

FACULDADE DE CIÊNCIAS E EDUCAÇÃO DE RUBIATABA

**MARCO ANTÔNIO DOS SANTOS**

**QUALIDADE NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS EM UMA  
EMPRESA DE MECÂNICA E RETÍFICA DE MOTORES  
– “UNIVERSAL DIESEL”.**

RUBIATABA – GO  
2005

MARCO ANTÔNIO DOS SANTOS



**QUALIDADE NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS EM UMA  
EMPRESA DE MECÂNICA E RETÍFICA DE MOTORES  
– “UNIVERSAL DIESEL”.**

Trabalho de conclusão de curso apresentado à Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração de Empresas.

Orientação: Profº. Ms. Flávio Manoel Coelho Borges Cardoso.

RUBIATABA – GO  
2005

25681  
Soori

Tombo nº	12092
Classif.:	A-658.56
Ex.:	1 MARCO SANTOS
	2005
Origem:	d
Data:	26.4.06

Adm.  
Bibliol total  
Serviços - Qualif. de

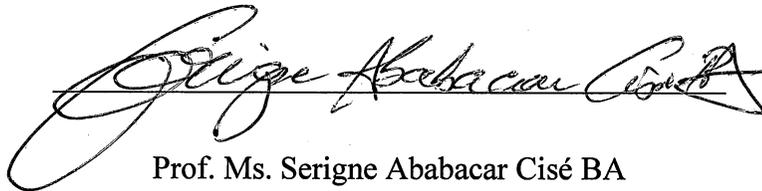
## FOLHA DE AVALIAÇÃO

Monografia apresentada em 10 / 12 / 05



---

Prof.: Marcos de Moraes Souza  
Especialista em Agronegócio e em Comércio Exterior



Prof. Ms. Serigne Ababacar Cisé BA  
Mestre em Administração



---

Prof.: Ms. Flávio Manoel Coelho Borges Cardoso  
Orientador

Agradeço a minha família por sempre me apoiarem em todos os momentos de minha vida e em especial a minha mãe por seu imenso amor e inspiração.

Dedico a Deus, por sempre iluminar o meu caminho e ter me socorrido nas horas que mais precisei e que ainda precisarei. E ao meu mestre Prof. Flávio Manoel Coelho Borges Cardoso por ter me orientado com tanta dedicação e rigidez.

## Epígrafe

“A verdadeira viagem de descobrimento  
consiste em não procurar novas terras, mas em  
ver com novos olhos”.

*Marcel Proust*

## RESUMO

Este trabalho enfatiza a aplicação da qualidade como ferramenta para o desenvolvimento de uma empresa de médio porte que é uma prestadora de serviços de mecânica e retífica de motores em geral.

É justamente a qualidade de um produto adquirido ou de um serviço prestado que vai garantir a satisfação do cliente e, também, o sucesso da empresa. E a excelência dos serviços de uma empresa está sem dúvida, nos detalhes da relação do atendente com o cliente.

O produto final de um serviço é sempre um sentimento. Os clientes ficam satisfeitos ou não, conforme suas expectativas. Portanto, a qualidade do serviço é variável de acordo com o tipo de pessoa.

A proposta deste trabalho é mostrar o que significa qualidade em prestação de serviços, caracterizar a importância do cliente e especificar os fatores que são determinantes para que uma empresa preste serviços com qualidade, objetivando o sucesso duradouro, enfim esta obra é dirigida para acadêmicos, profissionais e empresários envolvidos ou não com atividades comerciais de prestação de serviços e/ou gestão de negócios.

**Palavras-chave:** qualidade, atendimento ao cliente, satisfação do cliente.

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 - Círculo da Expectativa do consumidor em Relação ao produto/serviço adquirido	13
Figura 2 - Círculo Vicioso da Qualidade dos Serviços	26

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1: Diferenças entre produtos e serviços	30
Tabela 2: Definições para serviço	32
Tabela 3: Sugestões a serem adotadas a médio e longo prazo	50

## LISTA DE GRÁFICOS

- Gráfico 1:** Sendo empregado ou proprietário como você reagiria a reclamações e críticas de seu estabelecimento de prestação de serviço 43
- Gráfico 2:** O fator você observa antes de procurar o serviço de uma oficina mecânica e retífica de motores. 44
- Gráfico 3:** Quais as vantagens da prestadora de serviços oferecer um atendimento de qualidade a seus clientes 45
- Gráfico 4:** Como a empresa pode conhecer seus clientes 46
- Gráfico 5:** A empresa deve se preocupar em ouvir as razões dos clientes, assim como expor seus próprios argumentos. Para tornar isso possível que atitude é mais acertada tomar. 47
- Gráfico 6:** Com relação a seu atendimento prestado aos seus clientes qual o grau de satisfação apresentado pelos mesmos 48
- Gráfico 7:** A empresa ouve o cliente, através de canais específicos de comunicação e transforma seus desejos em ações concretas. 49

## SUMÁRIO

RESUMO

LISTA DE FIGURAS

LISTA DE TABELAS

LISTA DE GRÁFICOS

1. INTRODUÇÃO.....	11
1.1 PROBLEMÁTICA.....	12
1.2 JUSTIFICATIVA.....	13
1.3 OBJETIVOS.....	16
1.3.1 OBJETIVO PRINCIPAL.....	16
1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	16
2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	17
2.1 QUALIDADE.....	17
2.2 QUALIDADE NO SETOR DE SERVIÇO.....	18
2.3 POR QUE QUALIDADE? OS FATORES PROPULSORES DA DEMANDA DA QUALIDADE NOS SERVIÇO.....	19
2.4 O QUE É? CARACTERÍSTICAS DA QUALIDADE NO SETOR DE SERVIÇO.....	21
2.5 A IMPORTÂNCIA DO SETOR DE SERVIÇOS .....	22
2.6 DIMENSÕES DA QUALIDADE EM SERVIÇOS.....	23
2.7 PROCEDIMENTOS, PADRÕES E SISTEMA ORGANIZACIONAL.....	29
2.8 PLANEJAMENTO DA QUALIDADE.....	30
2.9 DEFINIÇÕES E CONCEITOS SOBRE SERVIÇOS E PRODUTOS.....	32
2.10 COMPETITIVIDADE NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS.....	35
2.11 QUALIDADE EM SERVIÇO.....	36
2.12 SATISFAÇÃO DO CLIENTE.....	38
2.13 A IMPORTÂNCIA E A PRÁTICA DE SE MEDIR A SATISFAÇÃO DO CLIENTE.....	39
3. METODOLOGIA .....	40
4. RESULTADO.....	43
5. CONCLUSÃO/SUGESTÕES.....	51
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	53

## 1. INTRODUÇÃO

Há várias décadas, o sucesso, a permanência e a sobrevivência das empresas no mercado dependem basicamente do nível da qualidade que estas oferecem aos seus clientes.

