, pelo menos provisoriamente, a adoção de um Sistema da Qualidade como forma de pleitear a certificação.

Gerenciamento dos Recursos Humanos

- Em termos de recursos humanos, a empresa não oferece nada especial, significativamente diferente de algumas empresas nacionais. Programa de benefícios extensivos a familiares como assistência médico-odontológica, passagens, vale-refeição, passagens aéreas grátis ou com descontos, previdência privada, seguro de vida, auxílio a creche, empréstimos de emergência, suplementação de benefícios previdenciários, convênios com farmácias e estabelecimentos comerciais. Há uma política de carreira, com progressões naturais conforme desempenho e evolução das atividades.
- Um aspecto que desperta a atenção na TAM é a rotatividade. Uma das afirmações obtidas, a este respeito foi: “temos rotatividade alta. Nossas chefes de equipe não tem muito mais que um ano de casa. Com um ano, já somos considerados “antigos” na TAM. Muitos não agüentam o tranco, e saem. A comissária fulana, sobre quem o senhor perguntou, infelizmente não está mais conosco”.
- Para o presidente contrariamente a outras companhias “onde tem muita gente que entende de avião, a TAM tem gente que entende de passageiros”, com isto o presidente afirma ser a empresa uma companhia voltada para o ser humano – “devemos trabalhar mais no humanograma do que no organograma”. Uma funcionária afirmou ser o presidente “uma pessoa extremamente agradável,

⁶⁸ Os comandantes são solicitados a recepcionar, junto a uma das comissárias, os passageiros ao pé da escada da aeronave. A TAM, até onde se sabe, é a única companhia no mundo que tem este tipo de

simpática. Dá gosto falar com ele. Já o meu chefe é diferente, meu chefe é o meu calo!” Este tipo de afirmação, semelhante a outras ouvidas por nós, reafirma a postura aberta e motivadora do presidente da organização. Este espírito se dissemina por toda a empresa. Perguntada sobre por que as tripulações da TAM se cumprimentam de forma alegre quando se encontram em aeroportos e pistas, obtivemos a resposta: “A sua pergunta sobre por que nós da tripulação nos cumprimentamos tão alegremente tem a ver com este ambiente alegre de trabalho”.

- A questão de crenças e valores, embora não formalmente estabelecidos, existe na empresa, e é disseminada. Em várias correspondências a clientes os temas honestidade, ética, trabalho, humildade, respeito ao cliente, são trabalhados. Na “cartilha de integração” são colocadas mensagens para reforçar princípios, como: pensando positivo; nossa política; os sete mandamentos da TAM; os responsáveis pela decadência social; por que se perde um cliente?; frases sobre vencedores e perdedores; oração aos concorrentes. E os exemplos asseguram o entendimento e adoção destes princípios gerenciais: a presença do presidente da empresa no aeroporto de Congonhas, pela manhã, recebendo cartões de embarque dos passageiros; o fato de o presidente, ou outro membro da direção, ajudar a carregar as malas de passageiros; o presidente lavando banheiro de uma aeronave. Estes são exemplos que reforçam os valores que a empresa, através de seu presidente e demais funcionários, pretende ver praticados. Outro caso são os mandamentos da TAM: 1. Nada substitui o lucro; 2. Em busca do ótimo não se faz o bom; 3. Mais importante que o cliente é a segurança; 4. A maneira mais fácil de ganhar dinheiro é parar de perder; 5. Pense muito antes de agir; 6. A humildade é fundamental; 7. Quem não tem inteligência para criar, tem que ter coragem para copiar. “O tapete vermelho é um símbolo da hospitalidade caipira” é uma expressão reforçada em treinamentos internos. A idéia de que “o cliente é o nosso chefe, e devemos fazer de tudo para satisfazê-lo” é algo repassado através de exemplos e casos cotidianos.
- Sobre a motivação em trabalhar na empresa, um dos pontos relacionados foi “o atrativo que a TAM exerce, por ser o que é, e por representar para nós, um desafio,

que é o de contribuir para o crescimento da empresa, e manter o nosso emprego. O desafio motiva”. Outro aspecto apontado é o feedback do cliente pois “as cartas enviadas por vocês chegam até nós – levam um mês, mas chegam. As de elogio são arquivadas nas nossas pastas, e servem para posteriores avaliações de desempenho, promoções. É muito gratificante receber um elogio de um cliente. No caso de cartas de reclamação, somos chamadas, e não queira nem saber...”. “Outra coisa que nos anima é o perfil do comissário do mês, escolhido pelos próprios tripulantes”. Há também reconhecimento do comandante do mês, do funcionário do mês. Nestes três mecanismos, são feitos reconhecimentos dos melhores, que recebem condecoração e brindes”. Para o presidente, “o melhor programa motivacional é o dia-a-dia, baseado numa política justa e honesta de administração do pessoal”.

- Quanto a *endomarketing* a TAM não dispõe de um “programa” de endomarketing. Conta a favor de promover a imagem da empresa junto a seus funcionários alguns pontos já levantados anteriormente, além de ser uma empresa onde trabalhar hoje representa uma espécie de “status”⁶⁹.
- Há uma intensa política de *empowerment* informal na organização. O entendimento na organização é de que incentivar e praticar a delegação máxima possível a cada funcionário, em todos os níveis, com o objetivo de satisfazer o cliente, dentro das limitações naturais da organização. Em termos de ações, existe o apoio gerencial nas decisões tomadas, divulgação das ações tomadas que possam servir de exemplo, referências nos treinamentos realizados, elogios de reconhecimento, dependendo do caso, pode ser inserido (informalmente) nas avaliações de desempenho, mas não há monitoramento. Perguntado sobre a existência de incentivo à tomada de ações inusitadas, um entrevistado respondeu que “não há nada formal, nem oficial, mas quando acontecem episódios de brincadeiras com os passageiros⁷⁰, isto corre de boca em boca, e estes episódios nunca foram desestimulados. Acreditamos que a companhia gosta disto”. Outro comentário que reforça esta política de empowerment: “nossos funcionários podem sempre descumprir o regulamento, desde que,

⁶⁹ Em novembro de 97 a empresa estava planejando o início de um programa de endomarketing.

⁷⁰ Segundo relato de um passageiro, confirmado por comissários, em vôos de fretamento, há condutas de comissários que participam de brincadeiras junto a passageiros, de certa forma “conduzindo” a bagunça.

respeitando a segurança, façam o melhor para o cliente”. Por outro lado, há sempre a preocupação com os limites na prática do *empowerment*. Isto é sempre um ponto de preocupação com organizações que motivam a autonomia nas decisões tomadas pelo pessoal de linha-de-frente. Na caso da TAM, o presidente costuma utilizar uma frase que mostra os dois lados do problema: “aja como se a empresa fosse sua, mas não se esqueça de que ela é minha”. Isto ficou claro num episódio de um voo com escala em Congonhas: um padrão da TAM é que uma das comissárias do voo, antes da decolagem, dirija-se à sala de embarque, a fim de acompanhar os passageiros até a aeronave. Neste episódio, em função de nenhuma ter tomado a iniciativa para cumprir o procedimento, um despachante chegou à aeronave transmitindo um recado do presidente – esta queria saber o que estava acontecendo que nenhuma das comissárias tinha ido anda buscar os passageiros. Imediatamente uma delas já tinha complementado o uniforme (paletó) e se encaminhado ao saguão para executar a tarefa. Este tipo de cobrança é comum na TAM, evidenciando a liderança (ao mesmo tempo que carismática) forte da direção, mais especificamente do presidente.

Cultura organizacional

- A imagem da TAM confunde-se com a de seu presidente, e vice-versa. Basta observar quantas vezes citamos sentenças, ações, ou citações atribuídas ao presidente, para verificarmos, com clareza, a sua forte influência na companhia. Embora não tenha sido o fundador da companhia, o grande avanço da empresa se deu a partir do seu ingresso. Os valores de quem, por muito tempo, atuou na aviação de pequenas aeronaves e sempre estava junto do cliente acabam se disseminando pela empresa hoje. Conforme declarações do presidente, “ele não gostava muito de avião, pois ficava longe dos passageiros”. Na sua empresa, hoje, como existem restrições físicas para estar junto ao cliente, ele o faz como pode, e tenta motivar os seus funcionários comandantes a fazerem-no também, como no procedimento de recepcionar os passageiros à porta do avião..
- Um elemento formador da cultura são as frases de efeito utilizadas pelo presidente, como os mandamentos da TAM, e outras. O presidente, de origem do interior do

estado, como se denomina “um caipira”, costuma se valer de “casos” para disseminar princípios que quer ver praticados na empresa. O tapete vermelho é dito ser “hospitalidade caipira”

- E isto é passado através também, de exemplos do próprio presidente, como limpar lavatório de aeronave, receber cartão de embarque, estar logo cedo na pista do aeroporto, carregar mala de passageiro, etc.
- A liderança do presidente é fator determinante na empresa. O episódio da escala em Congonhas (quando mandou perguntar porque nenhuma comissária havia ido buscar os passageiros) mostra isto. A sua participação na contratação de pessoas para determinadas funções, a sua aparição em propagandas televisivas da empresa, a personificação dos serviços: fax para o presidente; fale com o presidente, carta para o presidente; os casos de problemas de clientes em que tem participação efetiva são componentes da cultura TAM.

Espírito de servir

- Sobre a palavra SERVIR, tivemos respostas tais como: “fazer chegar ao cliente tudo o que chamamos de serviços (produtos). Fazer o serviço chegar ao cliente”. A resposta sugere servir como o intangível. “É a qualidade do que entregamos ao cliente”. Há na TAM uma idéia muito forte de “servir ao cliente”, demonstrada inclusive pelo Presidente. Os exemplos dados pelo presidente são tentativas do líder da organização de disseminar, em toda a organização, o “espírito de servir” defendido por YOSHIMURA(1996). Como mencionado em treinamento de novas comissárias: “você estão sendo contratados para servir bem. Servir bem ao cliente - razão de ser de nossa organização.
- Há na empresa um esforço em difundir q idéia de que o sucesso da companhia se deve ao fato de que esta “resgatou o respeito ao cliente, algo que as outras companhias haviam esquecido”

8.4.5.2.2 Avaliação da qualidade do serviço

- Em termos de avaliação da qualidade dos serviços, a TAM monitora os seguintes elementos/indicadores de desempenho dos serviços: pontualidade, reclamações de clientes, sugestões de clientes, pesquisas de satisfação do cliente, relatório de auditoria do cliente-fantasma, registros dos serviços de comunicação direta com os clientes: Fale com o presidente/Fax para o presidente/ Carta para o presidente/ E-mail para o presidente, pesquisas de satisfação de clientes, reuniões semanais presididas pelo vice-presidente de operações e marketing sobre problemas ocorridos com clientes. A assessoria da qualidade também faz acompanhamento, e no caso de problemas, toma pronta ação, entrando em contato com as respectivas bases. Um outro sistema de acompanhamento é a reunião diária do grupo de vôo, realizada com os tripulantes presentes às 9:00 hs, na sala do comissariado da TAM. Ali são discutidos os problemas trazidos pelas tripulações. Um outro mecanismo é a reunião operacional, que envolve representantes de diversas áreas para avaliar os vôos do dia anterior.
- São realizadas, também, periodicamente, reuniões com representantes para avaliação geral, e também para o concurso do desempenho das bases. A respeito do sistema de pontuação sobre este desempenho das bases, não foi permitido acesso. Foi afirmado que se trata de assunto interno da administração. Avaliações feitas por clientes são realizadas, mas não de forma sistemática, pois dependem do interesse do cliente em acionar um dos canais de comunicação com o presidente. Apesar desta voluntariedade, em todas as comunicações partidas do presidente, este faz solicitações para os clientes darem feedback, sugestões, reclamações.
- Em termos de pessoal de linha-de-frente (aqueles que prestam o serviço junto ao cliente) sua participação sistemática está mais restrita à tomada de ações quando da ocorrência de problemas, ou mesmo das reuniões do grupo de vôo.

- Quanto à forma utilizada para verificar o nível de qualidade oferecido, há um nível de contentamento com o feedback dos serviços “Fale com o Presidente” e “Fax para o Presidente”. Discute-se, internamente, entretanto se a amostragem é representativa. Um funcionário afirmou que “procuramos estar sintonizados com novas técnicas que possam vir a nos auxiliar, mas temos uma estrutura muito enxuta par coisas mais sofisticadas”.

8.4.5.2.3 Análise/ aperfeiçoamento da qualidade do serviço

- Não são utilizadas metodologias ou ferramentas formais para análise e solução de problemas. O mais próximo disto são as reuniões do grupo de vôo, onde se discute os problemas e se identificam soluções para corrigir. Existem análises de problemas ocorridos para tentar encontrar soluções rápidas. Não se pode afirmar que haja um processo sistematizado de análise e solução de problemas, apesar de existir algum tipo de análise.
- Em termos de aperfeiçoamento podemos afirmar que na TAM as melhorias não são resultado de um processos sistematizado de análise para identificação das melhorias a serem implementadas. Ocorrem muitas melhorias. A TAM está sempre inovando, introduzindo pequenas melhorias nos serviços fornecidos, e isto ocorre, em muitas das vezes, através de sugestões informais de clientes. Neste ponto a empresa é, podemos dizer, muito aberta e, se aprovado em reuniões internas, implantado o mais imediatamente possível.
- Apesar disto, não são estabelecidas metas para melhorias, que envolvam a participação de diversos setores e níveis hierárquicos da organização. A empresa procura sempre, estar buscando melhorias em padrões, imagem, publicidade, produtividade, mas isto é conduzido por alguns setores e funções da companhia.
- Há um processo de *benchmarking* não formalizado. A TAM é uma companhia que está atenta a novidades, sugestões, boas práticas. Mas para isto não faz um processo

formal de *benchmarking*. Se alguém surge com uma idéia, uma boa prática por outra companhia, encaminha-se o assunto para o departamento de marketing, que se encarrega de pesquisar o assunto e, caso viável e interessante, incorporar. (Veja-se um dos mandamentos da TAM, que sugere: “Quem não tem inteligência para criar, tem que ter coragem para copiar”).

9. ESTUDO DE CASOS - DISCUSSÃO

Este capítulo tem por objetivo desenvolver a análise dos casos relatados no capítulo anterior. Esta análise serve para responder às perguntas relacionadas na proposta para exploração no estudo de caso. A partir do exposto no capítulo anterior, desenvolvemos análise crítica para cada situação encontrada em comparação com a questão de apoio, visando discutir a resposta à questão básica: *como a organização gerencia a qualidade dos serviços fornecidos aos seus clientes?* Para a exploração da questão fazemos uso do modelo de referência apresentado no capítulo 6.

A análise será feita em dois estágios: primeiramente será feita análise de cada caso, de forma individualizada, conforme subsistema enfocado, e discussão em função dos aspectos específicos do caso. Em segundo lugar, serão feitas comparações entre os casos que assim o permitirem, em função do subsistema estudado. Para efeito de facilidade de leitura, estamos adotando, neste capítulo uma única numeração para os 7 subsistemas do modelo de referência utilizado.

9.1 Análise individual

9.1.1 O caso do BankBoston

9.1.1.1 Subsistema 5: sistema de prestação do serviço

Questões do subsistema:

- *Como a organização sistematiza a prestação dos serviços?*
- *Como a organização padroniza os serviços a serem prestados?*
- *Como o fator humano influencia a qualidade dos serviços prestados pela organização?*
- *Como é feito o gerenciamento/ envolvimento/ participação das pessoas na qualidade do serviço?*
- *De que forma aspectos da cultura da organização influenciam a qualidade dos serviços?*

Caracterização do sistema operacional

- Considerando o esquema de classificação proposto por SILVESTRO(1992), o BankBoston, por ser banco (pessoa jurídica e física), é classificado como serviços profissionais, mesmo porque existem processos que se assemelham a assessoria aos clientes. Há entretanto uma ressalva, que diz respeito ao serviço de custódia internacional ter bastante ênfase nos bastidores – uma vez definido o tipo de transação, boa parte do serviço é realizada sem o contato com o cliente. Isto não invalida o modelo de SILVESTRO, mas exige atenção para a sua utilização.

Gerência de Processos

- O auxílio dado à implantação do Sistema da Qualidade pela adoção de metodologias de gerência de processos corrobora o Modelo de Referência. Dentre estas o mapeamento de processos e o estabelecimento de pontos críticos de controle foram as que maior contribuição trouxeram.
- O não conhecimento e/ou utilização do conceito de MdV (Momento da Verdade) e metodologias associadas pode dificultar a padronização de algumas tarefas, e o conseqüente treinamento, ou seja, a padronização pode se tornar muito voltada para aspectos internos do serviço.
- Com relação à recuperação do serviço, não há determinação de tratamento deste tipo de situação conforme sugere CLUTTERBUCK(1994). A pergunta a ser colocada é: faz sentido isto no serviço de custódia internacional, dado que os problemas, quando ocorrem, são detectados internamente? Um raciocínio possível é que, em circunstâncias como esta – onde problemas ocorrem essencialmente em bastidores, procedimentos de excelência na recuperação não são tão necessários.

Padronização

- Como se pode observar sobre a padronização de aspectos subjetivos do serviço e das atividades de linha-de-frente, o entendimento sobre padronização está mais voltado para procedimentos e instruções. Isto tem a ver com o lado bastidores do serviço, mais forte que em outras atividades bancárias, porém há muito de palco, e a falta (ou pouca ênfase em) padronização pode acarretar problemas no atendimento aos clientes. Vemos que o não conhecimento do conceito e metodologias relacionadas aos MdVs contribui para a ênfase interna da padronização existente. Há que se observar, entretanto que, como citado, existe uma cultura BKB de atendimento, reforçada nos treinamentos sobre contato com clientes.
- Há um outro ponto a discutir em relação à padronização: como visto, por força da própria legislação intrínseca ao setor financeiro, existe muita padronização dos serviços. Como entender então a colocação de que “a ISO veio estabelecer, de forma clara, qual o papel de cada um, ...”? A explicação tem a ver com a ênfase da padronização legislativa, quando a padronização do Sistema de Garantia da Qualidade tende a estar mais voltada para os serviços e seus impactos junto ao cliente. Cabe aqui, novamente, a lembrança do conceito dos MdVs, e a reflexão sobre a padronização feita a partir destes. A própria existência de tantas auditorias na área de MC não contrasta com a afirmação do entrevistado? Se as auditorias funcionam como elemento de apoio gerencial, porque um Sistema da Qualidade trouxe tanta compreensão sobre as responsabilidades de cada um? A resposta novamente está no fato da ênfase legal (ou mesmo burocrática) dos procedimentos auditáveis, sobretudo as auditorias financeiras, do Banco Central, CVM, etc.

Sistema de Garantia da Qualidade

- Sobre a escolha da área para certificação parece estranho o argumento de “era idéia do banco desde o início, trabalhar com produtos consolidados no mercado”, e o fato de terem sido utilizados 3 meses para reestruturação do produto. Como, se o produto estava consolidado no mercado? O ponto é que o entendimento de produto

consolidado diz respeito à imagem externa do produto, isto é, do ponto de vista do cliente⁷¹. Isto evidencia o fato de que, na área de mercado de capitais, o “produto” é confundido com a imagem de confiança e competência demonstrados pelos profissionais que atuam na instituição, haja visto inclusive a expressão “temos uma atuação *taylor-made*” e o próprio fato de o banco se vender como uma instituição com profissionais que entendem de câmbio”.

- O entendimento sobre conceito, visão sistêmica e mesmo os benefícios de um Sistema de Garantia da Qualidade não estão consolidados na área de MC. As respostas sobre esta questão giraram muito em torno de um conjunto de procedimentos determinando o que deve ser feito. Chamou especial atenção a resposta obtida sobre como garantir a qualidade para o cliente, e sobre como cada setor da área de MC está garantindo a qualidade para o cliente: “não sei”. Esta resposta endossa uma das dificuldades levantadas pela coordenação: “consciência do sistema como um todo”.

Sobre a compatibilidade de requisitos da norma

- A dificuldade em identificar aplicabilidade para o requisito 4.11⁷² da ISO 9002 traz à tona a possibilidade de incorreções em medições que possam estar havendo nas empresas de serviços. Pelo menos neste caso estudado identificou-se aplicação para um equipamento de importância crítica – os computadores, sobretudo com o nível de informatização bancária atual. O modelo de Sistema da Qualidade escolhido, entre tantos outros possíveis benefícios, chamou atenção para pelo menos neste requisito da norma, algo sobre que nunca se havia pensado anteriormente.
- Já em relação à dificuldade no 4.13⁷³, a dificuldade na caracterização de produto não-conforme, deve-se ao fato de ser este um dos pontos críticos para controle da

⁷¹ A área de Mercado de capitais conta com um diretor reconhecido no setor, que migrou de outra grande instituição, para consolidar a área no BankBoston. Embora já gozasse de reconhecimento externo, havia necessidade de alguns ajustes de processos internos.

⁷² Controle de equipamentos de inspeção medição e ensaios.

⁷³ Controle de produtos não-conformes.

qualidade em serviços: não há delimitação clara entre processo e produto. Daí se poder entender, (não concordar!), com a afirmação de que produtos não-conformes neste caso só ocorrem no processo.