Destaca-se tanto a importância da qualidade na manufatura quanto no intangível mercado de prestação de serviços. No presente cenário onde o mercado está cada vez mais competitivo e os clientes cada vez mais exigentes, as organizações têm buscado novos sistemas de gestão que possibilitem diferenciação e excelência perante os concorrentes.

Os consumidores de serviço buscam hoje preço baixo, serviços personalizados e qualidade alta e, no futuro, essas exigências tenderão a ser ainda maiores e mais específicas (COBRA, 2001, p. 83). É de suma importância para as empresas conhecer as necessidades e os desejos dos clientes e saber traduzir essas informações aos diversos serviços prestados, para que possam conseqüentemente atender e se possível superar as expectativas dos clientes, de forma a possibilitar o aumento ou manutenção de sua fatia de mercado.

Com o crescimento do número de empresas que prestam serviços de mecânica e retífica de motores de todos os veículos em geral, a capacidade de identificar as necessidades e os desejos dos clientes e superar as expectativas destes, tornou-se fundamental para que as empresas sobrevivam e, se possível, cresçam no cenário atual. Para tanto, faz-se necessário um aperfeiçoamento no que se refere à qualidade dos serviços prestados de modo a possibilitar ao prestador de serviços sua adequação às atuais exigências do mercado.

A empresa que conhece sua clientela a fundo terá mais condições de melhorar e acertar nos pontos em que está deficiente, uma vez que os clientes percebem os serviços prestados pela mesma, de maneira diferenciada.

A satisfação do consumidor é influenciada por sentimentos positivos/negativos (valor) que eles associam ao produto/serviço após sua compra e uso. Esses consumidores passam por vários estágios que influenciam diretamente em seu estilo de vida e hábitos de consumo, levando as empresas a adotarem ferramentas que mensure a satisfação e o descontentamento de seus clientes.

Os serviços segundo Cobra (2001, p. 84), não param de crescer no mundo inteiro e tanto no presente quanto no futuro o mundo globalizado caminha para a economia baseada em serviços de comunicação, turismo, saúde, entretenimento, informática, finanças, entre outros.

## **1.1 PROBLEMÁTICA**

A sobrevivência das empresas no mercado competitivo atual está diretamente ligada à Qualidade. Apesar da indústria manufatureira do Brasil vir apresentando avanços gradativos nesta direção, o setor de serviços continua inerte às mudanças no cenário mundial.

As empresas, atualmente necessitam estar atentas às mudanças do mercado e preparadas para enfrentá-las, no sentido de sobreviver a estas e até mesmo antecipar-se aos seus concorrentes.

A globalização da economia provocou grandes mudanças no mercado. Os consumidores ficaram mais exigentes e cobram das empresas mais qualidade, agilidade e melhores preços. Ao mesmo tempo, as preferências futuras dos consumidores estão cada vez mais difíceis de prever.

Em resposta, as organizações começaram a procurar descobrir as verdadeiras necessidades do seu cliente para assim atendê-las, fazendo um trabalho direcionado à conquista da fidelização dos mesmos.

O bom atendimento da empresa levará à satisfação e a conseqüente fidelização do consumidor, o que, por sua vez, se traduzirá em maiores retornos financeiros para a empresa. E assim criar-se-á a base da vantagem competitiva sustentável, cada vez mais imprescindível a qualquer empresa no ambiente atual.

Neste contexto é fundamental para as empresas conhecerem o nível de satisfação dos clientes, pois, desta maneira terão condições de melhorar e acertar os pontos que estão deficientes uma vez que os clientes percebem os serviços prestados pela mesma, de forma diferenciada.

## 1.2 JUSTIFICATIVA

O presente trabalho aborda o planejamento da qualidade na prestação de serviços tendo como foco a busca do atendimento da qualidade demandada pelo cliente no setor de prestação de serviços de mecânica e retífica de motores de veículos de todos os portes.

Atualmente, a revolução tecnológica, a globalização, a diversificação do mercado, as alterações de valores e preferências vem causando significativas mudanças no comportamento dos consumidores (AKAO, 1996, p. 47)

As empresas defrontam-se com mercados altamente competitivos, onde diferenciais primários (entrega, qualidade do produto, custos competitivos) já foram superados pelos concorrentes, havendo desta maneira a contínua necessidade na busca da satisfação dos clientes (ABREU, 1997).

Para focar e atender os clientes de forma eficiente, a qualidade na prestação de serviços, possibilita o sucesso em vendas, marketing, desenvolvimento simultâneo e melhor comunicação dentro da empresa (ABREU, 1997, p. 119).

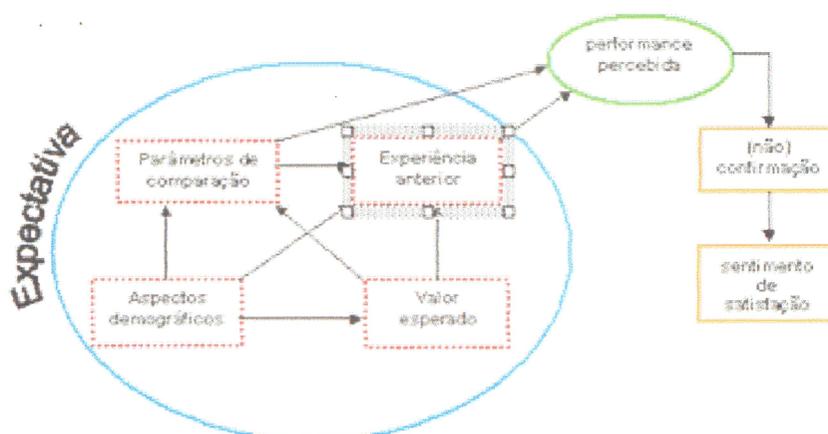
Escolheu-se este tema devido a grande importância atual no que diz respeito à qualificação dos serviços e a garantia da qualidade com o foco voltado ao cliente. O trabalho possibilita o aperfeiçoamento da prestação dos serviços e o aprimoramento do sistema da qualidade existentes em empresas de prestação de serviços de mecânica e retífica de motores de veículos de todos os portes. Na empresa em questão, ocorre a necessidade de identificar as demandas dos clientes, e a partir destas, realizar um planejamento da qualidade de modo a melhorar a qualidade dos serviços prestados com o intuito de reter e fidelizar seus clientes, bem como conquistar novos clientes.