- Os requisitos 4.5, 4.8 e 4.16 terem aplicabilidade relativamente fácil denota a aderência destes requisitos a um sistema onde se faz necessária, de forma intensa, a segurança nos processos, com mecanismos de detecção de desvios e que permitam a localização de eventuais falhas (estamos nos referindo a falhas que podem envolver milhares de dólares).
- A utilização da norma ISO 9004-2 mostrou-se baixa, e de pouca contribuição ao processo de implantação do Sistema da Qualidade. Esta norma não parece agregar muita contribuição para organizações em fase de entendimento ou implantação de Sistema da Qualidade visando certificação, pois é confusa, repetitiva e de leitura monótona.
- Entre os benefícios trazidos pela adoção de um Sistema da Qualidade apontados pelos entrevistados repetiu-se com frequência o “estabelecimento de procedimentos”. Um verdadeiro Sistema de “Garantia” da Qualidade se inicia no planejamento da qualidade de um serviço, a partir da detecção da “voz do cliente”, e sua conseqüente tradução em especificações claras, que permitam posterior avaliação (mais precisa) da qualidade junto ao cliente. Denota-se, neste caso, que a falta desta abordagem contribui para que se enxergue o SQ⁷⁴ preponderantemente como “procedimentos”. A própria ausência da função projeto no SQ estudado permite comentar sobre a perda de oportunidade de melhorias na função, em que pese o argumento da decisão circunstancial tomada no início da implantação do SQ ser válida.
- O elevado número de revisões dos procedimentos da qualidade citado permite uma reflexão: esta abordagem de SQ, fortemente fundamentada no controle rigoroso de

⁷⁴ SQ – abreviatura do termo Sistema da Qualidade.

documentos é adequada a sistemas tão dinâmicos como os presentes no sistema bancário de um país mutante como o Brasil?

- Podemos assim, afirmar ter este sistema um enfoque reativo, pelas seguintes razões:
 - ele não se antecipa, de forma sistemática, às necessidades dos clientes. Em que pese haver, conforme orientação *taylor-made*, flexibilidade para realizar as operações fora do padrão, isto é um resposta ao cliente, não um procedimento de antecipação;
 - procedimentos voltados aos bastidores, pouco envolvendo o cliente, que em certos casos (produtos *taylor-made*) pode ter elevada participação;
 - ênfase em atender aos requisitos da norma;
 - ausência de função projeto (poderia ter aproveitado a oportunidade da implantação do sistema para consolidar a função projeto).

Gerência de Recursos Humanos

- No que diz respeito aos treinamentos, tanto em termos de implantação do Sistema da Qualidade como mecanismo de promover a capacitação das pessoas, há uma sistemática atuante no banco, de modo que este acaba sendo um dos aspectos positivos em termos de política de recursos humanos na organização. Já em termos de treinamento, há um boa prática no banco da realização de treinamentos, mesmo por causa das constantes medidas econômicas.
- Já na discussão sobre a influência do fator humano sobre a qualidade dos serviços de custódia internacional, esta é forte, pois apesar de processos altamente informatizados, eles são comandados pelo homem, além de o contato com clientes ser essencialmente humano. Erros de consulta ou digitação de algum dado são bem mais prováveis que erros decorrentes de funcionamento do equipamento.
- Em se tratando de contato com clientes, o processo exige alto nível de capacitação e níveis altos de delegação (*empowerment*), o que ocorre bastante na área de MC. Mas

este *empowerment* não é algo formalizado. Não existe um “programa de empowerment”, algo planejado, formalizado. Cabe uma indagação: até que ponto o *empowerment* carece de ser planejado? Na área de MC é exercida uma liderança forte, atuante e aberta por parte do diretor, que dissemina um estilo gerencial participativo, onde a autonomia acaba sendo delegada de forma natural e real. Vale a pena lembrar que estamos falando de uma área onde trabalham cerca de 65 pessoas.

- Já com relação ao *endomarketing*, observa-se a mesma política – nada formal, planejado, documentado. Colocamos a mesma pergunta do *empowerment* até que ponto isto deve ser um programa? Isto não é algo que acontece?

Cultura organizacional

- A forte imagem de “tradição e confiança secular” reflete-se nas respostas dos entrevistados sobre a motivação e orgulho de trabalhar na instituição, sem fazer com que isto impeça a possibilidade de vislumbrar aspectos negativos da organização. Esta motivação também contribui para a imagem externa da instituição, fazendo com que este fator afete a percepção da qualidade pelos clientes. Podemos afirmar que o elemento “imagem institucional”, em princípio um elemento extrínseco à qualidade operacional do serviço, acaba sendo um fator contribuinte ao gerenciamento da qualidade dos serviços, ainda que, ao nosso ver, periférico.
- Um processo liderado pelo diretor da área de MC é a disseminação de crenças e valores, como forma de promover continuamente um ambiente de trabalho motivador, agradável, impulsionador de postura ética, honestidade e cidadania.
- Podemos afirmar que um dos elementos da cultura BKB, a expressão “*know your customer*” é assimilado (Não podemos dizer se naturalmente ou por determinação) na área de MC, pois as operações ali são sempre muito customizadas. Por mais que isto seja algo inerente ao tipo de negócio – internacionais, nem sempre previsíveis

em função das diferentes economias ao redor do mundo – a postura está disseminada para os serviços prestados.

- Sobre o “espírito de servir” podemos concluir pela sua efetiva adoção na área de MC, pois, quando da solicitação de algo “não previsto ou não totalmente dominado”, denota-se presteza e flexibilidade em buscar a solução para o cliente. Apesar desta constatação, esta predisposição não é algo trabalhado formalmente e sistematicamente na área de MC. A área já foi implantada com este espírito, e isto é repassado diariamente, através das ações do diretor. O fato de este diretor ser de origem oriental⁷⁵ pode ajudar a explicar esta postura.

9.1.1.2 Subsistema 6: avaliação da qualidade do serviço

Questões do subsistema:

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • <i>Como a organização avalia a qualidade dos serviços prestados?</i> |
|--|

- A avaliação, como relatada, é realizada em cima de alguns indicadores. Consideramos importante contar com indicadores que tratem da questão qualidade, de forma próxima ao entendimento do cliente, e os indicadores encontrados não têm esta característica, pois mesmo aqueles que de alguma forma medem a qualidade, o fazem com ênfase para processos internos (produto não conforme, nº de atendimentos e tempo médio de atendimento).
- A própria revista mencionada (*Global Custodian Magazine*) é uma forma de feedback, afinal trata-se de uma publicação especializada no setor de custódia internacional. Entretanto, em três oportunidades, entrevistados não conseguiram responder sobre indicadores para medir a qualidade do seu serviço. Isto pode ser um indício de que as avaliações não estejam sendo realizadas de forma sistemática, ou de que o conceito de alguns indicadores não esteja sendo devidamente comunicados. A credibilidade desta divulgação, sendo elevada, pode influenciar negociações. Hoje vive-se um clima de muita especulação no mundo, e qualquer informe pode afetar a credibilidade de uma instituição financeira, até mesmo de um país. Daí evidenciar-

se a questão do gerenciamento da imagem como um fator importantíssimo, neste caso.

- O fato de não haver uma pesquisa sistemática junto ao cliente (“recebe-se o feedback do dia-a-dia”), pode contribuir para falhas na disseminação da avaliação da qualidade junto a clientes, ou mesmo de não se estar medindo algo que possa ser considerado importante pelos clientes.

9.1.1.3 Subsistema 7: análise / aperfeiçoamento da qualidade do serviço

Questões do subsistema:

- *Como a organização analisa a qualidade dos serviços prestados?*
- *Quais os mecanismos de correção? E de aperfeiçoamento?*

- O fato de não praticar, sistematicamente, alguma metodologia de análise de problemas não está comprometendo, pelo menos aparentemente, a qualidade dos serviços. Mas pelo menos está deixando de proporcionar que a organização tire maior proveito do aprendizado com os erros acontecidos, pois não há uma sistemática de padronizar as soluções a partir das ocorrências indesejadas.
- Outro ponto importante: o fato de haver as conferências semanais com clientes evidencia que existem problemas que o Sistema da Qualidade não consegue detectar, mas que afetam o cliente, ainda que não decisivamente. Temos aqui uma potencialidade para atuação no sistema, pois como afirmado por um dos entrevistados “se ocorrem falhas, elas são detectadas internamente, pois as contas têm que bater antes do processo ir adiante e sair do banco”. Isto evidencias dois fatos: primeiro, corrobora a visão de que os procedimentos estão com foco interno, não detectando problemas que o cliente percebe; segundo, que este é um ponto que deveria passar a fazer parte do sistema da qualidade, pois está afetando o cliente.
- Se resgatarmos a Política da Qualidade, esta não faz qualquer citação sobre aperfeiçoamento contínuo. Portanto, o fato de não haver um processo de introdução

⁷⁵ O diretor da área de MC é nascido no Japão, tendo vindo para o Brasil ainda criança.

de melhorias contínuas não deve ser criticado como uma falha do sistema. Entretanto, se pensarmos em termos de Gestão da Qualidade Total, a inexistência de mecanismos que motivem a busca contínua da melhoria pode deixar de contribuir para a manutenção de um “relacionamento duradouro com os clientes”.

9.1.2 O caso do hotel LECANARD

9.1.2.1 Subsistema 1: estratégia de serviço

Questões do subsistema:

- *Como a organização estabelece / estabeleceu a sua estratégia de serviço?*

- Podemos afirmar que a definição de cliente não tem a preocupação de fazê-lo de acordo com características demográficas, mas sim psicográficas, isto é, qualquer pessoa pode ser cliente e estar satisfeito com o serviço prestado, mas o conjunto de pessoas que não estão em busca de luxo e serviços adicionais, que costuma ter a necessidade de hospedagem freqüente, que não está viajando a lazer, que está disposto a executar parte do serviço, tende a estar satisfeito com o serviço prestado pelo LE CANARD. O perfil do hóspede que tende a ficar satisfeito com os serviços do LE CANARD é o “hóspede passageiro”. A taxa de número de diárias/hóspede é um indicador disto.
- As alterações, ainda que pequenas, introduzidas visando atender algumas solicitações de clientes, mostram que, ainda que não sistematicamente, o hotel apresenta flexibilidade e agilidade às demandas do mercado. Estas respostas, como no caso do serviço de quarto e de lavanderia, têm uma razão maior de ser, pela cultura brasileira. Como foi mencionado por um funcionário, “um hóspede um dia falou que não quer ficar em hotel descartável”. O hóspede queria se referir ao conceito de auto-serviço oferecido pelo hotel, já que no início da operação não era oferecido serviço de quarto – caso o hóspede desejasse um lanche ou refeição

rápida, deveria se dirigir à recepção e levar o prato descongelado e aquecido no forno de microondas até o apartamento, para consumo.

- Baseado na concepção do hotel, podemos afirmar que a intenção é prestar serviços que sejam percebidos pelo cliente como de boa qualidade, porém segundo uma oferta pequena de variedade de serviços⁷⁶, (menor quantidade de o ques, conforme modelo de GRÖNROOS): “um hotel que oferece o essencial, o conforto”.
- Em termos de classificação da estratégia adotada, quanto à bússola estratégica, há um entendimento de valor percebido alto a preço relativamente baixo, portanto, estratégia japonesa. Clientes acusam valor percebido alto⁷⁷, com “preço abaixo da concorrência”.
- Em que pese o hotel não apresente um sistema de estabelecimento da estratégia, com a definição de critérios competitivos, poderíamos dizer que ele tenta ser competitivo nos critérios custo (preço abaixo da concorrência), conformidade do serviço (a regularidade do serviço, ausência de falhas tem se mantido em bom nível ao longo do tempo⁷⁸).
- Interessante notar que no LE CANARD o fato de não existir muita ênfase em planejamento (no dia-a-dia) parece não ser crítico – “aqui as coisas acontecem”. Por outro lado, a concepção do projeto é fruto de trabalho de reflexão estratégica e pesquisa em busca de oportunidade de negócio, tendo havido planejamento e projeto do hotel, previamente. Na fase de testes dos apartamentos funcionais, a construtora construiu protótipos e os disponibilizou a funcionários que quando iam a Lages, hospedavam-se nestes “hotéis improvisados” (uma espécie de hotel ao lado da fábrica, para avaliar a sua funcionalidade).

⁷⁶ Veja oferta ampliada de serviços.

⁷⁷ Em pesquisas de satisfação de clientes, há respostas que o classificam até como “excelente”. Embora não concordemos com a expressão, deve-se reconhecer que os serviços do LE CANARD são de boa qualidade. O que não se pode perder de vista é que a proposta de conceito de serviço é restrita, mas em torno desta os serviços apresentam bom nível de execução.

9.1.2.2 Subsistema 2: conceito/ qualidade do serviço

Questões do subsistema:

- *Como a organização define / definiu o conceito de serviço?*
- *Qual o conceito e a ênfase à qualidade na organização?*

- Sobre o entendimento do serviço, não houve, entre os funcionários, homogeneidade nas definições – é necessário? - tendo havido sim, um entendimento similar quanto à idéia de serviço como agregar valor ao cliente. Uma resposta de um funcionário – “somos um hotel enxuto”- guarda correlação forte com outra, fornecida por um cliente – “um hotel na medida exata”.

- Com relação ao pacote de serviços, percebemos uma sintonia forte entre cada um dos elementos do pacote, pela simplicidade e funcionalidade em cada um dos elementos: serviços explícitos com uma oferta reduzida porém confiável; instalações de apoio limitadas, mas altamente funcionais; bens facilitadores apresentam pequena variedade, mas não comprometem; e os serviços implícitos “nada demagógicos”. Podemos assim afirmar que há uma concepção sistêmica do pacote de serviços, embora não planejada a partir da estrutura do pacote. Isto nos mostra que, se a composição do pacote de serviços não for utilizada para fins de planejamento do conceito do serviço, ela tem utilidade pelo menos como mecanismo de análise.

- Por seu turno, a oferta ampliada de serviços se nos apresenta com pequena variedade. Apesar disto, como já referido anteriormente, esta pequena oferta é bem produzida. Isto nos mostra que este mecanismo de estruturação dos serviços, se não

⁷⁸ Esta é uma afirmação do pesquisador que, no período de novembro de 1995 a maio de 1997 hospedou-se no hotel por 6 vezes).

utilizada como auxílio na definição do conceito da estratégia e conceito do serviço, tem utilidade pelo menos para efeito de análise.

- É tentador afirmar que o diferencial do LE CANARD seja a “ausência de serviços”, claro que associado ao preço praticado. Isto é bem verdade no que diz respeito aos serviços suplementares. O próprio serviço de convenções, na concepção de serviço do projeto original não estava previsto este tipo de serviço (Este se classifica como serviço acessório suplementar). E os serviços complementares oferecidos podem ser considerados praticamente obrigatórios.
- O fato de se entender a padronização como elemento de diferenciação competitiva tem a ver com dois aspectos: em primeiro lugar, o fato de que na região onde o hotel se localiza, a idade dos hotéis concorrentes contribui para falhas em aspectos funcionais básicos destes. A regularidade proporcionada pela funcionalidade das instalações de apoio é apontada por clientes na região como “algo que os outros não têm”; em segundo lugar, na medida em que a rede de hotéis for realidade, a padronização dos serviços acaba contribuindo para reduzir a ansiedade quando se chega a uma cidade onde não se conhece os hotéis ou tem uma indicação confiável sobre os hotéis.
- Em termos de focalização de estratégia e conceito de serviço, podemos dizer que a estratégia do LE CANARD é focalizada, abrangendo poucos segmentos (praticamente um tipo de cliente), e local (um município) inicialmente (em termos demográficos), ao mesmo tempo em que o conceito de serviço pode ser considerado estreito (a oferta ampliada de serviço é restrita). Isto significa foco extremo como vantagem, e como desvantagem o potencial insuficiente de mercado.
- Esta focalização extrema pode levantar a seguinte questão: o hotel LE CANARD tem uma postura voltada ao mercado, ou tenta impor seu conceito de serviço? Isto nos faz lembrar a idéia de “querer ser tudo para todo mundo”. Proposições da literatura costumam argumentar na direção de que esta postura de querer atender a

todos é perigosa, pois pode-se perder o foco no negócio, e arcar com conseqüências graves. Se considerarmos que o hotel é adequado para hóspedes de curta duração e que, conforme estatísticas internas, as pessoas tendem a permanecer cada vez menos tempo em cada estadia, o hotel está voltado para o cliente, o seu cliente-alvo. A estratégia para crescimento é então, ampliar a rede, o que já está acontecendo em outras cidades do estado.

- Com relação ao entendimento sobre qualidade em serviços de hotelaria, percebemos, nas discussões com o pessoal do LE CANARD, que predomina a noção de qualidade como mais relacionada aos elementos físicos (humanos e materiais) presentes na prestação do serviço – isto na visão do pessoal de hotelaria.

9.1.2.3 Subsistema 5: sistema de prestação do serviço

Questões do subsistema:

- *Como a organização sistematiza a prestação dos serviços?*
- *Como a organização padroniza os serviços a serem prestados?*
- *Como o fator humano influencia a qualidade dos serviços prestados pela organização?*
- *Como é feito o gerenciamento/ envolvimento/ participação das pessoas na qualidade do serviço?*
- *De que forma aspectos da cultura da organização influenciam a qualidade dos serviços?*

Caracterização do sistema operacional

- Considerando o esquema de classificação proposto por SILVESTRO et al.(1992), hotel é considerado como loja de serviços. Isto significa grau médio de contato, personalização e autonomia, ênfase intermediária entre pessoas e equipamentos, entre palco e bastidores, e entre processo e produto. Serviços de frente, baixo grau de contato e personalização, ênfase mediana em processos ligados a equipamentos. O processo diretamente relacionado ao serviço central – hospedagem caracteriza ênfase em equipamentos, produto e bastidores, porém alguns serviços acessórios complementares, alternam entre palco (Recepção, *check-out*, reservas) e bastidores

(camareiras, montagem do café da manhã, lavanderia, estacionamento, comunicação).

Gerência de Processos

- A não utilização de metodologia de Gerência de Processos aparentemente não é preocupante, sobretudo em função do tamanho pequeno da organização, mas na medida em que a rede se instale em outras cidades, isto poderá fazer muita falta. A própria gerência sente hoje a falta de “manualização”, para homogeneizar as atividades.
- O conceito de Momento da Verdade, também desconhecido, pode estar fazendo falta para conscientização e treinamento de pessoal de linha de frente. Poderia ser pensado em desenvolver os procedimentos a partir do ciclo de serviço.

Padronização

- A caracterização do sistema operacional predominante loja de serviço permite a padronização da prestação do serviço, entretanto isto ainda não faz parte da realidade da organização. Está para ser realizado um trabalho neste sentido, muito mais pela necessidade da padronização como requisito para a implantação do sistema de franquias.

Conceito e adoção de Sistema de Garantia da Qualidade

- A não adoção de um Sistema de Garantia da Qualidade não parece ser hoje uma questão preocupante. Poderíamos dizer que, a curto prazo, pode-se pensar em um

Sistema da Qualidade, ainda que com enfoque reativo – neste caso, a idéia básica é desenvolver a padronização. A longo prazo, um SGQ proativo poderia ser pensado.

Gerenciamento de Recursos Humanos

- O nível de influência do fator humano na qualidade dos serviços LE CANARD é preponderante, dado que os processos são muito manuais (recepção, reservas, limpeza, café da manhã, manutenção). Há poucos processos automatizados, como: processamento da cobrança, despertador. O treinamento realizado é (ainda) muito informal – a expectativa é de que, “com a manualização, isto seja mais sistemático, e menos informal”

Cultura organizacional

- Não se conseguiu identificar aspectos relacionados a fundador. Na verdade esta é uma organização pensada para não ter identidade única, dado que faz parte de rede. Por outro lado, o hotel ainda é novo, estando sua identidade cultural ainda em formação. No período da coleta de dados, estava em funcionamento havia dois anos.

9.1.2.4 Subsistema 6: avaliação da qualidade do serviço

Questões do subsistema:

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">• <i>Como a organização avalia a qualidade dos serviços prestados?</i> |
|--|

- O sistema de avaliação do serviço, conforme visão da própria gerência, “poderia ser melhorado, se tirássemos mais proveito das respostas obtidas junto aos clientes”. Nota-se a falta de mecanismo de avaliação com a participação, principalmente, dos envolvidos com cada atividade. A participação destes tem se resumido a ser “orientado” sobre problemas ocorridos.

- Podemos afirmar que o desdobramento da qualidade do serviço, que serve de diretriz para o questionário de avaliação do serviço a ser preenchido pelo cliente, se não é o melhor, é útil, pois estratifica a qualidade em partes separáveis e gerenciáveis.
- Aqui há a ausência de um mecanismo que motive o cliente a preencher o questionário de avaliação.