Prestação de serviços é, sem dúvida, uma das formas de organização do trabalho cada vez mais presentes no mundo contemporâneo. Hoje entendemos que a concepção de serviço não mais se pode dissociar de padrão de qualidade, de valores éticos, de processos

de trabalho em equipe, do respeito às necessidades e aos desejos do cliente e, sobretudo, das questões da dimensão humana em que devem-se pautar as relações mantidas com esse cliente. Informados por esses dados de realidade, entendemos que a temática da qualidade e suas implicações nas práticas de trabalho devem integrar o repertório de conhecimentos de todo profissional da atualidade, seja qual for o campo de atividades em que ele atue.

A satisfação do consumidor é a atitude geral que os consumidores têm em relação a um produto ou serviços após o terem adquirido e usado. É o sentimento de prazer ou de desapontamento resultante da comparação do desempenho esperado pelo produto (resultado) em relação às expectativas do serviço prestado. E o que podemos observar na figura 1.

**Figura 1 - Círculo da Expectativa do consumidor em Relação ao produto/serviço adquirido**



FONTE: Akao, 1996.

**Percepção** é tudo aquilo que o consumidor passa a pensar do produto, tendo-o avaliado após o consumo, e **Expectativa** é o conjunto de necessidades e desejos que o consumidor pretende ver satisfeitos consumindo o produto.

Assim, quando a **expectativa for maior do que a percepção** teremos como resultado a **insatisfação do consumidor**.

Quando a **percepção for maior ou igual do que a expectativa**, aí teremos um **consumidor satisfeito**.

Atualmente os consumidores deparam-se com uma vasta variedade de produtos com diferentes marcas, preços e fornecedores o que lhes dão a opção de escolher a empresa que lhe oferecer o maior valor.

Fazer a diferença e sair na frente quando o assunto é encantar a cliente são palavras - chaves, para o empreendedor que deseja se manter no mercado por longas datas por isso se faz necessário à criação deste que servirá de embasamento de apoio para todos os membros da empresa que por sua vez deverão estar abertos às novas tecnologias dítadas pelo mercado e seus consumidores.

“Clientes satisfeitos provocam menos estresse. São poucos os que, tendo que lidar com um cliente insatisfeito não conhecem as pressões que tais situações causam. Clientes satisfeitos tomam menos o nosso tempo. Lidar com queixas e problemas pode consumir muito tempo e eles sempre surgem quando você está mais ocupado”.

Clientes satisfeitos falam de sua satisfação a outras pessoas, o que amplia a boa reputação. Clientes satisfeitos trazem satisfação ao trabalho e podem ajudar a motivar você e sua equipe. Clientes são seres humanos – é natural querer proporcionar um atendimento atencioso, prestativo e eficiente. Finalmente, existe a velha, mas ainda oportuna máxima sua empresa são seus clientes. Não há opção eles são importantes (BEE, 2000, p. 93).

Os clientes abandonam as lojas por vários motivos: quinze por cento vão para os concorrentes, por causa do preço. Quinze por cento por causa da qualidade do produto. Vinte e um por cento porque não encontra atendimento e quarenta e nove por cento porque o atendimento é de baixa qualidade.

“O único assunto que não é resolvido apenas com dinheiro na empresa é fidelização. Atendimento não se consegue com dinheiro. Bom humor e cortesia também. Você tem que se dedicar pessoalmente ao assunto. E por mais que se pague para alguém fazer um bom trabalho isso apenas acontece se as pessoas estiverem envolvidas”.

Aí é que é importante priorizar o que o Cliente quer ver na loja: pessoas que o atendam bem, capricho na entrega de produtos e serviços, conforto e conveniência no ponto de vendas, diferenciais de produtos, preço, políticas de garantia e troca e propaganda e promoção. Invista seu coração em cada item. O Cliente agradece, compra, volta e recomenda (SAIANI, 2001, p. 234).

### **1.3 OBJETIVOS**

#### **1.3.1 Objetivo Principal**

O principal objetivo desta monografia é:

- Desenvolver nos participantes a cultura da qualidade em prestação de serviços sendo possível traçar alternativas de melhorias para médio e longo prazo. Através de ferramentas disponíveis em literaturas, cursos, palestras, mini-cursos, vídeos, internet, etc.

#### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- Aplicar uma pesquisa satisfação junto a clientes e funcionários da empresa prestadora de serviços;
- Demonstrar qualidade no atendimento ao cliente, tratando-o com cortesia e respeito e oferecendo-lhes os melhores produtos e serviços;
- Identificar as funções e responsabilidades da equipe de trabalho;
- Estabelecer relações baseadas na cooperação que favoreçam a administração de conflitos e o desenvolvimento do trabalho em equipe: saber comunicar-se e argumentar, com desenvoltura, junto àqueles com quem se relaciona, mostrando respeito pelas diferenças individuais;
- Mostrar a importância do diálogo como forma de esclarecer conflitos e tomar decisões coletivas;
- Administrar o processo de trabalho, considerando rotinas, instalações materiais e equipamentos.

## 2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

### 2.1 QUALIDADE

Qualidade é um tema bastante presente no campo de estudos de Engenharia da Produção. O movimento da qualidade originou-se no Japão nos anos de 50 e 60 e causou uma revolução no mundo empresarial. Muitos autores pesquisaram sobre qualidade e geraram diversos conceitos, em primeiro momento para a manufatura e, por conseguinte, para o setor de serviços (HECKERT; SILVA, 2001).

O mundo está mudando rapidamente, as empresas estão tendo a sua sobrevivência ameaçada pelas mudanças sociais, tecnológicas e mentais da humanidade. Os produtos perdem rapidamente a sua atualidade, pois rapidamente novos e melhores produtos são lançados a preços mais baixos (CAMPOS, 1999, p. 364).