9.1.2.5 Subsistema 7: análise/ aperfeiçoamento da qualidade do serviço

Questões do subsistema:

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • <i>Como a organização analisa a qualidade dos serviços prestados?</i> • <i>Quais os mecanismos de correção? E de aperfeiçoamento?</i> |
|--|

- Em função das próprias respostas obtidas, poderíamos dizer que em termos de análise corretiva nada é praticado de forma sistemática. Em termos pró-ativos também não. Isto pode prejudicar o gerenciamento, em primeiro lugar pela falta de oportunidade de aprendizado com os erros acontecidos na correção de problemas; e segundo pela perda da oportunidade de introduzir melhorias aos serviços em operação.

9.1.3 O caso da Transportadora Americana

9.1.3.1 Subsistema 1: estratégia de serviço

Questões do subsistema:

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • <i>Como a organização estabelece / estabeleceu a sua estratégia de serviço?</i> |
|---|

- A identificação do cliente TA mostra o convívio de critério demográfico (região de atuação) com um pouco de critério psicográfico (carga de até 80 kg). Embora não possamos afirmar que o segundo critério seja exatamente psicográfico, pois não

trata de anseios , desejos, relacionados a sensações, expectativas “humanas”, observamos que este tipo de segmentação não é, por outro lado, totalmente demográfico. Há uma conjugação dos dois tipos de critérios.

- A TA é uma organização que busca estar continuamente atualizada, de modo que pesquisa e identifica tendências mercadológicas e tecnológicas, conseguindo com isto influir freqüentemente na moldagem do perfil de expectativas do mercado. O fato de realizar treinamento de clientes para se adequarem aos procedimentos da TA mostra como a empresa está diferenciada em relação a alguns concorrentes.
- Em relação à bússola estratégica, podemos enquadrar a TA na condição de estratégia clássica, uma vez que o valor percebido pelos clientes, conforme pesquisas e resultados de avaliação, é alto⁷⁹, mas pratica preço superior à média da concorrência. Esta qualidade superior fez com que a Federal Express, ao prestar serviços no Brasil, escolhesse a TA como sua fornecedora.
- O que há de mais próximo a uma promessa ao cliente é uma sentença divulgada em materiais da empresa: “a frota da TA percorre os caminhos da qualidade porque é comprometida com seus clientes, rodando quilômetros de pontualidade”. Daí a expressão “agilidade no transporte de encomendas e acuracidade nas informações”. Em todo, caso, ainda que não formalizada, é esta a imagem de benefício divulgada externamente, que consideramos adequada.

9.1.3.2 Subsistema 2: conceito/ qualidade do serviço

Questões do subsistema:

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • <i>Como a organização define / definiu o conceito de serviço?</i> • <i>Qual o conceito e a ênfase à qualidade na organização?</i> |
|--|

⁷⁹ O prazo é assunto tratado com muito rigor na TA. Na visão de um funcionário, “prazo é nosso compromisso mais firme com o cliente”.

- A não utilização de uma conceituação sobre serviço (metodológica) como o pacote de serviços, ou a oferta ampliada de serviços não parece estar trazendo dificuldade alguma à organização. Consideramos entretanto, que, pelo menos em termos de entendimento, a conceituação é útil. Informalmente podemos afirmar que a conceituação é praticada, principalmente se entendermos que o diferencial maior da TA reside, primeiro, no serviço central, com a velocidade nas entregas, bem como de instalações de apoio (veículos modernos e seguros). Ou seja, há um conceito de serviço empírico, mas bem consolidado.
- A perspectiva de inserir serviços de armazenamento passa a ser um aumento do conceito de serviço, passando a incluir outros tipos de necessidades e expectativas dos clientes. Isto mostra como o conceito de serviço, conforme sugerido no modelo de referência, pode ser entendido e utilizado em reflexões e tomada de decisões estratégicas na organização.
- Se fôssemos pensar em promover um processo de melhoria da qualidade dos serviços, e fosse colocada a discussão de por onde começar, baseado na oferta ampliada de serviços, poderíamos dizer que, no caso de transporte rodoviário, e no contexto regional em que a TA opera, qualidade no serviço central ainda é considerado elemento de diferenciação.
- Em termos de foco estratégico, podemos dizer que a TA atua num mercado relativamente estreito: cargas secas e encomendas, de até 80 kg, não estabelecendo restrições quanto a clientes para quem prestar serviços - conceito de serviço estreito: serviços de transporte e informações associadas. Com este perfil a TA tem como vantagem principal o foco relativamente estreito, e desvantagem o possível insuficiente potencial de mercado.
- Com relação à qualidade do serviço, apesar de não haver uma consciência clara sobre a qualidade técnica e funcional, as respostas giram quase sempre em torno da qualidade técnica, sendo confiabilidade (pontualidade) a dimensão que mais aparece.

9.1.3.3 Subsistema 5: sistema de prestação do serviço

Questões do subsistema:

- *Como a organização sistematiza a prestação dos serviços?*
- *Como a organização padroniza os serviços a serem prestados?*
- *Como o fator humano influencia a qualidade dos serviços prestados pela organização?*
- *Como é feito o gerenciamento/ envolvimento/ participação das pessoas na qualidade do serviço?*
- *De que forma aspectos da cultura da organização influenciam a qualidade dos serviços?*

Caracterização do sistema operacional

- Considerando o esquema de classificação proposto por SILVESTRO, julgamos a TA numa posição intermediária entre loja de serviços e serviços de massa. Isto significa baixa ênfase em pessoas e serviços de frente, baixo grau de contato e personalização, ênfase mediana em processos ligados a equipamentos. O processo diretamente relacionado ao serviço central – transporte, é essencialmente serviço de bastidores. Os serviços de apoio estão mais relacionados ao recebimento, encaminhamento e entrega das solicitações de clientes⁸⁰, e o tratamento das informações associadas ao serviço de transporte.

Gerência de processos

- A não utilização de conceitos e métodos como Momentos da Verdade, ciclo de serviço, diagrama de fluxo de processos para o caso da TA não parece ser crítico em relação ao serviço central, pois o transporte é essencialmente um processo de bastidores, pois não há contato com o cliente.

⁸⁰ Os processos recebimento, encaminhamento e entrega das solicitações de clientes, dependendo do caso, são melhor enquadrados como etapas/ processos do serviço central do que como serviços complementares.

- Com relação aos serviços de fornecimento de informações, a não adoção dos conceitos e métodos relacionados acima pode acarretar algum problema, ou pelo menos alguma perda de oportunidade de melhoria.
- A orientação adotada para o tratamento da falhas de serviço sendo de simplesmente “corrigir os elementos básicos do serviço”, pode estar acarretando a perda de imagem junto a clientes, apesar do baixo índice de ocorrência de falhas.

Padronização

- A caracterização do sistema operacional predominante (intermediário entre loja de serviço e serviço de massa) facilita o processo de padronização da prestação do serviço, fato este corroborado pela prática de procedimentos na empresa, ainda que elaborados pelo O&M, que normalmente se caracterizam pela ênfase documental em vez de prática.
- Isto ajuda a explicar o entendimento predominante de padrões como procedimentos, e não como elementos de especificação dos serviços norteando o comportamento que proporcione qualidade para os clientes.
- O não conhecimento do conceito de MdV, e o estabelecimento de procedimentos a partir do ciclo de serviço, contribui para que os padrões relativos às etapas de atendimento – contato com o cliente – sejam transmitidos verbalmente.
- Um aspecto da padronização muito positivo encontrado neste caso foi a existência de alguns padrões com quantificação. Padrões quantificados são muito mais úteis para a avaliação da qualidade dos serviços. Com uma cultura de quantificação de padrões as melhorias são facilitadas – veja-se o caso dos indicadores de pontualidade, cargas incompletas.

Conceito e adoção de sistema de garantia da qualidade

- O fato de dois requisitos que trouxeram menos dificuldades terem sido Controle de Processos (4.9), e Identificação e Rastreabilidade (4.8) é natural, pois constituem processos diretamente ligados ao serviço central – transporte, e seu controle – a rastreabilidade⁸¹.
- Neste caso a baixa utilização da norma ISO 9004-2 trouxe também, a evidência do baixo poder de contribuição desta norma. Pode estar havendo alguma dificuldade com a utilização desta norma, cuja origem pode estar na própria norma, ou no conhecimento para sua utilização.
- A constatação, pelo presidente da empresa, de que o principal benefício do sistema da qualidade foi “a unificação das operações nas diversas filiais” mostra que a norma pode ser utilizada para replicação de sistema gerencial, podendo-se pensar em sua utilização para sistemas da qualidade em franquias. Vale ressaltar que, para elaboração de um sistema de padronização com finalidade de uniformizar atividades em franquias não precisa, necessariamente, das normas ISO, nem de certificado.
- O enfoque predominantemente reativo do sistema implantado mostra um entendimento da proposta de Sistema de Garantia da Qualidade, um pouco desvirtuado. Daí estar-se adotando, crescentemente, o termo Sistema da Qualidade – um sistema de garantia da qualidade, deve conter outros elementos que nem a própria ISO 9001 - que contém o requisito controle de projetos - apresenta.

⁸¹ No caso da transportadora o requisito 4.15 - Manuseio, armazenamento, embalagem, preservação e entrega ficou bastante reduzido, pois estes processos, que representam o seu “processo operacional principal” compuseram o requisito 4.9 do sistema da qualidade da empresa.

Gerenciamento de Recursos Humanos

- A forte ênfase em treinamento na TA mostra que a empresa está realmente preocupada com as pessoas, sendo o treinamento ítem que vai influenciar não somente a motivação das pessoas, mas também a segurança na realização das atividades.
- Dado à baixa ênfase em aspectos voltados para o *empowerment*, e os níveis elevados de qualidade alcançados, surge a questão: como os processos do serviço são predominantemente de bastidores, é necessário trabalho intensivo em termos de *empowerment*? No caso da TA, esta questão fica ainda menos clara, na medida em que o roteirizador eletrônico é um elemento de gerenciamento de processo, não necessitando, tanto mais como até algum tempo atrás, de níveis elevados de autonomia durante o processo.

Cultura organizacional

- Um aspecto da cultura da empresa que se pode afirmar como influenciador da qualidade é a forte ênfase, e participação efetiva da alta administração em discussões e acompanhamento dos indicadores da qualidade. O sistema de indicadores utilizado é melhor e maior que outros usualmente encontrados em empresas certificadas. Isto se reflete nos níveis operacionais, com a realização de reuniões para análise da qualidade.
- O aspecto “inovação” na TA, um outro ítem que chama atenção, se revela no fato de a TA ter sido a primeira transportadora a abrir página na internet, acrescentando alguns serviços a mais para os seus clientes. Um dos serviços acessórios prestados pela TA é o fornecimento de indicadores sobre as entregas realizadas, por cliente⁸². Isto pode contribuir para influenciar a percepção do cliente quanto à qualidade do serviço prestado.

⁸² Cada cliente tem acesso aos indicadores de desempenho sobre as suas entregas realizadas pela TA.

9.1.3.4 Subsistema 6: avaliação da qualidade do serviço

Questões do subsistema:

- *Como a organização avalia a qualidade dos serviços prestados?*

- A existência de indicadores auxilia sobremaneira o acompanhamento da qualidade. Como os indicadores tratam prioritariamente do resultado para o cliente: prazo de entrega, pontualidade e integridade, podemos afirmar que estes constituem um bom mecanismo de avaliação da qualidade.
- Interessante notar como no caso TA os indicadores de produto (resultado – o que), voltados para a qualidade técnica, são desdobrados em indicadores de processo (como), voltados para a qualidade funcional. Isto é válido principalmente para os indicadores de tempo: pontualidade, prazo e integridade de carga.
- O fato de a TA ter cultura de sistema da qualidade não cria obstáculos à aceitação das avaliações de clientes, que também têm sistemas certificados que por conta da avaliação de fornecedores incluem o monitoramento do desempenho também dos prestadores de serviços.
- Podemos afirmar, entretanto, que a não utilização das dimensões da qualidade do serviço pode estar não aproveitando a oportunidade da “cultura de acompanhamento de indicadores” para monitorar outros aspectos dos serviços, como aspectos tangíveis, responsividade, e mesmo empatia. Os indicadores utilizados dizem respeito prioritariamente às dimensões confiabilidade, e segurança.

9.1.3.5 Subsistema 7: análise / aperfeiçoamento da qualidade do serviço

Questões do subsistema:

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">• <i>Como a organização analisa a qualidade dos serviços prestados?</i>• <i>Quais os mecanismos de correção? E de aperfeiçoamento?</i> |
|---|

- Na TA existe procedimento para análise da qualidade, de forma metódica, transcendendo a preocupação simplista, encontrada muitas vezes, de sistemas da qualidade que projetam o requisito dedicado às ações corretivas de registrar as ocorrências. Nota-se assim como a análise da qualidade pode ser tratada de diferentes maneiras, e ainda assim serem suficientes para atenderem aos requisitos para certificação.
- Em termos de aperfeiçoamento, como não há isto sistematizado na empresa, podemos comentar que, pela falta desta sistematização, a empresa pode estar deixando de utilizar o potencial (elevado) da “cultura dos indicadores da qualidade” para capitalizar isto em benefício da promoção da melhoria contínua da qualidade dos serviços.

9.1.4 O caso da TAM

9.1.4.1 Subsistema 1: estratégia de serviço

Questões do subsistema:

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • <i>Como a organização estabelece / estabeleceu a sua estratégia de serviço?</i> |
|---|

- As respostas dadas quanto aos critérios prioritários a se atingir (segurança e pontualidade) e a visão do presidente mostram coerência entre a visão da direção e os níveis operacionais. Apesar disto, não há um trabalho sistemático, desenvolvido metodologicamente, para determinação dos critérios competitivos para estabelecimento de uma estratégia de serviço.
- A disposição da empresa em responder de forma ágil às necessidades dos clientes demonstra um outro elemento da estratégia adotada: agilidade na introdução de serviços ou elementos de serviços.
- A definição implícita da promessa ao cliente poderia ser entendida como “agilizar o tempo dos nossos clientes, da forma mais agradável possível”. Observamos que muita coisa é feita visando isto - *turnaround*, *ticketless*, emissão antecipada de bilhete por PTA⁸³, entre outros.
- Em relação à bússola estratégica, podemos enquadrar a TAM na condição de estratégia clássica, uma vez que o valor percebido pelos clientes, conforme pesquisas e resultados de avaliação, é alto, mas pratica preço superior à média da concorrência. Um dos pontos de maior frequência de reclamações é exatamente a questão do preço, mas o entendimento da TAM é que “em vez de ficar praticando desconto, oferecemos mais serviços”.

⁸³ Quando vamos viajar e nosso bilhete é enviado, de alguma outra cidade, via PTA (ordem de passagem), ao chegarmos ao aeroporto de embarque, o bilhete já está emitido, agilizando a “espera” do passageiro frente ao balcão.

- A análise acima é válida para a TAM regional. Hoje, a TAM nacional (Transportes Aéreos Meridionais, antiga Brasil Central) operando no aeroporto de Guarulhos e concorrendo diretamente com VARIG, VASP e Transbrasil - que praticam tarifas cerca de 30% abaixo do preço estipulado pela legislação, também está praticando tarifas com desconto⁸⁴. Neste caso podemos notar um redirecionamento estratégico: há um novo tipo de cliente sendo atendido, que não é mais somente o executivo, que privilegia a pontualidade e agilidade do tempo (e por isto prefere as aeroportos centrais), deixando a questão financeira para prioridade menor. Pode ser, por outro lado, uma medida temporária, para ganhar um novo mercado, e a estratégia de preço baixo esteja sendo utilizada para este fim.

9.1.4.2 Subsistema 2: conceito/ qualidade do serviço

Questões do subsistema:

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • <i>Como a organização define / definiu o conceito de serviço?</i> • <i>Qual o conceito e a ênfase à qualidade na organização?</i> |
|--|

- A leitura do pacote de serviços da TAM não causa surpresa, na medida em que este não é muito diferente de outras companhias aéreas. Porém quando se analisa a oferta ampliada de serviços, fica patente a “alegada” estratégia de oferecer cada vez mais. E nestes casos, a empresa costuma investir nos serviços suplementares. Isto é possível quando a empresa já tem níveis de qualidade altos no serviço central.
- Baseado na abrangência de serviços que a companhia oferece a seus clientes, podemos dizer que o foco estratégico tem uma segmentação estreita, pois visa atingir, prioritariamente, um tipo de cliente (TAM regional), e oferece um conceito relativamente estreito de serviços (a oferta ampliada, enquanto companhia, pode ser considerada estreita, pois o serviço central é constituído de dois serviços: transporte de passageiros e de cargas, e este segundo acaba sendo praticamente um serviço acessório. Em se considerando somente o aspecto companhia aérea, quanto a transporte de passageiros como serviço central, há uma série de serviços acessórios associados a este – neste sentido, em relação a este serviço central, o conceito de

⁸⁴ Em alguns vôos, os descontos praticados pela TAM chegam a 50%.

serviço é amplo. Isto tem como vantagem principal o foco extremo, e como provável desvantagem o potencial insuficiente de mercado. O fato de ser uma companhia regional não tem sido impedimento para a companhia atuar, já em 1995, numa amplitude geográfica praticamente nacional, com restrições de local de pousos e decolagens (não pode operar entre capitais, ponto a ponto).

- Esta discussão sobre o foco extremo apresentar potencial insuficiente de mercado acabou se tornando clara no momento em que a companhia pretendeu crescer. Hoje a TAM já não é mais a empresa regional que atua na região situada ao redor do estado de São Paulo. No nosso entender, o fato de existir TAM regional e TAM nacional não é percebido aos olhos da grande maioria dos possíveis clientes. Quando alguém liga no 0800 da TAM, está ligando para a TAM, e não para a TAM A ou para a TAM B. Assim, o foco da TAM está migrando de segmento estreito de mercado para segmento amplo (agora a TAM vai atender qualquer passageiro). Nesta condição, o ponto forte continua sendo o domínio sobre o processo operacional, mas traz como desvantagem a diversificação do conceito de serviço, pois são expectativas diferentes que passam a ser atendidas.
- A TAM deixa transparecer compromisso extremo com a conformidade, excelência e inserção de elementos no serviço oferecido. Vemos assim a presença das duas componentes do modelo de Grönroos: qualidade técnica e qualidade funcional. Pode-se dizer que a TAM, de modo geral, é reconhecida pela qualidade funcional (“aquelas comissárias sempre sorrindo”; “não se é mal tratado nos balcões da TAM”; “o tratamento é invariavelmente atencioso”). Hoje a qualidade técnica – resultado final para o cliente - está com a imagem abalada, para algumas pessoas.
- Quanto às dimensões da qualidade (considerando as cinco resumidas propostas por Berry & Parasuraman), percebe-se que a TAM atua nas cinco. Até o surpreendente sachê, colocado nas aeronaves, é uma mostra do cuidado com os detalhes em aspectos tangíveis. Além, é claro, de todo o esmero no tratamento dos passageiros (empatia).

9.1.4.3 Subsistema 5: sistema de prestação do serviço

Questões do subsistema:

- *Como a organização sistematiza a prestação dos serviços?*
- *Como a organização padroniza os serviços a serem prestados?*
- *Como o fator humano influencia a qualidade dos serviços prestados pela organização?*
- *Como é feito o gerenciamento/ envolvimento/ participação das pessoas na qualidade do serviço?*
- *De que forma aspectos da cultura da organização influenciam a qualidade dos serviços?*

- Conforme o esquema de classificação de SILVESTRO et al.(1992), a companhia aérea estaria, em princípio, mais para serviços de massa pela ênfase em equipamentos – as aeronaves são consideradas pela própria companhia como elemento diferencial - porém há uma forte ênfase também em pessoas e atividades de *front-office* (denominadas internamente de linha-de-frente), além de um alto grau de contato. Isto contrasta com a sugestão de serviços de massa. Temos aqui um ponto de discussão da aplicabilidade deste esquema de classificação. Neste caso o esquema não tem boa aderência. Consideramos entretanto, que pelo menos como instrumento de análise, o esquema contribui, pois sistematiza diferentes análises. Poderíamos até afirmar que, no caso de algumas companhias aéreas, o grau de personalização é baixo, isto é, este ítem é pouco enfatizado, mas ainda assim há uma forte característica de *front-office* e contato.

Gerência de Processos

- A TAM tem um jeito muito próprio de praticar elementos da Gerência de Processos, sem formalização ou esquematização dos processos de forma planejada e documentada. A horizontalização é fato, na medida em que a versatilidade das pessoas em fazer “o que for preciso” é uso comum. Uma passageira comentou conosco que, numa decolagem de Blumenau a São Paulo, o avião teve que voltar e pousar, pois o trem de pouso estava com problemas. “O próprio piloto desceu do avião e foi lá consertar o defeito”. O presidente carrega malas, o assessor da

qualidade verifica, no páteo, que as malas estão demorando a ser carregadas, etc. A sistematização de processos, com o mapeamento, estabelecimento de indicadores, padronização de procedimentos, análise sistemática de processos, entretanto não é praticada. Discutimos, assim até quando a TAM vai poder prescindir de abordagem semelhante, pois a empresa está crescendo bastante.

- Sobre recuperação do serviço. É fato que a TAM sabe praticá-la. E o faz, novamente sem sistematização. Parece-nos, neste caso, que mais importante do que a documentação de procedimentos para a recuperação é a forte orientação para o assunto.

Padronização

- A padronização, apesar de predominantemente verbal, acaba não comprometendo a operação, uma vez que o bom padrão de atendimento é repetido sistematicamente. Isto, de qualquer modo, tende a contribuir para a variabilidade na prestação do serviço, até mesmo em função da heterogeneidade das pessoas que executam os serviços e do crescimento da empresa. Fica a questão: com a empresa crescendo, no ritmo que tem crescido, vai conseguir manter o nível da qualidade?

Gerenciamento de Recursos Humanos

- Embora seja um tanto quanto reticente à adoção de procedimentos técnico-gerenciais, a TAM, ainda que informalmente, adota muitos conceitos úteis – veja-se o caso dos mandamentos TAM, e as mensagens passadas na carta do mês elaborada pelo presidente, além de artigos em outras publicações (por ex. Carta Capital, Revista de Bordo TAM), e dos “casos” que o presidente costuma relatar.
- Pode-se afirmar que, dentre os elementos de um programa de endomarketing proposto em literatura, encontram-se na TAM: a preocupação com a promoção, internamente, da imagem da empresa; a intenção em desenvolver uma orientação

para o cliente e a prestação do serviço; motivação dos funcionários através de campanhas internas; atrair e reter bons funcionários; são desenvolvidas ações através de treinamento, sistemas de comunicação interna, comunicação externa de massa.

- O que fica patente no caso da TAM, quanto ao *empowerment*, é que este parece ser muito mais função de fazer acontecer, reforçar os fatos, do que estabelecer um “programa de endomarketing”. Há bastantes relatos indicando a prática do endomarketing. Caberia uma investigação mais aprofundada e específica.

Cultura organizacional

- O caso da TAM é o que chama mais nossa atenção, pois parece uma empresa altamente dependente de elementos culturais próprios, fortemente centrados na figura do presidente, que acaba se tornando referência para as pessoas decidirem comportamentos. A liderança exercida por este presidente carismático é disseminada de tal forma que as pessoas chegam a afirmar ter tomado determinadas decisões em função de imaginarem como o presidente agiria naquele instante.
- Em que pese o presidente não ser fundador da empresa, o seu ingresso na companhia acabou determinando novos rumos para a empresa. Não podemos avaliar no nosso estudo, mas em determinados aspectos ou momentos, o estilo gerencial praticado parece ser centralizador e autoritário (caberia uma pesquisa específica sobre a cultura desta organização).
- E um elemento interessante no caso TAM parece ser a enorme vontade e disposição para aprender. Aprender com clientes, com concorrentes, com os insucessos, com

qualquer um que possa trazer algum conhecimento à organização⁸⁵. A empresa parece ser o tipo de organização descrita por GARVIN(1993) – para o autor, as empresas, divisões ou departamentos que levam menos tempo para introduzir melhorias aprendem mais rápido que seus pares.

9.1.4.4 Subsistema 6: avaliação da qualidade do serviço

Questões do subsistema:

• *Como a organização avalia a qualidade dos serviços prestados?*

- As avaliações, ainda que utilizem alguns indicadores, mas não sendo sistematizadas em toda a organização, podem deixar de utilizar um dos grandes benefícios, que é o de permitir o gerenciamento em variadas situações.
- São muito citados os eventos associados aos serviços de comunicação de clientes com o presidente. Em apresentações externas sobre a empresa costumam ser utilizadas informações dos dois serviços citados. A questão que surge é se é suficiente ancorar-se tão somente neste tipo de levantamento.
- Por outro lado, este tipo de levantamento não sistemático, pois o feedback do cliente, voluntário, não necessariamente mede a qualidade verdadeira. O sistema de captação de opiniões, sugestões e reclamações de clientes é um processo reativo e não sistematizado, pois não se antecipa ao cliente.
- O próprio cliente auditor (cliente-fantasma) , que parece ser um mecanismo útil para serviços de palco, é utilizado quando julgado necessário, isto é, não é sistemático.

⁸⁵ Esta foi a estratégia utilizada para conseguirmos acessar a organização. Outros colegas pesquisadores haviam feito tentativas sem sucesso. Nos primeiros contatos na empresa procuramos, ao mesmo tempo em que colhíamos alguns dados, repassar algum conhecimento.

9.1.4.5 Subsistema 7: análise / aperfeiçoamento da qualidade do serviço

Questões do subsistema:

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">• <i>Como a organização analisa a qualidade dos serviços prestados?</i>• <i>Quais os mecanismos de correção? E de aperfeiçoamento?</i> |
|---|

- Isto deixa de aproveitar o potencial de análises sistematizadas que trazem como uma das principais contribuições a identificação de esforços preventivos em relação.
- Ao perguntarmos como a TAM consegue este nível de qualidade, a resposta dada foi: devido a treinamentos e reuniões de avaliação. Todos os exemplos inclusive são originados do Fale e Fax com o Presidente (que não deixa de ser extremamente válido, mas não é bastante). São incentivadas campanhas do tipo: competição por melhores em cada base. Quando há problemas, o gerente corre atrás do problema.
- Podemos afirmar que na TAM as melhorias não são resultado de um processo de análise e planejamento de melhorias – elas acontecem. Logicamente elas não vêm do nada. Há uma firme predisposição de todos em absorver reclamações, receber e considerar sugestões.

9.2 Análise conjunta

Esta análise é desenvolvida a partir de cada subsistema analisado, por caso. As análises e conclusões só devem ser consideradas válidas para os casos estudados. Uma eventual generalização analítica, se cabível, será explicitada.

9.2.1 Subsistema 1: estratégia de serviço

• *Como a organização estabelece / estabeleceu a sua estratégia de serviço?*

- Nos 3 casos em que este subsistema foi analisado, o cliente é identificado de forma clara. Nos casos LE CANARD e TAM o cliente é identificado com critérios até psicográficos, enquanto na TA podemos observar um misto de critérios demográficos e psicográficos.
- Nos casos TA e TAM existe a definição da missão. O LE CANARD não tem missão definida. Embora o LE CANARD não tenha definida a sua missão, o fato de ser uma organização pequena, com uma proposta clara de promessa ao cliente, de certa forma supre a inexistência da missão. Concluimos assim que a missão é definida, ou se não o é, é disseminada pela organização.
- LE CANARD e TAM têm, bem clara, a promessa (ainda que com outro nome) de benefício ao cliente. No caso TA não há uma idéia clara, mas a ênfase com que se monitora os indicadores de pontualidade e entrega transmite o compromisso da organização para com os seus clientes. Assim, podemos afirmar que nos três casos analisados há um claro entendimento da promessa de benefício ao cliente.
- Embora não haja um processo metodológico de estabelecimento dos elementos da estratégia (critérios competitivos) , nos três casos foi observada a existência de

critérios em que cada organização pretende competir, isto é, em que a organização pretende ser reconhecida ou mesmo superior à concorrência.

- Em termos de bússola estratégica, classificamos a TAM e TA como estratégia clássica, e o LE CANARD como estratégia japonesa. Se considerarmos que a TAM compete em segurança, pontualidade, velocidade e flexibilidade, isto corrobora a bússola (alto valor percebido e alto custo para o cliente). O LE CANARD, competindo em qualidade (regularidade) e custo, corrobora a estratégia japonesa (alto valor percebido e baixo custo para o cliente). A TA compete em qualidade e velocidade, sendo nestes dois critérios considerado de alto valor e custo alto para o cliente, corroborando assim a estratégia clássica. Assim podemos concluir que há razoável correlação entre a bússola estratégica e os critérios competitivos como instrumento de análise.

9.2.2 Subsistema 2: conceito/ qualidade do serviço

- *Como a organização define / definiu o conceito de serviço?*
- *Qual o conceito e a ênfase à qualidade na organização?*

- Embora a estruturação do pacote de serviços não seja conhecida em nenhum dos casos, o esquema é útil para análise. Nota-se no case LE CANARD a coerência sistêmica do pacote, pela sintonia entre cada elemento: simplicidade e funcionalidade. A TA tem ênfase em veículos modernos e qualidade (regularidade e pontualidade nas entregas), ou seja, instalações de apoio e serviço explícito. No caso da TAM, o pacote é extenso, corroborando a estratégia clássica, de elevado valor proporcionado. O entendimento do pacote é útil para correlacionar com a bússola estratégica e comparação com critérios competitivos – podemos identificar quais componentes devem ser enfatizados para causar impacto nos critérios competitivos. Já em termos práticos, as pessoas a quem o esquema foi apresentado não ficaram sensibilizadas. Concluímos pelo potencial de contribuição conceitual e de análise do esquema sugerido.

- Quanto ao esquema da oferta ampliada, também desconhecida das empresas analisadas, consideramos de extrema utilidade para análise. A maior aderência deste esquema foi no caso LE CANARD, pela sua proposta fortemente direcionada ao serviço central e a existência de poucos serviços acessórios, e no caso da TAM, pela amplitude da oferta ampliada, cada vez maior. No caso TA, há uma tendência de a oferta ampliada crescer. Em resumo, o esquema mostra forte coerência com o estabelecimento do conceito do serviço das empresas analisadas. Pela própria reação positiva das pessoas a quem o esquema era apresentado, consideramos ser útil para fins de planejamento e análise de estratégias.
- A oferta ampliada é também útil para discutir os elementos que atuam como diferenciais. Um entendimento predominante em discussões sobre elementos de competitividade, aponta para o diferencial dos serviços vir do “algo mais”, ou seja, dos serviços suplementares. Isto é, em parte, invalidado pelo esquema da oferta ampliada. O diferencial do LE CANARD é a ausência de serviços suplementares e a qualidade do serviço central. O diferencial da TA é a qualidade do serviço central. No caso TAM o diferencial vem de tudo, isto é, da qualidade do serviço central e a oferta de serviços acessórios, sobretudo os suplementares. A estratégia LE CANARD é de manter a oferta, enquanto a TAM e TA pretendem, cada vez mais, agregar serviços. Deste modo, entendemos que o esquema da oferta ampliada de serviços é útil para análise, podendo-se pensar em usá-lo para fins de planejamento. Por outro lado, a análise mostrou que nem sempre o diferencial vem do “algo mais”.
- Quanto à análise do foco estratégico, temos a situação: a TA e o LE CANARD atuam em segmentos amplos, oferecendo (hoje) um conceito de serviço estreito; a TAM (regional) atua num segmento estreito, com um conceito estreito, se considerarmos as opções de serviço central oferecidos (se considerarmos o serviço central “transporte de passageiros”, a oferta pode ser considerada ampla, dado, sobretudo aos serviços suplementares disponíveis). Assim, nos três casos, a desvantagem apontada pela análise de foco é o potencial insuficiente de mercado. Nos três casos estão sendo envidados esforços para resolver isto: a TA está

incorporando novos serviços, como armazenamento, apoio logístico e venda de treinamento; a TAM está expandindo suas operações para outras bases, transformando-se em companhia nacional, passando a atender um novo perfil de cliente; e o LE CANARD está expandindo sua rede para outras cidades do estado de Santa Catarina. A análise de foco estratégico se mostrou útil para relacionar opções e determinar estratégias para possíveis problemas existentes.

- Em termos do conceito da qualidade do serviço as respostas do hotel foram direcionadas para a qualidade funcional, notadamente em relação aos aspectos tangíveis – instalações; na TA a predominância também está relacionada à qualidade técnica, enquanto na TAM o entendimento diz respeito tanto à qualidade técnica quanto à qualidade funcional. Em relação às dimensões da qualidade de serviços, segundo a proposta de BERRY et al.(1990) ou a proposta de outros autores relacionados neste trabalho, não há estruturação da qualidade utilizando este enfoque no LE CANARD e TA. Na TAM o assunto é conhecido, e é utilizada uma estruturação semelhante para orientar o *chec-klist* de algumas avaliações (cliente-fantasma). Apesar de existirem alguns indicadores que estruturam a qualidade, estes não são desdobrados a partir das dimensões da qualidade dos serviços de forma sistemática.

9.2.3 Subsistema 3: planejamento da qualidade do serviço

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • <i>Como a organização planeja a qualidade dos serviços a serem prestados?</i> |
|---|

Este subsistema não foi analisado na pesquisa de campo

9.2.4 Subsistema 4: projeto do serviço

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • <i>Como a organização projeta os serviços a serem prestados?</i> |
|--|

Este subsistema não foi analisado na pesquisa de campo

9.2.5 Subsistema 5: sistema de prestação do serviço

- *Como a organização sistematiza a prestação dos serviços?*
- *Como a organização padroniza os serviços a serem prestados?*
- *Como o fator humano influencia a qualidade dos serviços prestados pela organização?*
- *Como é feito o gerenciamento/ envolvimento/ participação das pessoas na qualidade do serviço?*
- *De que forma aspectos da cultura da organização influenciam a qualidade dos serviços?*

- Este subsistema foi analisado nos quatro casos.

- A Análise de acordo com o esquema de SILVESTRO et al.(1992) é útil para caracterização, em função das características básicas de serviços, e, conseqüentemente, facilitar análises posteriores. Entendemos que, na gestão de serviços a análise do serviço segundo este enfoque possa servir para facilitar o entendimento e conseqüente planejamento das operações. Conforme visto anteriormente, o esquema de classificação proposto não é totalmente válido, para todo e qualquer serviço, haja visto que no caso do serviço de transporte aéreo contrasta considerar como serviço de massa, com ênfase em equipamentos, e ao mesmo tempo, serviços profissionais. Consideramos, entretanto, válida a análise segundo o esquema proposto, salvaguardadas as restrições.

- Pode-se pensar em, relacionar possíveis mecanismos (conceitos, metodologias) mais adequados para cada tipo de organização. Por exemplo: empowerment, para processos predominantemente de palco (*serviços profissionais*); priorizar atenção nos tangíveis, para processos de ênfase predominante em equipamentos (*serviços de massa*); priorizar atenção na empatia, para processos predominantemente de palco (*serviços profissionais*); aplicação de gerência de processos, mais adequada para bastidores ou processos de alta repetitividade(tende para *serviços de massa*); padronização flexível, para processos predominantemente de palco (*serviços profissionais*); ênfase nos MdVs, para processos predominantemente de palco (*serviços profissionais*); padronização documentada, para organizações com múltiplas localizações; padronização quantificada, para processos

predominantemente de bastidores, com elevado nível de repetitividade; utilização de auditoria, para replicação do serviço, para franquias (serviços de massa); ênfase em indicadores, para processos predominantemente franquias, e bastidores; aplicabilidade do *blueprint*, quanto maior for o nível de dependência do palco em relação aos bastidores. Isto poderia ser feito através de um mecanismo que serviria de orientação básica ao planejamento e monitoramento de operações de serviços.

- Métodos de gerência de processos são utilizados parcialmente nos casos TA e BKB, por serem empresas com sistemas da qualidade implementados. Nos casos LE CANARD e TAM não é feito uso. No LE CANARD, até por ser uma organização ainda pequena, a não utilização de mecanismos de planejamento e controle de processos aparentemente não compromete a operação. Na TAM, o conceito é entendido por algumas pessoas, e algumas ações são tomadas, de forma não sistemática. Nestes dois casos, com o crescimento da organização, a utilização de tais métodos poderia vir a contribuir para melhor desempenho dos processos.
- Dos quatro casos, o conceito de Momento da Verdade só é conhecido na TAM, que faz uso conceitual em treinamentos. No caso da transportadora isto não é crítico, em função de seus processos serem essencialmente de bastidores. No caso BKB, a não utilização dos MdVs, e conseqüentemente, dos ciclos de serviços e diagrama de fluxo de processos acarretou uma padronização muito voltada para os procedimentos internos – quase não há sugestão de procedimentos para os contatos com clientes, ainda que estes não sejam tão críticos para a operacionalização dos processos. Podemos assim concluir que, para processos com ênfase em bastidores o uso de MdV e metodologias derivadas não é crítico, porém para processos de palco, com alto grau de contato, o conceito e métodos são úteis, não sendo, entretanto, a única forma de promover a qualidade. Especificamente sobre o diagrama de fluxo de processos de serviços, consideramos ser de grande valia, pela interligação das atividades internas com os contatos com clientes, entretanto não tivemos oportunidade de verificar isto, pois não é uma metodologia sequer conhecida nas empresas estudadas.

- Sobre a recuperação do serviço: as empresas estudadas, em geral não conhecem o assunto, exceto a TAM; as empresas não praticam procedimentos relativos à recuperação, exceto a TAM; neste caso, existem práticas de recuperação (malas extraviadas, danificadas, cancelamento de vôos, casos de *overbook*⁸⁶) mas a orientação é corrigir os elementos básicos, isto é, corrigir o erro – a orientação sobre o “efeito algo mais” quando ocorre, é analisada e decidida pelo presidente; esta análise decorre do fato de existirem clientes “aproveitadores”. No caso BKB não existe preocupação com o fator recuperação do serviço. Na TA existe (até por conta do sistema da qualidade) procedimentos para tratamento de não-conformidades. No caso BKB o procedimento do sistema da qualidade trata da ocorrência de falhas. Mas em nenhum destes casos existe algo específico por conta do tipo “algo mais”.
- Em termos de padronização, há uma predominância de se entender a padronização como o estabelecimento de procedimentos (nos 4 casos). Na TAM a padronização tem um entendimento adicional, como mecanismo de induzir o comportamento do funcionário diante do cliente. Nesta condição o nível de documentação é baixo – tem a ver com a conscientização, fortemente ressaltada nos treinamentos, em torno do contato com o cliente. Nos casos BKB e TA a documentação da padronização é documentada. Já no caso LE CANARD, apesar de a documentação não existir, há consciência sobre a contribuição que a documentação pode trazer. A ênfase da documentação sobre padronização existente tende mais para aspectos internos (BKB, TA e TAM).
- O uso de padrões como elementos indutores de parâmetros para o exercício do controle da qualidade, gerando padrões que possam ser mensuráveis, é baixo, sendo um pouco mais utilizado nos casos TA e TAM (pontualidade, integridade do serviço, volume de entrega, tempo para execução do serviço) – isto pode sugerir a facilidade de mensuração em serviço de massa. Nos casos de loja de serviços e serviços profissionais a existência de padrões com característica de mensurabilidade é menor (LE CANARD, BKB, e aspectos da TAM e da TA). Podemos assim indicar

⁸⁶ Procedimento adotado por companhias aéreas em que são reservados mais lugares do que a aeronave comporta. As companhias aéreas praticam isto, por alegação de se precaverem contra eventuais passageiros que não comparecem para embarque.

a tendência de existência de padrões mensuráveis em processos de bastidores, ênfase em equipamentos, alto volume de clientes atendidos. Em outras palavras, a facilidade de padronização, a partir dos casos estudados, está mais ligada aos serviços de massa.

- Uma questão que permanece é quanto à ênfase na documentação, ou na existência de formas alternativas de promover a padronização, para os casos de atividades de palco, fortemente centradas nas interações humanas. A inexistência de um “manual do bom atendimento” na TAM, e o nível de padronização praticado pelo pessoal de bordo alcançado deixa esta questão.
- Em termos de sistemas da qualidade, o entendimento é centrado nos possíveis benefícios alcançados, e na definição de responsabilidades. No caso específico da TA a uniformidade dos processos em diferentes filiais foi apontado como o maior benefício.
- Isto evidencia uma tendência a se tratar o sistema da qualidade com enfoque reativo. A presença deste enfoque é também ressaltada pela não adoção, nos dois casos analisados (BKB e TA), da função projeto (requisito 4.4 da norma ISO 9001). Nos dois casos a norma selecionada para obtenção do certificado foi a ISO 9002.
- Na adoção da norma ISO 9002, nos dois casos analisados ficaram evidenciados como requisitos de maior dificuldade: 4.10; 4.11 e 4.12. A dificuldade com relação aos requisitos ligados à inspeção (4.10 e 4.12) mostram a falta de prática deste tipo de atividades nas empresas analisadas. Suspeitamos que isto seja comum às empresas de serviços, de forma quase generalizada. Da falta de inspeção decorre a dificuldade com o requisito 4.11, que trata da confiabilidade das informações medidas geradas por equipamentos de medição, inspeção e ensaios. Uma dificuldade apontada no caso do banco é a necessidade de atualização da documentação, em função do volume de alterações ocorridas no setor financeiro.

- Ficou evidente, nos dois casos certificados o baixo poder de contribuição da norma ISO 9004-2, que pode ser atribuído a pelo menos dois fatores: o desconhecimento da norma por parte de quem a utiliza, ou a ênfase em conseguir um sistema da qualidade baseado no “modelo” pois “isto é suficiente”.
- A implantação do sistema da qualidade trouxe, para as empresas analisadas benefícios como: ganhos de qualidade, produtividade, desenvolvimento organizacional, clima de trabalho, mercado, imagem, e até novos negócios, como foi o caso da TA, que hoje está vendendo *know-how* em implantação de sistemas da qualidade para transportadoras. Mas um benefício inovador, em termos de setor de serviços, é mesmo a focalização na qualidade, de forma sistemática, algo que ainda parece incomum no setor de serviços.
- O processo de ajuste / implantação das normas ISO tem se mostrado como um momento de aglutinação de esforços nas organizações, gerando elevados níveis de motivação naquelas pessoas que participam diretamente do processo. Isto foi mais forte no caso BKB.
- Em termos de gerenciamento de recursos humanos, não se identificou nada excepcional nos casos analisados, de modo a diferenciar as empresas estudadas de outras empresas brasileiras. Procedimentos usuais de recrutamento e seleção de pessoal, de administração de pessoal. Há forte ênfase no treinamento nos casos BKB, TA e TAM. Interessante o caso da TAM, onde a função treinamento veio a ser estruturada em 1995, quando a empresa já gozava de boa reputação no mercado.
- Em termos de *empowerment*, nos casos TAM e BKB aparentemente é praticado. Depoimentos sobre relatos nos dois casos demonstram um entendimento forte, de que se pratica o *empowerment*, apesar de nada haver formalizado. A questão que pode ser levantar é: até que ponto precisa haver programa formalizado para que a autonomia seja disseminada pela organização?