Garvin (1992) classificou as definições em cinco abordagens principais:

- *Abordagem transcendental* onde a qualidade é uma característica de excelência inata ao produto, mais relacionada com sua marca e especificação do que com o seu funcionamento;
- *Abordagem baseada em manufatura*, que define qualidade como adequação às especificações de projeto, onde produtos e serviços não apresentam erros;
- *Abordagem baseada no usuário*, que relaciona qualidade com a satisfação do consumidor, onde as especificações do produto devem ser adequadas às especificações dos clientes;
- *Abordagem baseada no produto*, onde a qualidade é definida como um conjunto de atributos mensuráveis de um produto, sendo desta forma melhor identificados em bens tangíveis do que serviços;
- *Abordagem baseada em valor*, onde a qualidade está relacionada com a percepção de valor de acordo com o preço do produto, pois o cliente aceita pagar um valor acima do mercado caso ele considere o produto com alta qualidade. Garvin (1992, p. 81) concilia as abordagens apresentadas em uma

única frase: “Qualidade é a consistente conformidade com as expectativas dos consumidores”.

Na atual revolução da Qualidade, percebe-se que quando existem produtos e serviços de alta qualidade, ocorre conseqüentemente a redução de custos de retrabalho, refugo e devoluções, gerando tanto consumidores satisfeitos e, segundo Paladini (1995, p. 17), gerando também uma importante vantagem competitiva para as organizações, permitindo a sua sobrevivência (GARVIN, 1992).

A Qualidade recebeu ainda outras definições, propostas por diferentes autores da área de qualidade industrial, como citam Bratz (2001) e Ferreira (1997). Crosby (1985) definiu qualidade como sendo a “conformidade com os requisitos”; Deming (1990) a definiu como “é sentir orgulho do que se faz”; Ishikawa (1993) a descreveu como “um sistema de produção que produz economicamente, coisas ou serviços que atendam às exigências dos consumidores”; para Juran (1988), trata-se da “satisfação do cliente e a ausência de defeitos”.

Atualmente, conforme Colletti *et al* (2000, p. 33), as empresas que colocam a qualidade de seus produtos como prioridade de seus negócios seguem três duradouros princípios da superioridade de qualidade: qualidade superior é lucrativa; qualidade é muito mais que conformidade e é atingida na medida em que o produto ou serviço satisfazem ou excedem as exigências do cliente; qualidade superior é atingida com um sistema total de qualidade, que atinge todos os aspectos da empresa.

## **2.2 QUALIDADE NO SETOR DE SERVIÇOS**

A era da qualidade iniciada na década de 80, trazendo grandes mudanças para indústria manufatureira, somente agora parece estar chamando a atenção do setor de serviços.

A recente preocupação por parte dos empresários do setor é compreensível quando se tem contato com dados como os apresentados pelo diretor da CONVERGE (Companhia de Desenvolvimento Comercial e Industrial do Estado de Santa Catarina), José Jerônimo de Menezes Lima, em artigo publicado na primeira quinzena de dezembro de 1993 no Jornal

da Federasul. Segundo este artigo, devido a má qualidade das empresas de comércio e serviços brasileiras, estava sendo desperdiçado de 15 a 20% do faturamento destas empresas, que no ano de 1991 representou um total de US\$ 8,4 bilhões (LIMA,1993, p. 46).

### 2.3 POR QUE QUALIDADE? OS FATORES PROPULSORES DA DEMANDA DA QUALIDADE NOS SERVIÇOS

A demanda crescente da qualidade dos serviços é decorrente principalmente de dois aspectos: o *primeiro* refere-se às mudanças ocorridas na indústria manufatureira, na qual as novas tecnologias tornaram-se rapidamente disponíveis e copiáveis, diminuindo com isto o tempo em que a empresa consegue manter uma vantagem competitiva pela inovação. Como afirma (MOLLER, 1992, p. 65), "A qualidade técnica de produtos similares concorrentes está se tornando cada vez mais iguais, Assim, a qualidade dos serviços prestados na compra e no uso de um produto está ficando mais importante para o cliente, no momento da escolha de um fornecedor"...

Davidow (1991, p. 258) complementa dizendo que o serviço ao cliente é uma arma potente contra a concorrência em qualquer setor. Para o autor, aqueles que fornecem um bom serviço ao cliente dominam o setor onde atuam tanto em crescimento de vendas quanto em rentabilidade, e aqueles que demoram a perceber isto estão ficando para trás.

Whiteley (1992, p. 22), o autor afirma que o crescimento anual médio das empresas voltadas ao cliente e que estão implementando programas de qualidade total é na ordem de 10%, enquanto que as empresas que não têm este tipo de preocupação não apresentaram crescimento algum. As empresas que possuem orientação voltada para o cliente tiveram um aumento de 12% na lucratividade, contra 1% das empresas sem preocupações com o cliente.

O *segundo* aspecto a ser considerado é a questão da fabricação cada vez mais enxuta que possibilitou uma redução dos custos e que conseqüentemente refletiu em baixos preços passando a não representar mais uma vantagem competitiva, na medida em que não é mais um elemento de diferenciação.

Albrech (1992, p. 96) declara que o principal motivo para tomar o serviço à força motriz da empresa é o de criar diante dos concorrentes um fator de diferenciação difícil de igualar. Para o autor, qualquer concorrente que resolver superar a sua empresa pode fazê-lo de praticamente todas as formas, seja construindo um prédio mais imponente, adquirindo equipamentos com tecnologia de ponta, reduzindo preços, etc.

Neste novo contexto de qualidade dos serviços, o atendimento diferenciado está se tornando uma condição básica para a sobrevivência em nossos mercados cujas necessidades mudam tão rapidamente, consciente da qualidade e cada vez mais competitiva. Um exemplo disto é a subsidiária brasileira da Xerox, quando muitos acharam que com o fim da reserva de mercado para produtos de informática o seu reinado havia acabado, a Xerox mostrou que sua liderança no mercado continua inabalável, conseguiu inclusive aumentar sua margem de lucro de 0,5% em 1986 para até 8% em 1993. Este sucesso que lhe rendeu inclusive o Prêmio Nacional de Qualidade de 1993 o que pesou em seu favor foi sua capacidade de cativar e atender seus 120.000 clientes espalhados pelo país. Com esta política a Xerox vem não só mantendo-se no mercado, mas apresentando resultados que indicam seu crescimento nos últimos anos. Mas os excelentes resultados, e a fatia de 80% do mercado não são suficientes, a busca da melhoria da qualidade, de seus produtos e serviços é contínua.