- Em termos de *endomarketing*, evidenciou-se, sobretudo nos casos BKB, TA e TAM, a presença de práticas sugeridas para programas de *endomarketing*: sistemas de divulgação interna, promoção interna da imagem da organização, disseminação dos valores da empresa. Não se evidenciou, entretanto, em nenhum caso, um programa formalizado, com objetivos e estratégias definidas, até por que o termo era desconhecido em dois casos.
- Em termos de cultura da organização, vimos traços fortes nos casos TAM, BKB e TA. Nos casos TA e TAM, a liderança exercida pelo diretor-superintendente e presidente, respectivamente, os portadores da cultura, na terminologia de SCHEIN(1989), é acentuada em toda a organização. No caso BKB o portador da cultura, na área de MC é o seu diretor, responsável pela introdução de alguns dos produtos principais no banco. Por outro lado a cultura de tradição da instituição como um todo proporciona a disseminação de alguns outros elementos, que contribuem para promover a qualidade através do comportamento das pessoas.
- O “espírito de servir” , embora não se tenha estabelecido medidas, pode ser considerado algo forte na TAM – novamente aqui a contribuição do presidente da empresa. A disseminação disto é tentada em vários eventos e atitudes: cartazes, exemplos da alta administração, reconhecimento de comportamentos que evidenciem o conceito pretendido, símbolos como o tapete vermelho. No BKB há comentários de clientes (não evidenciados na pesquisa) referendando a presteza de um ou outro funcionário.

9.2.6 Subsistema 6: avaliação da qualidade do serviço

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">• <i>Como a organização avalia a qualidade dos serviços prestados?</i> |
|--|

- A avaliação da qualidade dos serviços é realizada através de fichas de avaliação somente no caso LE CANARD. Neste caso a qualidade é estratificada em alguns

critérios, algo semelhante às dimensões da qualidade do serviço, porém sem base científica. No caso do BKB a avaliação se prende mais a processos, monitorando outros aspectos além da qualidade. A TAM analisa de tudo um pouco, recorrendo ao cliente fantasma, quando julga necessário. A TA avalia tanto a qualidade técnica como a qualidade funcional.

- Em termos de ser a avaliação realizada internamente ou externamente, no caso BKB a avaliação interna é feita em cima de indicadores, enquanto externamente existem reuniões com clientes (não estão no sistema da qualidade). No caso LE CANARD são realizadas totalmente pelos clientes (fichas de avaliação do serviço), porém não sistematicamente. Na TAM são realizadas pelos clientes, não continuamente/espontaneamente; as internas, através de alguns indicadores, mas não são avaliados abertamente. A TA monitora indicadores, com o envolvimento direto dos responsáveis pelas atividades. A TA inclusive divulga os resultados dos indicadores sobre o desempenho das entregas a cada cliente. Podemos afirmar que, nos casos estudados, há algum tipo de avaliação da qualidade dos serviços, não totalmente estruturada e sistematizada, como era de se supor.
- Introduzimos a seguir o Quadro 24 ilustrando os mecanismos utilizados para a avaliação da qualidade dos serviços em cada caso:

Mecanismo	BKB	LE CANARD	TA	TAM
Estratificação da qualidade		Sim, com critérios próprios		Sim, para o cliente fantasma
Uso de Indicadores			Forte	Sim
Pesquisas				Eventuais
Ficha de avaliação		Sim		
Grupos de foco				
Auditoria	ISO 9002		ISO 9002	
Auditor-cliente Cliente-fantasma				Sim
Reuniões c/ clientes	Sim		Sim	
Canal para reclamações	Sim	Sim	Sim	Sim, com forte divulgação

Quadro 24: Mecanismos utilizados para avaliação da qualidade dos serviços, nos casos estudados

- Considerando os mecanismos disponíveis nos casos estudados, podemos considerar o nível de qualidade satisfatório. Em termos de competitividade, tem havido ganhos e mercado nos quatro casos analisados.

9.2.7 Subsistema 7: análise/ aperfeiçoamento da qualidade do serviço

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">• <i>Como a organização analisa a qualidade dos serviços prestados?</i>• <i>Quais os mecanismos de correção? E de aperfeiçoamento?</i> |
|---|

- Em termos de realização de análises para correção de problemas, a TA e o BKB têm a sistemática mais bem elaborada e implementada, dentre os casos analisados. O LE CANARD e a TAM não dispõem de mecanismo sistemático de análise e correção de problemas. Podemos assumir, nestes casos, uma correlação entre esta prática e a adoção de um sistema da qualidade baseado nas normas ISO. Denota-se aqui a contribuição dos sistemas da qualidade ao processo de gestão da qualidade em organizações prestadoras de serviços.
- Quanto à prática de algum tipo de metodologia para análise da qualidade dos serviços, visando promover a melhoria nos níveis de qualidade alcançados não existe. Há, entretanto práticas de coletar sugestões e analisar viabilidade de incorporação em serviços fornecidos. O LE CANARD e a TAM são exemplos disto, sendo a TAM um destaque neste aspecto.

10. CONCLUSÕES

10.1 Introdução

Como podemos observar no capítulo 4, dentre os especialistas em Gestão da Qualidade Juran, Deming, Feigenbaum, Crosby e Ishikawa, pouca contribuição foi encontrada que contenha aspectos específicos do setor de serviços, a não ser citações rápidas de exemplos ou características básicas que diferenciam os serviços da manufatura. Não são tratados aspectos como: estratégia e conceito de serviços, recuperação do serviço, aspectos da imagem da organização, elementos de cultura organizacional e benchmarking.

Entre os demais autores de Gerência de Serviços, Marketing de Serviços, Gerência de Operações, selecionados para este trabalho, as contribuições não incluem, de forma sistematizada e integrada, aspectos da Gestão da Qualidade como: desdobramento da função qualidade, padronização, metodologias para avaliação e análise de processos, sistemas estabelecidos para melhoria contínua, sistema de garantia da qualidade.

O presente trabalho teve como ponto de partida as dificuldades da prática da Gestão da Qualidade em organizações prestadoras de serviços, buscando na literatura específica sobre serviços alguns subsídios que nos pudessem ajudar, e, de alguma forma, por pouco que fosse, contribuir para o avanço do conhecimento.

Assim, o Modelo de Referência formulado nesta tese pretende atuar no sentido de proporcionar uma contribuição ao entendimento das questões da qualidade na prestação de serviços, tendo como premissa a tentativa de estabelecer ligações entre estas duas áreas do conhecimento.

10.2 Sobre os estudos de casos

As empresas estudadas praticam, se não em sua totalidade, pelo menos em partes, elementos de gestão estratégica de serviços, como: identificação clara do cliente; definição de missão; identificação de uma promessa clara de benefício para o cliente, nem sempre explicitada; estabelecimento de critérios básicos da estratégia (não de forma sistematizada com determinação dos critérios competitivos); processo de planejamento estratégico.

As empresas estudadas não definem, de forma precisa, o conceito de serviço, de forma a caracterizar os serviços oferecidos e auxiliar no entendimento da qualidade e planejamento da qualidade. Isto não tem, entretanto, sido obstáculo a que alcancem níveis satisfatórios de qualidade.

O entendimento sobre qualidade nas empresas estudadas é não-estruturado e restrito (à exceção da TAM, que procura ter uma atuação em diferentes dimensões da qualidade). A ênfase na qualidade tem sido mais à qualidade técnica do que à qualidade funcional, intuitivamente. O entendimento desta estrutura proposta por GRÖNROOS(1984) auxilia o entendimento, e pode ser utilizado nas empresas estudadas, auxiliando ao planejamento e conscientização

As empresas estudadas não praticam o planejamento da qualidade conforme sistemática do desdobramento da função qualidade. Não podemos, entretanto, concluir que isto seja causa de eventuais dificuldades no processo de Gestão da Qualidade, pois nas empresas estudadas o QFD não é utilizado.

Nas empresas estudadas não existe processo formalizado de desenvolvimento de projeto de serviços. Em função deste fator, o tema não foi abordado nesta pesquisa. Não conseguimos, assim, analisar a correlação entre a inexistência da função projeto e o nível de qualidade dos serviços.

Sobre o sistema de prestação do serviço das empresas estudadas, a gerência de processos é utilizada de forma não integral, tendo-se identificado contribuições, sobretudo em termos de padronização e estabelecimento de pontos de controle para implantação do sistema da qualidade. Conceitos e metodologias mais recentes não têm sido utilizados. Algumas destas, como *momento da verdade*, *ciclo de serviço*, *diagrama de fluxo de processos de serviços*, *procedimentos de recuperação do serviço*, se não comprometem o nível da qualidade alcançada, poderiam ser utilizadas para melhor planejamento e avaliação.

A gerência de recursos humanos nas empresas estudadas se mostrou bem estruturada, à exceção do hotel que, por ser uma organização nova e pequena, não apresenta problemas mais graves causadas pelas pessoas. Não evidenciamos programas estabelecidos tratando de *empowerment*. As pessoas aparentemente gozam de autonomia para tomada de decisões nos casos TAM e BankBoston, caracterizando que o *empowerment* seja mais um processo de “ter disposição para” do que “planejar como fazer acontecer”.

Evidenciamos a presença de elementos de *endomarketing* como: sistemas de divulgação interna, promoção interna da imagem da organização, disseminação dos valores da empresa, mas não existe algo formalizado, com objetivos e estratégias definidas. A TAM está se preparando para iniciar um programa deste, de forma estruturada.

Elementos da cultura da organização contribuem fortemente para a efetivação de boas práticas que promovam a qualidade. Isto ficou patente nos casos TAM e BankBoston, que trabalham esta questão de forma mais sistêmica. No caso TAM, a liderança exercida pelo presidente é elemento que contribui fortemente para a disseminação de valores. É entendido que esta liderança suprime a existência de alguns mecanismos de planejamento e avaliação estruturados, usualmente adotados para prática da Gestão da Qualidade.

As avaliações da qualidade dos serviços nas empresas estudadas acontece de forma razoavelmente sistematizada, sendo utilizados mecanismos como: indicadores da qualidade (TA, TA e BKB), pesquisas de satisfação de clientes - ocasionais (TAM),

simulação de auditoria do cliente (TAM), fichas de avaliação (LE CANARD), podendo ser estes mecanismos considerados de utilidade, já que trazem *feedback* dos clientes. Entretanto, somente no caso da TA é praticada sistematicamente a avaliação dos indicadores com a participação dos envolvidos nos serviços. Nos demais casos, a participação dos envolvidos é mais restrita a ser informado ou chamado a intervir quando ocorre algum fato indesejado mais grave.

Não foram encontrados mecanismos de promoção sistemática de análises para correção e/ou melhoria da qualidade dos serviços, à exceção da TA, que tem uma sistemática para análise corretiva bem estruturada. Concluímos, assim, que as correções de falhas nos serviços, nos casos estudados, não garantem a não reincidência dos erros, já que não há uma busca sistemática às causas dos erros.

Quanto à melhoria da qualidade dos serviços, acontece em todos os casos, com um enfoque mais de inovações (novos serviços ou elementos de serviços) do que melhoria de indicadores da qualidade de serviço (processo de prestação do serviço, redução de níveis de erros).

Percebemos uma razoável falta de conhecimento de conceitos e métodos para gestão da qualidade em serviços mais modernos nas empresas estudadas. A exceção a isto se faz no caso da TAM, que sempre dispõe de alguém que leu, estudou ou assistiu a um curso ou seminário sobre temas atuais. Esta falta de conhecimento atualizado pode ser pela falta de um sistema de aquisição de conhecimento nas organizações estudadas, ou pela falta de divulgação destes na literatura científica ou especializada.

10.3 Sobre o modelo para análise

O Modelo de Referência se mostrou útil para a realização da pesquisa exploratória, podendo-se relacionar, como elementos que se mostraram mais úteis:

- a composição de uma estratégia de serviço;

- a identificação do conceito de serviço adotado;
- o entendimento na organização do conceito da qualidade do serviço;
- a utilização do esquema de classificação de processos de serviços, sugerido por SILVESTRO(1992) , com algumas restrições de aplicabilidade;
- conceituação e entendimento dos mecanismos de padronização utilizados;
- adoção de sistema de garantia da qualidade;
- elementos básicos da cultura organizacional;
- mecanismos utilizados para avaliação da qualidade dos serviços;
- mecanismos utilizados para análise e melhoria da qualidade dos serviços

Com a evolução da pesquisa de campo, fomos identificando alguns aspectos que nos pareceram importantes de serem analisados, porém não haviam sido tratados de forma um pouco mais profunda no Modelo de Referência. Relacionamos, assim, algumas lacunas detectadas no modelo, cuja inclusão poderia ser considerada, em futuras análises:

- o tratamento mais aprofundado da cultura organizacional;
- análise da influência da liderança exercida pela alta administração na cultura da organização;
- a verificação do impacto de diferentes abordagens de gerenciamento dos recursos humanos na prestação do serviço;
- sistemas de planejamento e programação dos serviços;
- análise da imagem externa da organização.

A partir do exposto, podemos relacionar alguns aspectos cuja consideração julgamos oportuna para organizações que estejam adotando processos de Gestão da Qualidade Total:

- a reflexão sobre os elementos que compõem a estratégia de serviço adotada pela organização. A partir daí, a consolidação da estratégia atual ou a reconsideração desta;
- a reflexão sobre as características significativas dos processos de serviços fornecidos pela organização – um esquema útil pode ser o de SILVESTRO et al.(1992), e seu impacto na operação;
- a reflexão sobre o conceito de serviço adotado pela organização, e a análise do foco estratégico, confrontando os critérios competitivos e a bússola estratégica com o conceito de serviço adotado, identificando componentes do pacote de serviços e oferta ampliada de serviços de interesse estratégico para a organização;
- a estratificação da qualidade dos serviços fornecidos pela organização, e a análise comparativa com os critérios competitivos; a reflexão sobre as dimensões da qualidade do serviço, segundo algumas das abordagens relacionadas neste trabalho;
- a avaliação da qualidade dos serviços a partir da qualidade estratificada;
- a possibilidade de utilização de mecanismos de planejamento da qualidade e projeto dos serviços;
- a identificação, a partir das características mais significativas dos processos de serviços, do grau de padronização possível e dos processos cuja padronização seja mais necessária;
- adoção de um sistema da qualidade, primeiramente baseado nas normas ISO série 9000, e posteriormente interligado à abordagem do TQM;
- reflexões sobre elementos básicos da cultura organizacional e os seus impactos nos conceitos e métodos a serem utilizados na organização;
- a diversificação de mecanismos para avaliação da qualidade dos serviços adequados às características principais dos serviços;

10.4 Limitações do trabalho

As limitações do autor, por estar em estágios iniciais do seu desenvolvimento como pesquisador, certamente tornam as contribuições deste trabalho mais restritas do que poderiam ser. O exercício complexo, tentador e perigoso de desenvolver análises críticas sobre proposições de especialistas nas áreas objeto de estudo nos impulsionaria a propor contribuições que pudessem servir de roteiro para operacionalização de um processo de gestão da qualidade em serviços. Não optamos por este caminho, pois isto acarretaria necessidade de validação prática, certamente complexa de ser alcançada.

Também por limitações do autor, eventualmente algum aspecto possa não ter sido considerado. Cabe, neste caso, a consideração de que a pesquisa é sempre um mecanismo passível de falhas e virtudes, e sujeita a infinitas melhorias. No campo da gestão da qualidade em serviços, acreditamos ser o presente trabalho, entretanto, elemento de motivação a que interessados na área possam aperfeiçoá-lo, ou pelo menos considerá-lo de alguma relevância em futuras pesquisas. Assim, descrevemos a seguir algumas das limitações detectadas:

- os subsistemas planejamento da qualidade do serviço e projeto do serviço não foram analisados, em função de as empresas selecionadas não fazerem uso destas duas funções, bem como pelo fato de não termos conseguido identificar, dentre outras empresas acessadas, a presença destes dois subsistemas;
- o enfoque dado a todas as análises e proposições tem sempre como ponto de partida a gestão da qualidade, sob a ótica de engenharia de produção. Se por um lado isto pode parecer um aspecto restritivo, por outro permite levar em conta questionamentos e contribuições, sobretudo no que diz respeito à gestão estratégica e operacional de serviços;
- os casos analisados têm forte ênfase no contexto individualizado de cada um. A generalização não é, assim, uma vertente deste trabalho, mesmo porque é grande a

diversidade de empresas que atuam no setor de serviços, e os casos selecionados não tiveram a pretensão da representatividade de todo o universo do setor de serviços;

- a aplicabilidade do Modelo de Referência para análise de casos nos parece ser possível em tipos diferentes de organizações. Adotamos como diretriz principal a estrutura de classificação proposta por SILVESTRO et al.(1992). Além da impossibilidade de aplicação generalizada deste esquema de classificação, analisamos diferentes setores – banco, transporte terrestre e aéreo, e hotelaria – o que nos impede de sugerir a aplicação generalizada do Modelo para todo e qualquer tipo de serviço.

10.5 Recomendações para futuras pesquisas

Pode ser considerada a verificação da aplicabilidade do Modelo de Referência a tipos específicos de organizações prestadoras de serviços.

Temos uma suspeita bastante forte de que o Modelo de Referência formulado possa servir de roteiro, não seqüencial, para ser utilizado como instrumento de operacionalização de um processo de melhoria contínua da qualidade de serviços. Entretanto, para sua validação prática, recomenda-se a adoção de estudo específico, com a utilização de pesquisa-ação, por exemplo.

É necessário realizar pesquisas futuras específicas sobre o planejamento da qualidade de serviço, identificando empresas de serviços no Brasil que estejam praticando o QFD, e analisar os seus impactos na qualidade final comparativamente com empresas similares que não pratiquem o QFD.

É necessário desenvolver pesquisas específicas sobre a prática de projetos de serviços, procurando correlacionar a existência e grau de formalização da função projeto com o nível da qualidade alcançada. Estas pesquisas poderiam ser realizadas juntamente com a exploração da prática de planejamento da qualidade do serviço.

Um tema por demais instigante, a nosso ver, é a questão da padronização em serviços. Tratamos do assunto em nossa pesquisa, não encontrando, entretanto, algo que possamos considerar uma solução que responda a todas as questões sobre o tema (por exemplo, como fazer a padronização flexível?), tanto do ponto de vista teórico quanto prático. Consideramos então ser este um assunto carente de contribuições, sujeito ao desenvolvimento de futuras pesquisas.

Cabe também desenvolver pesquisas com estabelecimento de medidas para analisar, de forma mas aprofundada, se a não existência de um programa (ou uma política mais formalizada) de *empowerment* pode ser assumida, e ainda assim se poder afirmar haver *empowerment* na organização, com o alcance dos benefícios pretendidos.

Faz-se necessário o desenvolvimento de pesquisa correlacionando a existência de um programa de *endomarketing* estruturado com resultados em termos da qualidade dos serviços, e mesmo de ambiente de trabalho.

É necessário desenvolver pesquisa específica sobre o tema cultura organizacional em empresas de serviços e seus impactos na qualidade dos serviços. O caso TAM é um caso estimulante e desafiante a ser estudado sob este prisma.

Anexo A
Protocolo da pesquisa

Protocolo da pesquisa

0. Organização deste protocolo

1. Introdução
2. Objetivo da pesquisa
3. Características do estudo de caso
4. Questões para exploração
 - 4.1 Questão básica
 - 4.2 Questões de apoio
5. Protocolo do estudo de caso e questões
 - 5.1 Subsistema 1: estratégia de serviço
 - 5.1.1 Caracterização do subsistema
 - 5.1.2 Tópicos do subsistema
 - 5.1.3 Sumário das questões para o subsistema
 - 5.2 Subsistema 2: conceito/qualidade do serviço
 - 5.2.1 Caracterização do subsistema
 - 5.2.2 Tópicos do subsistema
 - 5.2.3 Sumário das questões para o subsistema
 - 5.3 Subsistema 3: planejamento da qualidade do serviço
 - 5.3.1 Caracterização do subsistema
 - 5.3.2 Tópicos do subsistema
 - 5.3.3 Sumário das questões para o subsistema
 - 5.4 Subsistema 4: projeto do serviço
 - 5.4.1 Caracterização do subsistema
 - 5.4.2 Tópicos do subsistema
 - 5.4.3 Sumário das questões para o subsistema
 - 5.5 Subsistema 5: sistema de operações do serviço
 - 5.5.1 Caracterização do subsistema
 - 5.5.2 Tópicos do subsistema
 - 5.5.3 Sumário das questões para o subsistema
 - 5.6 Subsistema 6: avaliação da qualidade do serviço
 - 5.6.1 Caracterização do subsistema
 - 5.6.2 Tópicos do subsistema
 - 5.6.3 Sumário das questões para o subsistema
 - 5.7 Subsistema 7: análise e aperfeiçoamento da qualidade do serviço
 - 5.7.1 Caracterização do subsistema
 - 5.7.2 Tópicos do subsistema
 - 5.7.3 Sumário das questões para o subsistema
6. Procedimentos de campo
 - 6.1 Seleção e justificativa do caso
 - 6.2 Contato com organização
 - 6.3 Formalização da pesquisa
 - 6.4 Revisão de documentos básicos
 - 6.5 Planejamento de visitas

- 6.5.1 Qualificação do pesquisador
- 6.5.2 Agenda com entrevistados
- 6.5.3 Coleta e guarda de material de trabalho
- 6.6 Realização de visitas – coleta de dados
 - 6.6.1 Entrevistas e observações
 - 6.6.2 Anotações de visita
 - 6.6.3 Ajustes a questionários
- 7. Plano de análise
 - 7.1 Análise individual
 - 7.1.1 Revisão de anotações de visita
 - 7.1.2 Reflexões comparativas com o modelo de referência
 - 7.1.3 Discussão
 - 7.1.4 Anotações de análise individual
 - 7.2 Análise conjunta
 - 7.2.1 Análise comparativa entre casos
 - 7.2.2 Comparação com modelo de referência
 - 7.2.3 Anotações de análise comparativa
 - 7.2.4 Redação de texto
- 8. Confeção de relatório
 - 8.1 Confeção de relatório individual descritivo
 - 8.2 Confeção de relatório individual analítico
 - 8.3 Confeção de relatório conjunto analítico

1. Introdução

Este protocolo tem por objetivo introduzir e fornecer diretrizes gerais para a condução de pesquisa sobre gerenciamento da qualidade em organizações prestadoras de serviços.

2. Objetivo da pesquisa

A presente pesquisa está fundamentada na metodologia de estudo de caso, que se caracteriza por uma abordagem de pesquisa qualitativa, com ênfase em observação exploratória. O objetivo principal da mesma é verificar como a organização estudada gerencia a qualidade dos serviços prestados a seus clientes.

A pesquisa utiliza, como modelo de referência, a estrutura apresentada na Figura 1, que foi elaborada tomando como pontos de partida proposições de Gestão da Qualidade

Total e diversas outras proposições de reconhecidos especialistas internacionais nas áreas de gerência de operações, marketing, estratégia de operações e estratégia empresarial, controle, garantia e/ou gestão da qualidade.

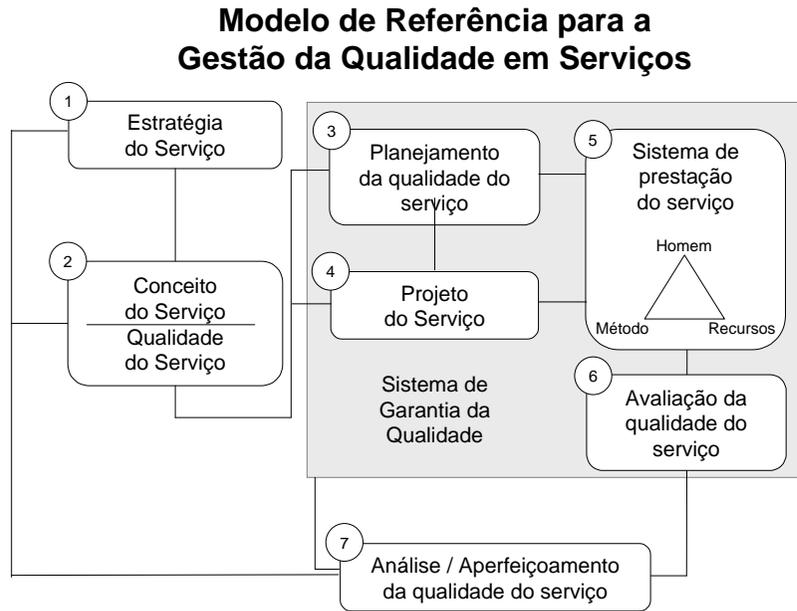


Figura 1: Modelo de Referência para Gestão da Qualidade em Serviços

3. Características do estudo de caso

O estudo de caso ora em desenvolvimento constitui-se em uma das metodologias de pesquisa científica, com as seguintes características principais:

- Ênfase nas perspectivas do indivíduo/organização estudada;
- Pesquisa de caráter exploratório;
- Utiliza um modelo de referência, para servir de diretriz e permitir análises;
- Não há interferência do pesquisador sobre o cotidiano da organização;
- A pesquisa leva em conta o contexto da organização;

- Esta pesquisa utilizará as seguintes técnicas de coleta de dados:
 - entrevistas semi-estruturadas;
 - observações;
 - entrevistas não-estruturadas;
 - análise de documentos e arquivos.

4. Questões para exploração

4.1 Questão básica:

Estamos interessados na exploração da questão básica:

- *Como a organização gerencia a qualidade dos serviços prestados a seus clientes?*

4.2 Questões de apoio:

Como questões de apoio, baseadas no modelo de referência sugerido, temos:

- *Como a organização estabelece / estabeleceu a sua estratégia de serviço?*

- *Como a organização define / definiu o conceito de serviço?*
- *Qual o conceito e a ênfase à qualidade na organização?*

- *Como a organização planeja a qualidade dos serviços a serem prestados?*

- *Como a organização projeta os serviços a serem prestados?*

- *Como a organização sistematiza a prestação dos serviços?*
- *Como a organização padroniza os serviços a serem prestados?*
- *Como o fator humano influencia a qualidade dos serviços prestados pela organização?*
- *Como é feito o gerenciamento/ envolvimento/ participação das pessoas na qualidade do serviço?*
- *De que forma aspectos da cultura da organização influenciam a qualidade dos serviços?*

- *Como a organização avalia a qualidade dos serviços prestados?*

- *Como a organização analisa a qualidade dos serviços prestados?*
- *Quais os mecanismos de correção? E de aperfeiçoamento?*

5. Protocolo do estudo de caso e questões

Esta parte do protocolo introduz conceitos e definição mais precisa sobre cada um dos seis subsistemas apresentados no modelo de referência (Figura 1)

5.1 Subsistema 1: estratégia de serviço

5.1.1 Caracterização do subsistema

Este subsistema aborda os aspectos referentes ao estabelecimento de um “estratégia de serviço”. Com isto estamos querendo dizer do conjunto de respostas às questões na direção de definir o que a organização faz, e para quem ela faz o que faz. Aliado a isto há aspectos de posicionamento estratégico da organização e de liderança da alta administração para a execução de estratégias estabelecidas.

5.1.2 Tópicos do subsistema

A definição sobre estratégia de serviços, e seu desdobramento envolve os seguintes tópicos:

- Estratégia da organização
- Definição de Missão e Valor/Benefício ao cliente
- Liderança da Alta Administração

5.1.3 Sumário das questões para o subsistema

As questões a serem exploradas neste subsistema tratam de:

- Estabelecimento de estratégia de serviço;
 - Identificação clara do cliente;
 - Conhecimento das necessidades e expectativas dos clientes;
 - Valor, benefício ao cliente – promessa ao cliente;
 - Missão definida;
 - Bússola estratégica;
 - Delimitação do mercado de atuação;
- Planejamento estratégico;
 - Competitividade em relação à concorrência;
- Liderança da Alta Administração

5.2 Subsistema 2: conceito/qualidade do serviço

5.2.1 Caracterização do subsistema

Este subsistema trata do entendimento e definição de um conceito do serviço prestado pela organização. Isto envolve o estabelecimento dos ítems de benefício para o cliente, e da composição do pacote de serviços. Neste sentido, os atributos/dimensões da qualidade do serviço constituem elemento básico.

5.2.2 Tópicos do subsistema

A definição do conceito de serviço e qualidade do serviço envolvem os seguintes tópicos:

- Caracterização do serviço ofertado;
- Segmentação do serviço;
- Conceito de qualidade;

5.2.3 Sumário das questões para o subsistema

As questões a serem exploradas neste subsistema tratam de:

- Caracterização do serviço;
 - O pacote de serviços;
 - A oferta ampliada de serviços;
 - Elementos diferenciais dos serviços fornecidos;
 - Foco estratégico
- Qualidade:
 - Conceito de qualidade para a organização, para o setor, para os clientes;
 - Dimensões da qualidade
 - Qualidade total;
 - Qualidade como elemento da estratégia de serviços;

- Padrões da qualidade do serviço;
- Indicadores da qualidade.

5.3 Subsistema 3: planejamento da qualidade do serviço

5.3.1 Caracterização do subsistema

Este subsistema trata da prática de planejamento sistemático da qualidade dos serviços, com pesquisa/consulta junto aos clientes. Uma boa prática para isto é a adoção do QFD - desdobramento da função qualidade – para o serviço. Caso praticado, verificar a inter-relação com a estratégia de serviço.

5.3.2 Tópicos do subsistema

O planejamento da qualidade dos serviços envolve os seguintes tópicos:

- Planejamento dos novos serviços;
- Identificação dos clientes;
- Identificação de necessidades e expectativas dos clientes;
- Desdobramento da qualidade do serviço.

5.3.3 Sumário das questões para o subsistema

As questões a serem exploradas neste subsistema tratam de:

- Atividades de planejamento de novos serviços;
- Processo de concepção de novos serviços;
- Identificação de necessidades e expectativas dos clientes;
- Estabelecimento das características de qualidade dos serviços;
- Estabelecimento de medidas da qualidade dos serviços

- Planejamento da operação.

5.4 Subsistema 4: projeto do serviço

5.4.1 Caracterização do subsistema

Este subsistema trata da existência e conteúdo das atividades de projeto dos serviços.

5.4.2 Tópicos do subsistema

O projeto dos serviços envolve os seguintes tópicos:

- Existência da função projeto;
- Especificação do serviço;
- Especificação dos processos do serviço;

5.4.3 Sumário das questões para o subsistema

As questões a serem exploradas neste subsistema tratam de:

- Existência da função projeto;
- Formalização dos projetos;
- Atividades do projeto:
 - Especificação do serviço: o que
 - Especificação dos processos do serviço: como;
 - Processo de validação de novos serviços;
 - Processo de implantação de novos serviços;
- Procedimentos para alteração de serviços.

5.5 Subsistema 5: sistema de operações do serviço

5.5.1 Caracterização do subsistema

Este subsistema trata do gerenciamento das operações de execução dos serviços, e das condicionantes para isto acontecer de forma satisfatória.

5.5.2 Tópicos do subsistema

O sistema de operações do serviço envolve os seguintes tópicos:

- Caracterização do(s) sistema(s) operacional(is);
- Gerência de processos;
- Padronização;
- Sistema da qualidade;
- Gestão de Recursos Humanos
- Cultura organizacional

5.5.3 Sumário das questões para o subsistema

As questões a serem exploradas neste subsistema tratam de:

- Identificação do(s) sistema(s) operacional(is) presente(s);
- Interligação dos serviços de frente com serviços de suporte;
- Gerência de processos:
 - Conceituação e adoção;
 - Metodologias: mapeamento de processo, fluxogramas, MDVs, ciclo de serviço, diagrama de fluxo de processo;
 - Indicadores de desempenho;
 - Recuperação do serviço;
 - Auditoria de processos;
 - Métodos e ferramentas de análise e solução de problemas.

- Participação do cliente.
- Sistema de padronização:
 - nível de padronização existente;
 - formalização de padrões;
 - padronização de aspectos subjetivos;
 - flexibilidade de padrões;
 - quantificação de padrões;
 - mecanismos tipo *foolproof*;
- Conceito e adoção de sistema da qualidade:
 - intenção de certificação;
 - processo de implantação - dificuldades, adaptações, pontos fortes, pontos fracos;
 - benefícios alcançados;
 - evolução em relação às normas ISO 9000.
- Gerenciamento dos Recursos Humanos
 - Abordagem participativa;
 - Processo de endomarketing;
 - Orientação para *empowerment*;
- Cultura organizacional
 - Liderança;
 - Aspectos da cultura da organização
 - Espírito de servir - significado de servir;

5.6 Subsistema 6: avaliação da qualidade do serviço

5.6.1 Caracterização do subsistema

Este subsistema trata dos mecanismos utilizados para avaliar a qualidade dos serviços prestados, e de mecanismos para promover a medição da qualidade dos serviços.

5.6.2 Tópicos do subsistema

A avaliação da qualidade do serviço envolve os seguintes tópicos:

- Avaliação da qualidade dos serviços;
- Técnicas de avaliação da qualidade;
- Posição competitiva da organização.

5.6.3 Sumário das questões para o subsistema

As questões a serem exploradas neste subsistema tratam de:

- Mecanismos para verificação do nível de satisfação do cliente;
- Instrumentos para monitorar atendimento/superação das expectativas do cliente;
- Auditoria da qualidade do serviço;
- Efeitos sobre posicionamento de mercado.

5.7 Subsistema 7: análise / aperfeiçoamento da qualidade do serviço

5.7.1 Caracterização do subsistema

Este subsistema trata da prática de análise da qualidade dos serviços prestados, de forma a promover a correção de problemas e promover a melhoria contínua dos serviços.

5.7.2 Tópicos do subsistema

A análise e aperfeiçoamento da qualidade dos serviços envolve os seguintes tópicos:

- Análise para correção;
- Análise para aperfeiçoamento;
- Promoção de melhoria contínua.

5.7.3 Sumário das questões para o subsistema

As questões a serem exploradas neste subsistema tratam de:

- Metodologias para análise e solução de problemas;
- Sistema de comunicação com clientes (sobre problemas);
- Processos de melhoria (Benchmarking, Metas de melhoria, *KAIZEN*).
- Outros Programas de aperfeiçoamento contínuo da qualidade.

6. Procedimentos de campo

Esta parte do protocolo apresenta a seqüência de eventos para a fase de pesquisa de campo.

6.1 Seleção e justificativa do caso

Nesta etapa, deverá ser selecionado o caso, com a respectiva justificativa. Os critérios básicos para escolha do caso são em função do subsistema a ser analisado, podendo ser mais de um subsistema.

6.2 Contato com organização

Esta etapa deve ser feita imediatamente após à etapa 6.1. Dependendo do acesso conseguido para o estudo, a seleção poderá ter que ser refeita.

6.3 Formalização da pesquisa

Esta etapa consolida a seleção do caso para estudo. Deve ser realizada através de visita do pesquisador, com reunião com um representante da organização que possa responder por esta e permitir o acesso necessário à realização da pesquisa. Por ocasião desta visita,

deve ser apresentado o documento de formalização da pesquisa (Anexo1), para apreciação pela organização. Caso seja exigido alguma formalização, este documento se aplica a esta finalidade.

6.4 Revisão de documentos básicos

Antes de iniciar a coleta de dados, propriamente, ou após a primeira visita, alguns documentos devem ser lidos a fim de permitir ao pesquisador maior conhecimento sobre a organização. Entre os documentos que podem ser consultados nesta etapa estão: histórico da organização, material de divulgação, catálogos de produtos, artigos de revista científica, revistas e jornais, vídeos.

6.5 Planejamento de visitas

6.5.1 Qualificação do pesquisador

Algumas habilidades são requeridas de um pesquisador, para realizar estudo de caso: ser capaz de fazer boas perguntas; bom ouvinte; adaptativo e flexível; firme domínio das questões em estudo. Consideramos, em função de experiência, e da prática de contínuas atividades de diagnóstico sistêmico da qualidade e auditorias de sistemas da qualidade, o pesquisador responsável por este trabalho, apto a realizar a pesquisa de campo. Ainda assim, a cada visita, serão observados alguns cuidados, para melhor desempenho da coleta de evidências: revisão de material, revisão de anotações, revisão do modelo de referência e questões a serem abordadas

6.5.2 Agenda com entrevistados

A agenda com entrevistados deverá ser marcada com antecedência máxima, dentro das circunstâncias e disponibilidades do entrevistado e do pesquisador. É interessante procurar agendar com pessoas diferentes para uma mesma visita, para não sobrecarregar demasiadamente, haja visto que a condição de pesquisador não é usualmente considerada das “mais importantes” para a organização estudada.

6.5.3 Coleta e guarda de material de trabalho

A cada visita, os seguintes materiais devem ser levados: protocolo, questões, anotações anteriores, guia de orientação, figuras/transparências utilizadas, material conceitual – modelo de referência.

6.6 Realização de visitas – coleta de dados

6.6.1 Entrevistas e observações

As entrevistas ocorrerão a partir de roteiro (questionário), com indicativos de evidências da exploração. As entrevistas devem iniciar com assuntos que descontraíam e motivem o entrevistado a falar, em clima de razoável informalidade.

6.6.2 Anotações de visita

Durante a entrevista serão feitas anotações. Após conclusão da visita, as anotações serão repassadas, quando serão acrescentados alguns comentários.

6.6.3 Ajustes a questionários

Al longo da pesquisa de campo algumas questões poderão ser reconhecidas como não totalmente apropriadas para todo e qualquer caso. A validade das questões será aumentada com ajustes feitos a cada análise crítica surgida após aplicação das mesmas.

Plano de análise

A análise será feita em dois estágios. Em primeiro lugar será feita análise de cada caso, conforme subsistema enfocado, e discussão em função dos aspectos específicos do

caso. Num segundo momento, serão feitas comparações entre os casos que assim o permitirem, em função do subsistema estudado.

7.1 Análise individual

7.1.1 Revisão de anotações de visita

A primeira fase da análise individual (por caso / por subsistema) consta da revisão das anotações feitas durante e imediatamente após a visita. O objetivo desta fase é rever, num segundo momento, as observações assinaladas da visita. Isto normalmente leva a um melhor entendimento e consolidação das conclusões das visitas.

7.1.2 Reflexões comparativas com o modelo de referência

As observações da etapa anterior devem ser confrontadas com o modelo de referência, através do ítem 5 deste protocolo.

7.1.3 Discussão

Esta fase caracteriza a discussão da etapa anterior com outras pessoas que não o pesquisador, podendo ser alguém da organização estudada, professor orientador, colegas de doutorado especializados em gestão da qualidade, docentes do programa de pós-graduação em engenharia da produção, outros especialistas em gestão da qualidade, gerência de operações ou marketing de serviços. Uma alternativa acaba sendo a discussão das observações de um caso, com representantes de outra organização estudada, entre visitas. Neste caso, não deve ser identificado o nome da organização discutida. Pode-se adotar uma postura do tipo: o que você acha se ocorresse assim ...? O que você acha se a sua organização adotasse um comportamento ...?

7.1.4 Anotações da análise individual

Esta fase se caracteriza por redigir as observações acerca do caso analisado.

7.2 Análise conjunta

7.2.1 Análise comparativa entre casos

O contexto de cada caso, as diferenças encontradas entre os casos, os pontos fortes e as dificuldades detectadas em cada análise servem de embasamento para reflexões comparativas inter-casos.

7.2.2 Comparação com o Modelo de Referência

Aqui reside a etapa principal da análise, quando as observações geradas na etapa anterior são confrontadas com o modelo de referência, constante no item 5 deste protocolo.

7.2.3 Anotações de análise comparativa

Esta etapa caracteriza o registro das análises realizadas na etapa anterior.

8. Confeção de relatório

O relatório será confeccionado seguindo a seguinte estrutura: relatório descritivo de cada caso, relatório de análise individual e relatório conjunto analítico.

8.1 Confeção de relatório individual descritivo

Aqui serão descritas as observações realizadas, através das entrevistas, observações, consulta a documentos.

8.2 Confeção de relatório individual analítico

Neste item serão desenvolvidas as análises de forma individualizada, isto é, para cada caso (intra-caso).

8.3 Confeção de relatório conjunto analítico

Neste ítem serão desenvolvidas as análises comparativas entre os diferentes casos, considerando a restrição dos subsistemas relatados.

Anexo 1 – Documento de formalização de pesquisa de doutorado

São Paulo, ___ de _____ de 19__.

Desenvolvimento de Pesquisa - Tese de Doutorado

Vimos, através do presente, solicitar à _____ **(nome da empresa)** _____ autorização para desenvolvimento, em sua organização, de pesquisa sobre o tema “Gestão da Qualidade em Serviços”, como parte das atividades de desenvolvimento de Tese de Doutorado do professor Kleber Cavalcanti Nóbrega, aluno do Programa de Pós-Graduação do Departamento de Engenharia de Produção da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo.

A pesquisa constará de levantamento de dados sobre a Gestão da Qualidade na organização, através de entrevistas, visitas às instalações, eventuais acompanhamentos de atividades internas e coleta de material (arquivos, documentos, publicações, registros). Os assuntos objeto de estudo relacionam-se com: conceito de qualidade vigente na empresa, estratégias de gestão da qualidade adotadas, metodologias e ferramentas utilizadas, sistema de padronização, gerenciamento de indicadores de desempenho da qualidade dos serviços, resultados alcançados, e objetivos futuros.