Com o advento da modernidade, as pessoas estão elevando seus padrões de vida, aumentando a demanda por serviços e exigindo serviços melhores e mais convenientes. Como resultado desta nova demanda, muitas empresas de serviços estão crescendo e evoluindo na direção da satisfação do cliente. Com 14.000 pontos de vendas espalhados por 67 países, o Mc.Donald's é um exemplo de empresa de serviços que deu certo. O padrão de qualidade Mc.Donald's é conhecido internacionalmente. No Brasil os 107 restaurantes da rede existentes até o final de 1992 comprovam seu sucesso. De acordo com CQCO (Código de Controle de Qualidade, 1994), este sucesso é atribuído aos princípios básicos adotados pela organização denominados de QSL:

Q - produtos de qualidade,

S - serviço rápido e cortês,

L - lojas limpas e ambiente agradável.

Outro exemplo de sucesso no setor de serviços que vem chamando a atenção no mercado brasileiro é a Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT). Este exemplo é importante não só pela qualidade alcançada por seus serviços, mas principalmente, por ser um dos únicos exemplos encontrado entre as empresas estatais brasileiras. Como descrito em artigo da revista Veja de 18 de agosto de 1993: "A ECT além de apresentar lucros e sobreviver com receita própria, ela ainda surpreende pela ousadia de oferecer produtos e serviços inusitados e por ser um modelo seguido por 35 países do mundo". A atividade tradicional de enviar cartas tomou-se quase secundária em meio a tantas outras que os correios oferecem hoje. Transportar encomendas (que pode ser até um carro), solicitar seguro desemprego, pagar contas de água e luz, remeter dinheiro para o exterior, comprar produtos importados e cartelas de loterias são apenas algumas das outras atividades oferecidas nos balcões das agências dos correios para facilitar a vida de seus clientes. E com esta filosofia de colocar o foco das atividades no cliente a ECT alcançou um lugar de destaque no setor de serviços, mas, não satisfeita com isto, promete não ficar parada e buscar continuamente novos serviços sempre com a mesma qualidade (Revista Veja, 1993).

#### **2.4 O QUE É? CARACTERÍSTICAS DA QUALIDADE NO SETOR DE SERVIÇOS**

Ferreira (1975, p. 439) apresenta inúmeras definições de serviços para diferentes áreas de atuação. Referente à economia ele define: "Serviço é o produto da atividade humana, que sem assumir a forma de um bem material, satisfaz uma necessidade".

Para Davidow (1991, p. 263): "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".

Las Casas (1994, p. 87) apresenta o conceito de serviço ampliado: "Serviço ampliado é tudo aquilo que se agrega no produto essencial, ou produto núcleo, para aumentar os benefícios proporcionados aos clientes".

O setor de serviços, apesar de já ter atentado para a importância estratégica da qualidade, encontra muitas dificuldades para obter e manter níveis de qualidade que

satisfaçam o consumidor, especialmente devido às características inerentes dos serviços que, segundo Kaneko (1991, p. 46), são:

- serviço humano é um "bem" invisível, imprimindo aos serviços um caráter intangível.
- armazenamento ou reprodução não pode ser assegurado.
- Medidas próprias adequadas a cada situação são requeridas como base.
- Produção, consumo e uso são feitos ao mesmo tempo e espaço. É a simultaneidade dos serviços.
- A avaliação dos resultados é feita diretamente, no momento da prestação de serviços. Estando assim, muito expostos aos clientes, sem a possibilidade de checar os resultados previamente e corrigir eventuais falhas. Por outro lado, o feedback do cliente é simultâneo, permitindo ação imediata no processo.
- serviço é altamente dependente do caráter pessoal. Com isto, a cultura, as habilidades técnicas, aptidões, conhecimentos, disposição, humor e até o nível educacional dos prestadores de serviços podem afetar a qualidade do serviço prestado.

## **2.5 A IMPORTÂNCIA DO SETOR DE SERVIÇOS**

Em muitos países evoluídos, a indústria de serviços supera a indústria manufatureira, empregando até dois terços da população. Parece ser uma tendência que quanto mais evoluído o país mais importante é seu setor terciário. Normann, (1993, p. 101) declara que “das 100 maiores empresas do mundo fundadas nos anos 60 e 70, 56 eram de serviços, 8 eram de serviços com algum produto à terça parte restante era dominada por empresas de alta”. Em Nóbrega (1994, p. 26) é feita uma comparação da força de trabalho alocada no setor de serviços nos EUA nos períodos anterior e posterior a segunda grande guerra, verificando-se que houve um aumento de 50% para 80%.

No Brasil o crescimento do setor de serviços é lento, mas constante, no ano de 1993 o PIB (Produto Interno Bruto) cresceu 4,96% em relação ao ano anterior. Este crescimento foi liderado pela produção industrial, que cresceu 9,03%, seguido pelo setor de serviços que

creceu 3,53% (SANTOS, 1994, p. 55). Somente em Santa Catarina o setor de serviços representou 39,42% em 1993, ficando atrás do setor secundário com 42,77% . No entanto, deve-se levar em conta que o setor secundário para fins estatísticos corresponde não só as indústrias de transformação e de construção, mas também os serviços industriais de utilidade pública, como água, telefone, luz etc....

Dada à importância e a tendência de crescimento do setor, qual a causa da morosidade em tomar medidas para a melhoria da qualidade?

Hart (1988, p. 89) resume o pensamento dos empresários do setor, “Muitos executivos acreditam que, por definição, serviços simplesmente não podem ser garantidos”. Serviços são geralmente entregues por seres humanos, que são convencidamente menos previsíveis que as máquinas, e eles são consumidos geralmente ao mesmo tempo em que são produzidos.

## **2.6 DIMENSÕES DA QUALIDADE EM SERVIÇOS**

Denton (1990, p. 19) declara que a qualidade deve ser definida em termos de atendimento às expectativas dos clientes como sendo seus padrões de desempenho. Pois somente a qualidade baseada na satisfação dos clientes produz recompensas reais para a companhia em termos de lealdade dos clientes e na imagem positiva da empresa no mercado.

Albrecht (1992, p. 26), também coloca que a qualidade só tem sentido no contexto da experiência do cliente, que é afetado tanto por fatores tangíveis como por fatores intangíveis.

Horovitz (1993, p. 090), diz que qualidade é o nível de excelência que a empresa escolheu alcançar para satisfazer à sua clientela alvo. Neste sentido, um hotel três estrelas pode oferecer um nível de qualidade mais elevado que um hotel cinco estrelas, pois cada qual possui uma clientela alvo diferenciado que necessita de características distintas de qualidade.