Os objetivos, metodologia de desenvolvimento, benefícios esperados com a pesquisa, e condicionantes gerais encontram-se no Anexo I.

1. Deve ser ressaltado o compromisso dos responsáveis pela realização da pesquisa em não divulgação de dados obtidos na pesquisa e que a _____(**nome da empresa**)_____ julgue confidenciais.
2. O nome da empresa pode ser utilizado oficialmente, ou omitido, conforme orientação da _____(**nome da empresa**)_____.
3. Qualquer artigo a ser publicado em congressos, revistas, livros ou jornais posterior à Tese ora em desenvolvimento será submetido à aprovação da _____(**nome da empresa**)_____.
5. Poderá ser, posteriormente, elaborado um relatório para a _____(**nome da empresa**)_____ sobre as observações realizadas e, eventualmente, relacionadas sugestões de ações detectadas na pesquisa.
6. O relatório citado no item (**anterior**) mesmo poderá ser apresentado em reunião, conforme interesse da _____(**nome da empresa**)_____.

Prof. Dr. Pedro Luiz de O. Costa Neto
Orientador

Kleber C. Nóbrega
Doutorando

Sim, concordamos com o desenvolvimento da pesquisa na _____(**nome da empresa**)_____, com as seguintes observações sobre os itens anteriores

Desejamos			
1. Confidencialidade dos dados	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não	A discutir
2. Omissão do nome da empresa	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não	A discutir
3. Analisar previamente o texto final da Tese	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não	A discutir
4. Analisar previamente artigos posteriores	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não	A discutir
5. Receber relatório da pesquisa	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não	A discutir
6. Que o relatório seja apresentado	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não	A discutir

São Paulo, ___ de _____ de 19___

Nome

Cargo

Nome

Cargo

Anexo B

Referências bibliográficas

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABNT - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 9000-1: 1994**. Normas de gestão da qualidade e garantia da qualidade. Parte 1: Diretrizes para seleção e uso. Rio de Janeiro, 1994.
- ABNT - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 9001: 1994**. Sistemas da qualidade - Modelo para garantia da qualidade em projeto, desenvolvimento, produção, instalação e serviços associados. Rio de Janeiro, 1994.
- ABNT - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 9002: 1994**. Sistemas da qualidade - Modelo para garantia da qualidade em produção, instalação e serviços associados. Rio de Janeiro, 1994.
- ABNT - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 9003: 1994**. Sistemas da qualidade - Modelo para garantia da qualidade em inspeção e ensaios finais. Rio de Janeiro, 1994.
- ABNT - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 9004-2: 1993**. Gestão da qualidade e elementos do sistema da qualidade. Parte 2: Diretrizes para serviços. Rio de Janeiro, 1994.
- ABNT - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 10.011-1: 1993**. Diretrizes para auditorias de sistemas da qualidade. Parte 1: Auditoria. Rio de Janeiro, 1994.
- ABNT - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 10.011-3: 1993**. Diretrizes para auditorias de sistemas da qualidade. Parte 1: Gestão dos programas de auditoria. Rio de Janeiro, 1994.
- AKAO, Y. **Quality function deployment: integrating customer requirements into product design**. Portland, Productivity Press, 1990.
- ALBRECHT, K. **Revolução nos serviços**. Trad. de Antonio Z. Sanvicente. São Paulo, Pioneira, 1992.
- _____. **Total quality service: seminário internacional**, São Paulo, HSM, 1992.
- _____ & BRADFORD, L. J. **Serviços com qualidade: a vantagem competitiva**. São Paulo, Makron Books, 1992.
- _____. **A única coisa que importa: trazendo o poder do cliente para o centro de sua empresa**. Trad. de Nivaldo M. Jr. São Paulo, Pioneira, 1993.

- ANDERSON, J.C.; NARUS, J.A. Capturing the value of supplementary services. **Harvard Business Review**. v.73, n.1, p.75-83, 1995.
- ANDERSON, K.; ZEMKE, R. **Fornecendo um super serviço ao cliente**. Trad. de Cristina Bazán. Rio de Janeiro, Campus, 1995.
- ANSELL, A.E. Applying BS 5750 to the financial services industry: 12 steps to a successful assessment. **Quality Forum**, v.19, n.4, p.176-82, 1993.
- AVIAÇÃO CIVIL, DEPARTAMENTO DE, **Internet**: <http://www.dac.gov.br>, setembro/1997.
- BAKER, E.M.; ARTINIAN, H.L. The Deming philosophy of continuing improvement in a service organization: the case of Windsor Export Supply. **Quality Progress**, v.18, n.6, p.61-69, 1985.
- BELASCO, J. **Ensinando o elefante a dançar**. Rio de Janeiro, Campus, 1990.
- BERRY, L.L.; ZEITHAML, V.A.; PARASURAMAN, A. Quality counts in services, too. **Business Horizons**. n.3, p.44-52, 1985.
- _____ ; _____ & _____. Five imperatives for improving service quality. **Sloan Management Review**, v.31, n.2, p.29-38, 1990.
- _____ ; PARASURAMAN, A. **Serviços de marketing**: competindo através da qualidade. Trad. de Beatriz Sidou. São Paulo, Maltese-Norma, 1992.
- BHOTE, K. R. **O cliente na linha de frente**. Trad, de A. Grundig. Rio de Janeiro, Qualitymark. 1992.
- BOOTHE, R. Who defines quality in service industries? **Quality Progress**. v.23, n.2, p.65-7, 1990.
- BOSHOFF, C. Na experimental study of service recovery options. **International journal of service industry management**, v.8, n.2, p.110-30, 1997.
- BROCKA, B.; BROCKA, M.S. **Quality management**. Homewood, Business One Irwin, 1992.
- BRYMAN, A. **Research Method and Organization Studies**. London, Unwin Hyman, 1989.
- BURBIDGE, J.L. **Planejamento e controle da produção**. Trad. de Luiz H. S. Cruz. São Paulo, Atlas, 1981.

- CAMPOMAR, M. C. Do uso de “estudo de caso” em pesquisas para dissertações e teses em administração. **Revista de Administração**, São Paulo, v.26, n.3, p.95-7, jul./set. 1991.
- CAMP, R. C. **Benchmarking**: the search for industry best practices that lead to superior performance. Milwaukee, ASQC Quality Press, 1989.
- CAMPOS, V. F. **TQC: controle de qualidade total (no estilo japonês)**. Belo Horizonte, Fundação Christiano Ottoni / UFMG, 1992.
- CAMPOS, V. F. **Qualidade total**: padronização de empresas. Belo Horizonte, Fundação Christiano Ottoni, 1992.
- CARLZON, J. **A Hora da verdade**. Trad. de Maria L. N. Silveira. 9.ed. Rio de Janeiro, COP, 1993.
- CARMAN, J.M.; LANGEARD, E. Growth strategies of service firms. **Strategic Management Journal**, v.1, n.1, p.7-22, 1980.
- CARMAN, J.M.; Consumer perceptions of service quality: an assessment of the SERVQUAL dimensions. **Journal of Retailing**. v.66, n.1, p.33-53, 1990.
- CHAPPEL, R.T. Can TQM in public education survive without co-production? **Quality Progress**. v.27, n.7, p.41-44, 1994.
- CHASE,R.B.; ERIKSON,W.J. The service factory: the academy of management. **EXECUTIVE**, n.3, 1988, apud GRÖNROOS(1995).
- _____ ; Where does a customer fit in a service operation? **Harvard Business Review**. v.56, n.6, p.137-42, 1978.
- _____ ; The consumer contact approach to services: theoretical bases and practical extensions. **Operations Research**, v.29, n.4, p.698-706, 1981.
- _____ ; GARVIN, D.A. The service factory. **Harvard Business Review**, v.67, n.4, p.61-9, 1989.
- _____ ; NORTHCRAFT, G.B.; WOLF, G. Designing high-contact service systems: application to branches of a savings and loan. **Decision Sciences**. v.15, n.4, p.542-556, 1984.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. - 3 ed - São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.
- _____ . **Iniciação à Administração da Produção**. São Paulo, MakronBooks, 1991.

- CHRISTISON, W.L. Financial information is key to empowerment. **Quality Progress**. v.27, n.7, p.47-48, 1994.
- CLUTTERBUCK, D.; CLARK, G.; ARMISTEAD, C. **Serviço inspirado no cliente: estratégias para qualidade do serviço**. Trad. de Outras Palavras. São Paulo, IMAM, 1994.
- CONGRAM, C.; JOHN, J. How to empower the front-line service employee: a continuous improvement model. ASQC Annual Quality Congress **Transactions**. v.47, p.360-5, 1993.
- CRANER, B.C. Managers audit system: managers just do it. Annual Quality Congress. **Transactions**. v.48, p.290-928, 1994.
- CROSBY, P.B. **Qualidade é investimento**. Trad. de Áurea Weissenberg. Rio de Janeiro. José Olympio, 1985.
- _____. **Seminário Internacional**. São Paulo, HSM, 1994.
- CULP, G.; SMITH, A.; ABBOTT, J. Implementing TQM in consulting engineering firm. **Journal of Management in Engineering**. Mercer Island, WA, USA, Oct 1993. v.9, n.4, p.340-356.
- DAVIDOW, W.H.; UTTAL, B. Service companies: focus or falter? **Harvard Business Review**, v.67, n.4, p.77-85, 1989.
- _____; _____. **Serviço total ao cliente: a arma decisiva**. Trad. de Outras Palavras Consultoria Lingüística. Rio de Janeiro, Campus, 1991.
- DELARETTI, O. **Ítems de controle e avaliação de processos**. Belo Horizonte, Fundação Christiano Ottoni, 1993.
- DELHOHERY, P.D. Introduction to SPC for non-manufacturing departments. of the Annual Convention of the Wire Association International. **Proceedings**. p 207-11, 1993.
- DEMING, W. E. **Qualidade: a revolução da administração**. Trad. Clave Comunicações e Recursos Humanos. Rio de Janeiro, Marques-Saraiva, 1982.
- DENTON, K. K. **Qualidade em serviços**. Trad. de Flávio D. Steffen. São Paulo, McGraw Hill, 1991.
- DOERING, J.; MALONE, R. **Quality improvement based on "service gap analysis"**. 36TH INTERNATIONAL SAMPE SYMPOSIUM AND EXHIBITION. San Diego, CA, USA, 1991. V.36, P.620-635.
- ECO, U. **Como se faz uma tese**. São Paulo, Perspectiva, 1985.

- ELLENRIEDER, A.R.V. Administração de serviços; parte 1: conceitos. **Engenharia de Produção**, n.1, p.3-6, 1988.
- ERIKKSON, I.; McFADDEN, F. Quality function deployment: a tool to improve software quality. *Information and Software Technology*. v.35, n.9, p.491-8, 1993.
- EVANS, J. R.; BERMAN, B. **Marketing**. 3.ed. Nova York, Harper & Row, 1987. apud Grönroos (1995).
- ABRIL CD ROM – Revista EXAME, 1ª edição, 1996.
- FEIGENBAUM, A. V. **Total quality control**. New York, McGraw Hill, 1986.
- FIRNSTAHL, T.W. My employees are my service guarantee. **Harvard Business Review**. v.67, n.4, p.28-32, 1989.
- FITZSIMMONS, J.A. & Sullivan, R.S. **Service operations management**. New York: McGraw Hill, 1982.
- FLEURY, M.T.L.; FISCHER, R.M., coord. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo, Atlas, 1989.
- FOLHA DE SÃO Paulo, CD-ROM, 1997.
- FRANZ, R.L. Failure analysis in today's quality system. Annual Quality Congress. **Transactions**. v.46, p.869-75, 1992.
- GARVIN, D. A. What does product quality really mean ? **Sloan management review**, v.25, p.25-43, Fall/1984.
- _____. Building a learning organization. **Harvard Business Review**. v.71, n.4, p.78-91, 1993.
- _____. Competing on the eight dimensions of quality. **Harvard Business Review**, v. 87, n.6, p.101-9, 1987.
- _____. **Gerenciando a Qualidade**. Trad. de João F. B. Souza. Rio de Janeiro, Qualitymark Editora Ltda, 1992.
- GIANESI, I.; CORRÊA, H. **Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente**. São Paulo, Atlas, 1994.
- GRANT, E.L.; LANG, T.E. Why product liability and medical-malpractice lawsuits are so numerous in the United States. **Quality Progress**. v.27, n.12, p.63-5, 1994.
- GRÖNROOS, C. **Marketing, gerenciamento e serviços: a competição por serviços na hora da verdade**. Trad. de Cristina Bazán. Rio de Janeiro, Campus, 1995.

- _____. A service quality model and its marketing implications. **European Journal of Marketing**, v.18, n.4, p.36-44, 1984.
- HARRINGTON, H. J. **O processo do aperfeiçoamento:** como as empresas americanas, líderes de mercado, aperfeiçoam o controle de qualidade. São Paulo, McGraw Hill, 1988.
- _____. **Gerenciamento Total da Melhoria Contínua:** A nova geração da melhoria de desempenho, São Paulo, MAKRON Books, 1997.
- _____. **Aperfeiçoando Processos Empresariais**, São Paulo, MAKRON Books, 1993
- HART, C.W.L.; HESKETT, J.L.; SASSER Jr., W.E. The profitable art of service recovery. **Harvard Business Review**,v.68, n.4, p.148-56, 1990.
- _____ The power of unconditional service guarantees. **Harvard Business Review**. v.66, n.4, p.54-62, 1988.
- HESKETT, L.; JONES, T.O.; LOVEMAN, G.W.; SASSER, W.E.; SCHLESINGER, L.A. Putting the service-profit chain to work. **Harvard Business Review**. v.72, n.2, p.164-174, 1994.
- _____. Lessons in the service sector. **Harvard Business Review**, v.65, n.2, p.118-126, 1987.
- _____.SASSER, W.E. e HART C. W. L. **Serviços revolucionários:** mudando as regras do jogo competitivo na prestação de serviços. Trad. de Carmem D. Straube e Irineu G. Gianesi. São Paulo, Pioneira, 1994.
- HOLANDA, A.B. **Novo dicionário Aurélio da língua portuguesa**. 2.ed. Rio de Janeiro, Nova Fronteira, 1986.
- HOROVITZ, J. **Qualidade de serviço:** a batalha pela conquista do cliente. Trad. de Eduardo Brandão. São Paulo, Nobel, 1993.
- _____; CUDENNEC-POON, C. Putting service quality into gear. **Quality Progress**. v.24, n.1, p.54-58, 1991.
- HOUAISS, A.; AVERY, C.B. **The New Balsa Dictionary of the English and Portuguese Languages**. New York. Appleton-Century Crofts, 1964.
- ISHIKAWA, K. Quality and standardization: program economic sucess. **Quality Progress**,v.17, n.1, p.16-20, 1984.
- _____. **Seven Management Tools for QC**. Tokyo, JUSE, 1986.

- _____. **TQC - Total Quality Control:** estratégia e administração da qualidade. São Paulo, IMC, 1985.
- JEFFREY, J.R. Preparing the front line. **Quality Progress**. v.28, n.2, p.79-82, 1995.
- JURAN, J. M. **A qualidade desde o projeto:** novos passos para o planejamento da qualidade em produtos e serviços. Trad. de Nivaldo M. Jr. São Paulo, Pioneira, 1992.
- _____. **Juran on planning for quality.** New York, Free Press, 1988.
- _____. **Juran na liderança para qualidade.** São Paulo, Pioneira, 1990.
- _____. **Juran's Quality Control Handbook.** 4.ed. New York , McGraw Hill, 1988.
- _____. Made in U.S.A.: A renaissance in quality. **Harvard Business Review**, v.71, n.4, p.42-47, 1993.
- _____. & GRYNA, F. **Quality Planning and Analysis.** New York, McGraw Hill, 1980.
- KANEKO, N. QFD implementation in the service industry. In: ANNUAL QUALITY CONGRESS, 45., **Transactions.** Milwaukee, WI, USA, ASQC. p.808-13, 1991.
- KANO, N.; SERAKU, N.; TAKAHASHI, F.; TSUJI, T. Attractive quality and must be quality. **Hinshitsu**, v.14, n.2, April 1984.
- KING, C.A. A framework for a service quality assurance system. **Quality Progress**. v.20, n.9, p.27-32, 1987.
- KINGMAN-BRUNDAGE, J.; GEORGE, W.R.; BOWEN, D.E. "Service logic": achieving service system integration. **International journal of Service Industry management.** v.6, n.4, p.20-39, 1995.
- KONDO, Y. **Human motivation.** Tokyo, 3A Corporation, 1989.
- KURSTEDT, P.S. Implementing TQM in a College of Engineering Dean's Office. **Industrial Engineering Research Conference**, USA. Proceedings. p.549-553, 1993.
- LAMPRECHT, J.L. (1995) **ISO 9000 e o setor de serviços.**Rio de Janeiro, Qualitymark, 1995.
- LAS CASAS, A. L. **Qualidade total em serviços.** São Paulo, Atlas, 1994.
- LATZKO, W.J.; DOWHIN, J.D. Jr. Achieving service quality by charting. In: ANNUAL QUALITY CONGRESS, 45., Milwaukee, WI, USA.

- _____. Process capability in administrative applications. **Quality Progress**. v.18, n.6, p.70-73, 1985.
- _____. **Quality and productivity for bankers and financial managers**. New York, Marcel Dekker, 1986.
- _____; DOWHIN, J.D. Jr. Achieving service quality by charting. In: ANNUAL QUALITY CONGRESS TRANSACTIONS, 45, Milwaukee, 1991. v.45, p 2-7.
- LEFEVRE, H.L. Variation in the service sector. **Quality Progress**. v.23, n.12, p.60-62, 1990.
- _____. **Quality Service pays: six keys to success**. Milwaukee, ASQC, 1989.
- LEHTINEN, 1983 in Grönroos, C. **Marketing: gerenciamento e serviços: a competição por serviços na hora da verdade**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- LEVITT, T. Making intangible products and product intangibles **Harvard Business Review**, v.59, n.3, p.94-102, 1981.
- _____. Making success through differentiation of anything. **Harvard Business Review**, v.58, n.1, 1980.
- _____. Production line approach to service. **Harvard Business Review**, v.50, n.5, p.41-52, 1972.
- _____. The industrialization of service. **Harvard Business Review**. v.54, n.5, p.63-74, 1976.
- LILJANDER, V. ; STRANDVIK, T. Emotions in service satisfaction. **International journal of service industry management**, v.8, n.2, p.148-69, 1997.
- LIPSCOMB, H.R.; LOPSCOMB, J.R. SPC applications in the service industries. Annual Quality Congress. Milwaukee, USA. **Transactions**. p.739-348, 1994.
- LOBOS, J. **Encantando o cliente: externo e interno**. São Paulo, J. Lobos, 1993.
- LOVELOCK, C.H. Classifying services to gain strategic marketing insights. **Journal of Marketing**, v.47, p.9-20, 1983.
- _____. **Product plus: produto + serviço = vantagem competitiva**. Trad. de Maria L. G. L. Rosa. São Paulo, Makron Books, 1995.
- _____. Towards a classification of services. in LAMB, C.W. e DUNNE, P.M. **Theoretical Developments in Marketing**. Chicago, American Marketing Association, 1980.

- McCLAIN, J.O.;THOMAS,L.J. **Operations Management**: production of goods and services. Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1985.
- McDERMOTT, R. TQM: won't work in the services..., or will it? In: ANNUAL QUALITY CONGRESS, 45., Milwaukee, **Proceedings**. p.393-398, 1991.
- MILLER, K.G. Quality accounting: the application of BS 5750 in a major firm of chartered accountants. **Quality Forum**. v.19, n.4, p.206-9, 1993.
- MILLS, C. A. **The quality audit**. New York, McGraw Hill, 1989.
- MIZUNO, S. **Management for quality improvement: the 7 new QC tools**. Milwaukee, ASQC Quality Press, 1988.
- MONTEIRO, J.A. **Qualidade total no serviço público: questionamento e recomendações segundo os 14 pontos de W.E.Deming**. Brasília, QA&T Consultores Associados, 1991.
- MURDOCK, M. Building improvement into health care and service. In: ANNUAL QUALITY CONGRESS, 46. Milwaukee, **Proceedings**. p.992-8, 1992.
- NAKANO, D. N.; FLEURY, A. C. **Métodos de pesquisa na engenharia de produção**. São Paulo, DEP/EPUSP, 1997
- NÓBREGA, K.C. A visão dos especialistas da qualidade sobre serviços. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 15./ International Congress of Industrial Engineering, 1. São Carlos, 1995.**Anais**. São Carlos, UFSCAR, 1995.
- NORMANN, R. **Administração de serviços: estratégia e liderança na empresa de serviços**. Trad. de Ailton B. Brandão. São Paulo, Atlas, 1993.
- _____ ; RAMÍREZ, R. From Value Chain to Value Constellation: Designing Interactive Strategy. **Harvard Business Review**. v.71, n.4, p.65-77, 1993.
- OVRETVEIT, J.A. Auditing for service quality. Towards service partnership contracting. **Quality Forum**. v.19 n.1, p.4-9, 1993.
- PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V.A.; BERRY, L.L. Servqual: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. **Journal of Retailing**. v.64, n.1, p.12-37, 1988.
- _____ ; _____ ; _____ ; A conceptual model of service quality and its implications for future research. **Journal of Marketing**, v.49, n.3, p.41-50, 1985.
- PERRY, J.C. External audit of a quality process in education. In: ANNUAL QUALITY CONGRESS TRANSACTIONS. 45., Milwaukee, **Proceedings**. Milwaukee, ASQC, 1991, p.270-4.