Para Campos (1992, p. 241), qualidade é a entrega do produto ou serviço dentro das especificações preestabelecidas pelo cliente, cobrando por isto um preço justo, cumprindo

os prazos, e respeitando o moral e segurança das quatro pessoas essenciais para a sobrevivência de uma organização: os clientes, funcionários, acionistas e a sociedade de maneira geral.

Já Moller (1992, p. 134), considera a qualidade como sendo situacional, ou seja, dependente de vários fatores. E ele exemplifica sua posição: "um produto ou serviço com a mesma qualidade, no mesmo país ou na mesma cultura, pode ser julgado de forma diversa por pessoas com experiência, educação, idade e formação diferentes".

O mesmo produto ou serviço pode ser percebido de maneiras diversas pela mesma pessoa em épocas diferentes, dependendo da situação e do humor e das atividades da pessoa. As pessoas têm diferentes padrões de qualidade.

- *Tangíveis: a aparência física das instalações, equipamentos, pessoas e materiais de comunicação.*
- *Sensibilidade: a disposição para ajudar o cliente e proporcionar com presteza um serviço.*
- *Segurança: o conhecimento e a cortesia de empregados e sua habilidade em transmitir confiança e confiabilidade.*
- *Empatia: a atenção e o carinho individualizados proporcionados aos clientes.*

Ernest (1993, p. 113) também procurou determinar as dimensões da qualidade segundo a visão do cliente. Estas dimensões seriam em número de dez: "tangível real, confiável, prontidão, competência, cortesia, segurança, credibilidade, acessível, comunicação e compreensão do consumidor". Como se observa estas dimensões, apesar de em maior número, são similares às apresentadas pela pesquisa de Berry e Parasuraman. As dimensões de competência e credibilidade estão representadas por segurança e contabilidade, as dimensões de prontidão, cortesia e acessível estão contidas em sensibilidade e por último comunicação e compreensão do consumidor são diretamente ligadas à dimensão de empatia.

Moller (1992, p. 138) analisa estas dimensões dividindo-as em duas espécies de qualidades de serviço, ambas necessárias à satisfação do cliente: a qualidade técnica, ou "objetiva", e a qualidade humana, ou "subjetiva". A qualidade objetiva representa as

dimensões tangíveis do serviço e a qualidade subjetiva representa as dimensões intangíveis, exprimindo o conteúdo emocional do serviço.

Não importa quantas dimensões à empresa levará em conta para elaborar seus padrões de qualidade desde que sejam levados em consideração os aspectos subjetivos e objetivos. É um erro muito comum na indústria de serviços ignorarem as dimensões subjetivas na melhoria sistemática da qualidade, isto devido às dificuldades em especificar padrões de qualidade para itens relacionados ao comportamento humano.

(1994, p. 71) avalia que a qualidade percebida pelo cliente depende muito de sua interação com o prestador do serviço:

O consumidor julga a qualidade dos serviços não apenas pela qualidade técnica (digamos o sucesso de uma cirurgia), mas também pela qualidade funcional (a preocupação mostrada pelo médico e a confiança que inspira)". "Assim, os profissionais não podem pressupor que irão satisfazer os clientes apenas proporcionando bons serviços técnicos.

Por outro lado, algumas empresas têm dedicado esforços apenas em promover atitudes simpáticas, o que pode agradar o cliente em uma primeira instância, mas não garante a qualidade dos serviços prestados.

Davidow (1991, p. 264) declara que os líderes das companhias que são bem sucedidas no serviço ao cliente seguem três princípios básicos:

- Adotar uma cultura voltada ao serviço. Os líderes moldam a cultura da empresa transmitindo as crenças, valores e a missão. E principalmente agindo segundo o que eles pregam, tratando os funcionários exatamente como querem que eles tratem os clientes. A criação de um clima positivo para o serviço é decorrente do interesse demonstrado pelos líderes em relação aos seus funcionários, aumentando sua dignidade e resolvendo seus problemas de maneira rápida e eficaz.
- Tomar o serviço ao cliente um interesse de todos. Envolver todos na responsabilidade de satisfazer e até superar as expectativas dos clientes. Para este fim os líderes devem estimular os funcionários a sentir e a agir como se

fossem os donos da companhia, incentivando-os a assumirem riscos para agradarem os clientes, dentro de limites pré estabelecidos. A tarefa mais difícil do líder é a de delegar aos seus subordinados responsabilidade e autoridade pelos serviços que executam.

- Declarar guerra à burocracia. Reeducar os gerentes, supervisores e chefias em geral, no sentido de que possam prover auxílio e apoio aos funcionários de linha de frente, aqueles que entram em contato direto com o cliente na prestação do serviço. Para que um sistema de qualidade seja eficiente os funcionários de linha de frente devem ter o poder de resolver os problemas que aparecerem sem a necessidade de haver aquele jogo de empurra-empurra, onde o cliente precisa contatar funcionários de diversos níveis até chegar aos executivos que, finalmente, dão o aval necessário à resolução do problema ocorrido.

Analisando, agora, os elementos importantes no que se refere ao papel da pessoa do empregado na busca pela qualidade em serviços, deve-se, inicialmente, destacar a constatação de Davidow (1991, p. 268) de que não investir em funcionários é um absurdo, já que o serviço é intangível e o julgamento é feito, principalmente, pela qualidade das interações entre cliente e prestador do serviço. Por isto, um programa de gerenciamento de recursos humanos bem estruturado é imprescindível para a obtenção de uma equipe de funcionários enganados na conquista da preferência dos clientes.

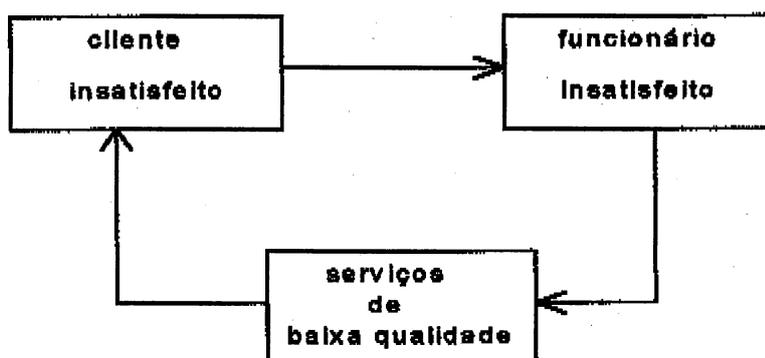
A primeira preocupação de um programa de recursos humanos deve ser com o próprio nível de satisfação do empregados com a empresa. Para a motivação da equipe, a identificação de suas necessidades dentro da organização e a satisfação gradativa destas necessidades, bem como a perspectiva de desenvolvimento pessoal e profissional, é fundamental para a criação de um clima positivo na empresa. A partir daí é que se pode aplicar os programas de endomarketing que, segundo Kotler (1994, p. 75), se fazem através do contínuo treinamento e motivação dos funcionários que interagem com o cliente e de todo o pessoal de apoio, buscando criar um espírito de equipe, cujo maior objetivo é proporcionar a satisfação do cliente.

O absenteísmo e a rotatividade de pessoal decorrentes de uma motivação baixa contribuem em muito para o declínio da qualidade das organizações, e devem ser evitados com veemência. Davidow (1991, p. 271) coloca que

os líderes alegam que a alta rotatividade é inevitável, mas os indícios sugerem que a culpa é da gerência. O recrutamento cuidadoso, o treinamento intensivo e constante e uma abundância de programas não dispendiosos que motivem e incentivem, quase sempre diminuem drasticamente a rotatividade.

A satisfação dos clientes é diretamente proporcional à satisfação dos funcionários e vice versa. O autor alerta ainda para o fato de que funcionários que não encontram na empresa uma estrutura que lhe permita executar o serviço com qualidade acabam desagradando os clientes por não conseguirem satisfazer suas expectativas, com isto acabam por desistir de continuar tentando, deixando os clientes ainda mais desapontados. Com esta situação estabelecida instaura-se um círculo vicioso, como mostra a figura 2: os clientes insatisfeitos geram funcionários insatisfeitos que por sua vez produzem serviços ruins que resultam em novas insatisfações.

**Figura 2 - Círculo Vicioso da Qualidade dos Serviços.**



FONTE: Davidow, 1991.

Além da preocupação com o moral dos empregados, é importante também não descuidar da sua capacitação. A garantia da excelência nos serviços passa por um sistema completo e bem estruturado de treinamento. O treinamento deve atingir a todos os níveis da organização e deve ter um duplo propósito: o treinamento técnico, que abrange os detalhes da execução correta de uma função, e o treinamento social, que focaliza os valores, atitudes, técnicas interpessoais, soluções de problemas, comunicação e empatia necessárias à prestação de um bom serviço. Ambas as partes do treinamento são importantes, no entanto é comum que as empresas se preocupem somente com as habilidades técnicas de seus funcionários deixando de lado exatamente as lições mais importantes para a realização do bom serviço.

As habilidades para o relacionamento com os clientes são realmente cruciais na área de serviços, por outro lado, estas habilidades são difíceis de serem ensinadas, pois dependem muito das características da personalidade dos funcionários e dos clientes. Cabe então aos responsáveis pelo treinamento descobrirem situações cujas respostas podem ser mais ou menos padronizadas e principalmente despertarem nos funcionários a sensibilidade e o interesse em analisar o cliente para então agir de forma a satisfazê-lo.

Para adquirir habilidades técnicas talvez o treinamento feito de maneira formal seja o mais adequado, mas quando se trata de habilidade social, a maneira formal tende a dar certo apenas quando a função de serviço ao cliente é altamente padronizada. Na maioria das vezes o treinamento social é passado através de exemplos de atitudes que devem ser tomadas em determinadas situações. Com isto, as situações de prestação de serviços passam a ser agrupadas por similaridades e as atitudes de resposta começam a seguir determinados padrões.

Outro aspecto importante para que os funcionários sintam-se realmente responsáveis pela satisfação do cliente, consiste na necessidade da estrutura organizacional delegar aos empregados completa responsabilidade e autoridade para satisfação do cliente. É claro que cabe aos líderes prover algumas diretrizes e estabelecer certos limites neste sentido, deixando certa liberdade para que os funcionários tomem suas próprias decisões.

A tomada de decisões é de responsabilidade de cada um dos funcionários. Esta participação nas decisões implica em um comprometimento maior com a missão, os valores e as diretrizes da empresa, o que é fundamental para a melhoria da qualidade dos serviços.

E como último fator que atua na satisfação dos empregados e, conseqüentemente, dos clientes, está à valorização do trabalho executado. Quando os empregados são treinados é importante mostrar-lhes a conexão entre ações e resultados. Assim é esperado que a remuneração recebida seja justa. O reconhecimento pode vir também na forma de recompensas e outros incentivos como elogios, medalhas, reconhecimento público e principalmente com novas oportunidades de crescimento pessoal e novos desafios profissionais. Estimular a participação dos funcionários através de sugestões sobre como podem ser melhorados seu trabalho, a estrutura organizacional e qualquer aspecto que represente melhoria para os clientes e funcionários não só é uma medida motivadora proporcionando auto-estima e auto-realização, como contribui sensivelmente para a detecção e solução de problemas.

## **2.7 PROCEDIMENTOS, PADRÕES E SISTEMA ORGANIZACIONAL**

Segundo Feigenbaun (1991, p. 94), um sistema de qualidade é uma rede de procedimentos e controles necessários à produção de bens ou serviços que vão de encontro aos padrões de qualidade especificados e são capazes de serem entregues dentro destes padrões. No setor de serviços a presença de uma infra-estrutura adequada que possibilite a prestação de serviços com uma menor ocorrência de erros é fundamental.

Sewel (1993, p. 66), afirma que:

ser simpático com as pessoas é apenas 20% da prestação de bons serviços aos clientes. A parte mais importante é projetar sistemas que lhe permitam fazer o trabalho de maneira correta da primeira vez. Todos os sorrisos do mundo não irão ajudá-lo se o seu produto ou serviço não for aquilo que o cliente deseja.

A base de sistemas de qualidade é o conhecimento de cada processo. Uma análise detalhada pode ser útil para identificar todas as causas que atuam sobre os processos. Conhecidas as causas (insumos, mão de obra, informações, etc.), os procedimentos de execução devem ser bem esclarecidos e devem ser objeto de treinamento de funcionários.

Os resultados dos processos são então comparados com padrões estabelecidos conforme as necessidades dos clientes e as possibilidades de cada processo. Os padrões, bem como os procedimentos são constantemente revisados e melhorados. Os sistemas não podem ser estáticos, devem, ao contrário, ser flexíveis para que possam responder rapidamente às mudanças do mercado e das expectativas dos clientes.

Uma gestão que priorize a qualidade e a ausência de falhas tem em seu sistema de qualidade sua espinha dorsal. Isto requer a participação de todos para colocar em prática os procedimentos e padrões adequados e a manutenção de um sistema de informações sobre: processos, resultados e clientes, possibilitando a monitoração da qualidade do serviço entregue.