- PORTER, M.E. **Estratégia competitiva**. Rio de Janeiro, Campus, 1991.
- PURI, S. C. Service TQM via ISO 9004-2. In: ANNUAL QUALITY CONGRESS TRANSACTIONS, 47., Milwaukee, 1993. **Proceedings**. Milwaukee, 1993. p.803-9.
- _____. Deming + ISO/9000: a deadly combination for quality revolution. . In: ANNUAL QUALITY CONGRESS TRANSACTIONS, 47., Milwaukee, 1993. **Proceedings**. Milwaukee, 1993. p.371-8.
- _____. **Certificação ISO 9000 e gestão da qualidade total**. Trad. de Antonio R. M. Silva e Helena Martins. Rio de Janeiro, Qualitymark, 1994.
- QUINN, J.B.; DOORLEY, T.L.; PAQUETTE, P.C. Beyond products: services-based strategy. **Harvard Business Review**. v.68, n.2, 1990.
- RATHMEL, J.R. **Marketing in the service sector**. Cambridge, Winthrop, 1974
- ROSANDER, A. C. **Applications of quality control to the service industry**. New York, Marcel Dekker Inc., 1985.
- _____. **Deming's 14 points applied to services**. Milwaukee, ASQC Quality Press, 1991.
- SASSER, W.E. E FULMER, W.E. **Creating personalized service delivery systems**, in Bowen et al(eds):Service Management Effectiveness. San Francisco, Josey Bass, 1990.
- SCHLESINGER, L.A.; HESKETT, J.L. The service-driven service company. **Harvard Business Review**. v.69, n.5, p.71-91, 1991.
- SIFERD, S.P.; BENTON, W.C.; RITZMAN, L.P.; Strategies for service systems. **European Journal of Operational Research**, v.56, n.3, p.291-303, 1992.
- SILVESTRO, R.; FITZGERADL, L.;JOHNSTON,R.; VOSS,C. Towards a classification of service processes. **International Journal of Service Industry Management**, v.3, n.3, p.62-75, 1992.
- SINHA, M. N. & WILLBORN, W. W. O. **The management of quality assurance**. New York, John Willey & Sons, 1986.
- SLACK, N. **Vantagem competitiva em manufatura: atingindo competitividade nas operações industriais**. Trad. de Sônia Corrêa. São Paulo, Atlas, 1993.
- SMITH, D.W. Quality assurance in the service sector. **Quality Forum**. v.17, n.3, p.97-100, 1991.

STUART, F. I.; TAX, S.S. Planning for service quality: na integrative approach. **International Journal of Service Industry Management**, v.7, n.4, p.58-77, 1996.

TAM linhas aéreas, **Internet**: <http://www.tam.com.br>, novembro/1997

THOMAS, M. Satisfying the internal customer at federal express. **Proceedings of the Fall Meeting on Council of Logistics**. New Orleans, LA, USA Conference Date: 1991. v.2, p.353-8.

TREACY, M.; WIERSEMA, F. O conhecimento estreito do cliente e outras normas sobre valor, In: **Atuação espetacular** / Harvard business review book. Rio de Janeiro, Campus, 1997.

UMEDA, M. Encontro de coordenadores de TQC. **I Seminário Catarinense de TQC**. Florianópolis, Anais, 1994.

URDAN, A.T. **Qualidade de serviço: proposição de um modelo integrativo**. Tese (Doutorado). São Paulo, Universidade da São Paulo - Faculdade de Economia e Administração, 1993.

VANDERMERWE, S.; GILBERT, D. Making internal services market driven. **Business Horizons**. s.v, n.5, p.83-9, 1989.

VAREY, R.J. Internal marketing: a review and some interdisciplinary challenges. **International journal of Service Industry Management**. v.6, n.1, p.40-63, 1995.

WHITELEY, R. C. **A Empresa totalmente voltada para o cliente**. Rio de Janeiro, Campus, 1992.

WILD, R. (1971) **Production and operations management**. Holt, Rinehart and Winston.

YIN, R. K. **Case study research: design and methods**. New Delhi, SAGE, 1984.

YOSHIMURA, K. Encontro de coordenadores de TQC. **III Seminário Catarinense de TQC**. Florianópolis, Anais, 1996.

ZACCARELLI, S. B. Programação e controle da produção. 5.ed. São Paulo, Pioneira, 1979.

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

_____. Consumer perceptions of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence. **Journal of Marketing**, v.52, n.7, p.2-22, 1988.

_____ ; _____ ; _____. Communication and control processes in the delivery of service quality. **Journal of Marketing**. v.52, n.4, p.35-48, 1988.

Anexo C

Bibliografía consultada

BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

- AKAO, Y. H. K. **Policy deployment for successful TQM**. Cambridge, Productivity Press, 1991.
- _____. **Serviços internos**. Trad. de A.T.Carneiro. São Paulo, Pioneira, 1994.
- _____. **Programando o futuro: o trem da linha norte**. São Paulo, Makron Books, 1994.
- ALMEIDA, S. **Cliente nunca mais: 500 dicas para irritar ou perder o cliente sem fazer força**. Salvador, Casa da Qualidade Editora, 1993.
- ALMEIDA, W.J.M. (1974) *Serviços e desenvolvimento econômico no Brasil: aspectos setoriais e suas implicações*. Rio de Janeiro, Ipea/Inpes.
- APPLEMAN, K. ; LARGE, K. Navy hospital fights disease with a quality team. **Quality Progress**. v.28, n.4, p.47-49, 1995.
- ARCHER, N.P.; WESOLOWSKY, G.O. Dynamic service quality cost model with word-of-mouth advertising. **European Journal of Operational Research**. v.78, n.3, p.355-366, 1994.
- ASHFORTH, B.E.; HUMPHREY, R.H. Emotional labor in service roles: the influence of identity. *Academy of Management Review*. v.18, n.1, p.88-115, 1993.
- AXLAND, S. Forecasting the future of quality. **Quality Progress**. v.26, n.2, p.21-25, 1993.
- BANTING, P.M. Customer service in industrial marketing: a comparative study. **European Journal of Marketing**. v.10, n.3, p.136-145, 1976.
- BELOHLAV, J.A. Quality, strategy, and competitiveness. **California Management Review**. v.35, n.3, p.55-81, 1993.
- BEMOWSKI, K. The secret of fidelity's success. **Quality Progress**. v.26, n.6, p.25-28, 1993.
- BEMOWSKI, K. Putting employees in the spotlight. **Quality Progress**. v.27, n.12, p.25-28, 1994.
- BERWICK, D.M. **Melhorando a qualidade dos serviços médicos, hospitalares e da saúde**. Trad. de J.C.B.Santos. São Paulo, MakronBooks, 1994.

- BHAT, S.S.; BONNICI, J.L.; CARUANA, A.R. Diversification strategies for the service sector. **Journal of Professional Services Marketing**. v.9, n.1, p.59-68, 1993.
- BOSTINGL, J.J. The real business of education: creating success for all. **Quality Progress**. v.27, n.10, p.47-49, 1994.
- BRECKA, J. The american customer satisfaction index. **Quality Progress**. v.27, n.10, p.41-44, 1994.
- BUTZ, H.E. Strategic Planning: The Missing Link in TQM. **Quality Progress**. v.28, n.5, p.105-108, 1995.
- CANTON, I.D. Learning to love the service economy. **Harvard Business Review**. v.62, n.3, p.89-97, 1984.
- CANDLIN, D.; DAY, P.J. Introducing TQM in a service industry. **Quality Forum**. v.19, n.3, p.132-142, 1993.
- _____, TANSIK, D.A. The customer contact model for organizational design. **Management Science**. v.29, n.9, p.1037-1050, 1983.
- _____. The ten commandments of service system management. **Interfaces**. v.15, n.3, p.68-72, 1985.
- CHAUFOURNIER, R.L. et al. Total Quality Management in an Academic Health Center. **Quality Progress**. v.26, n.4, 1993.
- CHESNEY, E. et al. Improving Health Care on a Tight Budget. **Quality Progress**. v.26, n.4, 1993.
- CHUA, R.C.H. A customer-driven approach for measuring service quality. In: Annual Quality Congress, 46., Nashville, TN, USA, 1992. **Transactions**. Milwaukee, WI, USA, ASQC. p.1195-1201, 1992.
- CHURCHILL Jr., G. A.; SURPRENANT, C. An investigation into the determinants of customer satisfaction. **Journal of Marketing Research**. v.19, p.491-504, nov, 1982.
- COBRA, M.H.N.; RANGEL, A. *Serviços ao cliente: uma estratégia competitiva*. São Paulo, Marcos Cobra Editora, 1992.
- _____; ZWARG, F.A. **Marketing de serviços: conceitos e estratégias**. São Paulo, McGraw-Hill, 1986.
- COLLINS, D. et al. Sandwell College: provider of quality assured education. **Quality Forum**. v.17, n.3, p.126-128, 1991.

- CORTADA, J.W. Implementing Quality in a sales organization. **Quality Progress**. v.26, n.9, p.67-70, 1993.
- CRONIN Jr, J.J.; TAYLOR, S.A. Measuring service quality: a reexamination and extension. **Journal of Marketing**, v.56, n.7, p.55-68, 1992.
- DeFURIA, J. Quality of service study: gas appliance service. American Gas Association, Operating Section, **Proceedings**. p.208-236, 1991.
- DEARDEN, J. Cost accounting comes to service industries. **Harvard Business Review**. v.56, n.5, p.132-140, 1978.
- DRUCKER, P.F. The New Society Organizations. **Harvard Business Review**. v.70, n.5, p.95-104, 1992.
- _____. The new productivity challenge. **Harvard Business Review**. v.69, n.6, p.69-79, 1991.
- _____. **Administrando para o futuro: os anos 90 e a virada do século**. São Paulo, Pioneira, 1992.
- EARLY, J.F. Strategies for measurement of service quality. **Quality Forum**. v.17, n.1, p.10-14, 1991.
- FITZSIMMONS, J.A. Consumer participation and productivity in service operations. **INTERFACES**. v.15, n.3, p. 60-67, 1985.
- FRAM, E.H.; CAMP, R.C. Finding and implementing best practices in higher education. **Quality Progress**. v.28, n.2, p.69-73, 1995.
- FUSCO, A.A. Translating TQM into TQS. **Quality Progress**. v.27, n.5, p.105-108, 1994.
- _____. Manufacturing strategic planning. **California Management Review**. Summer, 1993.
- _____. Quality on the line. **Harvard Business Review**. v.61, n.5, p.65-75, 1983.
- GONÇALVES, J.E.L. Os impactos das novas tecnologias nas empresas prestadoras de serviços. **Revista de Administração de Empresas**. v.34, n.1, p.63-81, 1994.
- GOODMAN, J. The nature of customer satisfaction. **Quality Progress**. v.22, n.2, p.37-40, 1989.
- HARRIS, G. The Post-Capitalist Executive: an interview with Peter F. Drucker. **Harvard Business Review**. v.71, n.3, p.115-122, 1993.

HENDERSON, G.L. GIROBANK: the first bank to win a British Quality Award. **Quality Forum**. v.18, n.2, p.80-87, 1992.

HENSEL, J. S. **Service quality improvement and control: a customer-based approach**. *Journal of Business Research*, 20 (1), January 1990. 43-54p.

_____. *Managing in the service economy*. Boston, Harvard Business School Press, 1986

HESTAND, R. Measuring the level of service quality. **Quality Progress**. v.24, n.9, p.55-59, 1991.

HIGGINS, L.F. Practical approaches for evaluating the quality dimensions of professional accounting services. *Journal of Professional Services Marketing*. v.7, n.1, 1991.

HUBBARD, D.L. Can higher education learn from factories? **Quality Progress**. v.27, n.5, p.93-97, 1994.

KANO, N. A perspective on quality activities in american firms. In: **California Management Review**. v.35, n.3, 1993.

KENNEDY, D.A.; YOUNG, B.J. Managing quality in staff areas - part 1. **Quality Progress**. v.22, n.10, p.87-91, 1989.

_____; _____. Managing quality in staff areas - part 2. **Quality Progress**. v.22, n.12, p.29-34, 1989.

KING, S. Developing people: a strategy for competitive advantage. American Production and Inventory Control Society - Annual International Conference, VA, USA. **Proceedings**. p.228-231, 1993.

KLOPPENBERG, T.J.; GOURDIN, K.N. Up in the air about quality. **Quality Progress**. v.25, n.2, p.31-5, 1992.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**. São Paulo:Atlas, 1988.

LASH, L. M. **Complete guide to customer service**. Milwaukee, John Wiley & Sons, 1989.

LAWTON, R.L. Creating a customer-centered culture in service industries. **Quality Progress**. v.24, n.9, p.69-72, 1991.

LELE, M.M. How service needs influence product strategy. **Sloan Management Review**. p.63-70, fall, 1986.

LEONG and STONEBRAKER. **Operations strategy**. Boston, Allyn & Bacon, 1994.

- LORENCE, D. Benchmarking quality under U.S. health care reform: the next generation. *Quality Progress*. v.27, n.4, p.103-107, 1994.
- LoSARDO, M.; ROSSI,N.M. **At the service quality frontier: a handbook for managers, consulstants and other pioneers**. Milwaukee, ASQC Quality Press, 1993.
- LYINCH, J.J. Total Quality Banking. *Quality Forum*. v.19, n.4, p.183-186, 1993.
- MAIN, J. **Guerras pela qualidade: os sucessos e fracassos da revolução da qualidade**. Trad. de Outras Palavras Consultoria Lingüística. Rio de Janeiro, Campus, 1994.
- MATHE, H.; PERRAS, C. Successful global strategies for service companies. *Long Range Planning*. v.27, n.1, p.36-49, 1994.
- MASON, R.M.; SALIPANTE, P.; ROBINSON, G. Understanding quality in engineering service organizations. *IEEE Service Center*. Piscataway, NJ, USA. p.468-472, 1992.
- McCABÉ, W.J. Improving service quality and cutting costs in a service organization: control charts help improve service processes. *Quality Progress*. v.18, n.6, p.85-89, 1985.
- McGRATH Jr., R. Organizationally induced helplessness: the antithesis of empowerment. *Quality Progress*. v.27, n.4, p.89-92, 1994.
- MILLS, P.K.; MOBERG, D.J. Perspectives on the technology of service operations. *Academy of Management Review*. v.7, n.3, p.467-478, 1982.
- MONTY, J.C. Service excellence. *Quality Pprogress*. v.23, n.10, p.23-24, 1990.
- MORGAN, R.B.; SMITH, J. A New era in manufacturing and service. *Quality Progress*. v.26, n.7, p.83-89, 1993.
- MURDOCK, M. Continuous improvement of emergency care and services. USA In: **45TH ANNUAL QUALITY CONGRESS TRANSACTIONS**. ASQC, Milwaukee, v.45, p.119-124, 1991
- MYERS, K.; BUCKMAN, J. Beyond the Smile: Improving Service Quality at the Grass Roots. *Quality Progress*. v.25, n.12, 1992.
- NÓBREGA, K. C. **Uma abordagem sistêmica para o diagnóstico da Qualidade**. Dissertação de Mestrado , UFSC , Florianópolis, 1990.
- OAKLAND, J. **Gerenciamento da Qualidade Total**. Trad. de A.G.Pereira. São Paulo, Nobel, 1994.

- OMACHONU, V.K. **Total Quality and Productivity Management in Health Care Organizations**. Norcross, Gerogia, USA, Institute of Industrial Engineers, 1991.
- OSBORNE, D.; *Reinventando o governo: como o espírito empreendedor está transformando o setor público*. Trad. de S. F. G. Baath e E. Magalhães. 2.ed. Brasília, MH Comunicação, 1994.
- OVRETVEIT, J.A. Towards market-focused measures of customer.purchaser perceptions of service. **Quality Forum**. v.18, n.1, p.21-24, 1992.
- PARASURAMAN, A; BERRY, L.L.; ZEITHAML, V.A. Understanding customer expectations of service. **Sloan Management Review**. p.39-48, spring, 1991.
- PINE II, B.J.; DON PEPPERS; ROGERS, M. Do you want to keep your customers forever? **Harvard Business Review**. v. 73, n.2, p.103-114, 1995.
- QUINLAN, M.R. How does service drive the service company? **Harvard Business Review**. v.69, n.6, 1991.
- QUINN, J.B.; GAGNON, C.E. Will services follow manufacturing into decline? **Harvard Business Review**. v.64, n.6, p.95-103, 1986.
- QUINN, M.; HUMBLE, J. Using service to gain a competitive edge: the prompt approach. In: **Long Range Planning**. v.26, n.2, p.31-40, 1993.
- REEVES, C.A.; BEDNAR, D.A. What prevents TQM in implementation in Health Care Organizations? **Quality Progress**. v.26, n.4, p.8-11, 1993.
- REICHHELD, F.F.; SASSER Jr., W.E. Zero defections: quality comes to services. **Harvard Business Review**. v.68, n.5, p.105-111, 1990.
- ROACH, S.S. Services under Siege: the restructuring imperative. **Harvard Business Review**. v.6, n.5, 1991.
- ROBINSON, J. COQ implementation in a service organization. In: 47th Annual Quality Congress Transactions. Milwaukee, WI, USA, ASQC, 1993. v.47, p.803-809.
- SAHLMAN, W.A. Why sane people shouldn't serve on public boards. **Harvard Business Review**. v.68, n.3, 1990.
- SARAZEN, J.S. Customer satisfaction is not enough. **Quality Progress**. v.20, n.12, p.31-32, 1987.
- SASSER, W.E. Match supply and demand in service industries. **Harvard Business Review**. v.54, n.6, p.133-140, 1976.
- _____; ARBEIT, S. Selling jobs in the service sector. **Business Horizons**. v.?, n.6, p. 61-65, 1976.

- SAVAGE, C. **5th management generation**. Wellesley, Digital Press, 1990.
- SCHARFE, T.; WHITE, M.J. Quality principles are key to building centennial medical center. **Quality Progress**. v.28, n.6, p.51-54, 1995.
- SCHARGEL, F.P. Total Quality in Education. **Quality Progress**. v.26, n.10, p.67-70, 1993.
- SCHLESINGER, L.A.; HESKETT, J.L. Enfranchisement of service workers. **California Management Review**. v.33, n.4, p.83-100, 1991.
- SCHMENNER, R.W. How can service Business survive and prosper? **Sloan Management review**. p.21-32, spring, 1986.
- SCHWARTZ, M.H. A Question of Semantics. **Quality Progress**. v.24, n.11, p.59-63, 1991.
- SENSENBRENNER, J. Quality comes to city hall. **Harvard Business Review**. v.69, n.2, 1991.
- SHAPIRO & MATHE. **Designing service into the product**. In: Integrating Service Strategy in the Manufacturing Company. Londres, Chapman & Hall, 1993.
- SHAPIRO, B. et al. Staple yourself to an order. *Harvard Business Review*. v.70, n.4, p.113-122, 1992.
- SHAW, D. et al. Learning from mistakes. **Quality Progress**. v.28, n.6, p.45-48, 1995.
- SKINNER, W. The focused factory. **Harvard Business Review**. v.52, n.3, p.113-121, 1974.
- SMITH, A.K. Total quality management in the public sector - part 1. **Quality Progress**. v.26, n.6, p.45-48, 1993.
- STANNER, S.J.; ALLISTON, K. Quality in the financial services industry. **Quality Forum**. v.19, n.4, p.196-200, 1993.
- STRATTON, B. How disneyland works. **Quality Progress**. v.24, n.7, p.17-30, 1991.
- SULLIVAN, L. P. **The seven stages in company-wide quality control**, *Quality Progress*, May, 1986.
- TEISBERG, E.O.; PORTER, M.E.; BROWN, G.B. Making competition in Health Care work. **Harvard Business Review**. v.72, n.4, p.131-141, 1994.

- TINKHAM, M.A.; KLEINER, B.H. New developments in service operations management. **International Journal of Materials & Product Technology**. v.7. n.3, p.288-294, 1992.
- THOMPSON, P.; DESOUZA, G.; GALE, B.T. The strategic management of service quality. **Quality Progress**, v.18, n.3, p.20-25, 1985.
- TORBECK, L.D. A bibliography for quality in the service industries. **Quality Progress**. v.18, n.6, p.74-83, 1985.
- WHITTINGTON, R. **What is strategy - and does it matter?** Londres, Routledge, 1993.
- WILLIAMS, R.H.; ZIGLI, R.M. Ambiguity impedes quality in the service industries. **Quality Progress**. v.20, n.7, p.14-17, 1987.
- WIND, J.; GREEN, P.E.; SHIFFLET, D.; SCARBROUGH, M. Courtyard by Marriott: designing a hotel facility with consumer-based marketing. **INTERFACES**. v.19, n.1, p.25-47, 1989.

This document was created with Win2PDF available at <http://www.daneprairie.com>.
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.