A eficiência e eficácia do sistema dependem ainda da estrutura à disposição para rastreamento e recuperação das falhas ocorrentes. Muitas empresas com ótimos serviços pecam pela burocracia imposta ao cliente quando este, após ter recebido um serviço inferior, precisa quase que de uma prova legal para reclamar junto à empresa. Este fato leva inúmeras empresas a perderem valiosas informações, contidas nas reclamações, quanto à qualidade de seus serviços e às expectativas dos clientes.

A importância de um sistema que gerencie todos os recursos da organização segundo uma política bem definida de qualidade, cujo foco é o cliente, também é fundamental, por isto o próximo capítulo é reservado à discussão deste assunto.

## **2.8 PLANEJAMENTO DA QUALIDADE**

Segundo Juran (1995, p. 16), o Planejamento da Qualidade consiste em um dos três processos gerenciais básicos de grande importância nas empresas: Planejamento, Controle e Aperfeiçoamento da Qualidade. O Planejamento da Qualidade destaca-se no gerenciamento da qualidade, pois visa desenvolver produtos e processos que atendam às necessidades e desejos dos clientes.

Segundo Campos (1999, p. 107),

O Planejamento da Qualidade visa o atendimento às necessidades dos clientes, e consiste em determinar diretrizes de controle, onde a qualidade

padrão, o custo padrão e prazo padrão, após serem definidos em níveis desejados, devem ser mantidos para os produtos e processos da empresa.

No Planejamento da Qualidade são estabelecidas características da qualidade a serem adicionadas ao serviço ou produto em cada processo interno. Tais características da qualidade são, por sua vez, transformadas em itens de controle, de modo a serem gerenciadas atendendo às necessidades e desejos do consumidor (GARVIN 1992); CAMPOS (1999, p. 109)).

Deficiências no Planejamento da Qualidade podem provocar:

- perdas nas vendas;
- custos devido à má qualidade dos produtos, como os resultantes de retrabalho e refugo;
- aborrecimentos ao consumidor devido à qualidade e garantias ao público que podem ser consideradas como ameaças à sociedade.

Para que essas deficiências possam ser sanadas, deve-se rever continuamente o planejamento da qualidade das empresas (JURAN, 1995, p. 22). Com o objetivo de implementar ações gerenciais e desta forma manter a qualidade dos produtos, Cheng *et al* (1995, p. 56) observam que diversas empresas brasileiras vêm conduzindo esforços para mudar as deficiências citadas acima por Juran (1995, p. 24), no intuito de quebrar paradigmas e eliminar as fraquezas dos produtos brasileiros frente aos mercados externo.

Tabela 1. Diferenças entre produtos e serviços

<b>PRODUTOS</b>	<b>SERVIÇOS</b>
Tangíveis	Intangíveis
Produção e distribuição separadas do consumo	Produção, distribuição e consumo simultâneos
Contato mínimo com o consumidor final	Grande contato com os clientes ou consumidores
Processamento complexo e interrelacionado	Processamento simples
Pode ser estocado	Não pode ser estocado

A propriedade pode ser transferida	Não existe transferência de propriedade
Uma coisa	Uma atividade ou processo
Principal valor produzido na fábrica	Principal valor produzido nas interações vendedor/comprador
Homogêneos	Heterogêneos

Fonte: Adaptado de Gronroos *apud* Jesus (2001, p. 105).

Cheng *et al* (1995, p. 57) concluem que a ação gerencial para aprimorar o planejamento da qualidade pode ser desmembrada amplamente em oito etapas:

- identificar as necessidades dos clientes (qualidade, custo e entrega);
- estabelecer o conceito de produto;
- projetar o produto e o processo;
- estabelecer propostas de padrões;
- fabricar e testar o lote piloto;
- verificar a satisfação do cliente;
- estabelecer a padronização final; e
- refletir sobre o processo de desenvolvimento.

Cheng *et al* (1995, p. 58) relatam a importância do planejamento da qualidade tanto no setor de manufatura quanto no setor de serviços para que as empresas possam continuar competitivas e desta forma sobreviver no mercado atual.

## 2.9 DEFINIÇÕES E CONCEITOS SOBRE SERVIÇOS E PRODUTOS

Um serviço normalmente é percebido de forma subjetiva. Geralmente, para descrever os serviços, os clientes utilizam expressões como experiência, confiança, tato e segurança. Portanto, pode-se dizer que os serviços são classificados como produtos intangíveis. Entretanto, muitos serviços incluem elementos tangíveis, como por exemplo a comida em um restaurante e as peças de reposição utilizadas em uma oficina mecânica e retífica de motores (COLLETTI *et al*, 2000, p. 29).

Estão disponíveis na literatura diferentes definições para serviços, propostas por diversos autores, conforme consolidado na Tabela 2.

Tabela 2. Definições para serviço

<p>American Marketing Association (1960), Kotler Bloom (1994), Oliveira Júnior (1992), Normann (1993)</p>	<p>Definem serviço como sendo atividades ou benefícios que uma parte possa oferecer a outra que seja essencialmente intangível e que não resulte em propriedade de coisa alguma. Sua produção pode ou não estar ligada a um produto físico.</p>
<p>Stanton (1974), Free (1987), Cobra (1992), Cobra, Rangel (1993)</p>	<p>Definem serviço como uma forma de proporcionar ao usuário tantas satisfações quanto forem possíveis e esta satisfação se dará se o serviço atender à sua expectativa.</p>
<p>Horovitz (1993)</p>	<p>Define serviço como sendo o conjunto das prestações (informadas sobre o produto, garantia, assistência técnica, etc.) que o usuário espera além do produto ou do serviço de base em função do preço, da imagem e da reputação presentes; ou seja, o usuário ao adquirir determinado bem ou serviço espera receber um conjunto de informações e orientações antes, durante e depois da compra do mesmo.</p>

Fonte: adaptado de Amboni (2002, p. 122).

De acordo com as definições acima, um serviço consiste em uma ou várias atividades de natureza mais ou menos intangível, que acontece na maioria das vezes durante interações entre clientes e empregados de serviços, recursos físicos ou bens do fornecedor de serviços. Assim, um serviço é fornecido como uma solução para o problema do cliente, ocorrendo simultaneamente a sua produção e consumo, onde a interface (cliente-

serviço) é sustentada pelo suporte da empresa. Já para produto industrial, o suporte separa-se do cliente. Conseqüentemente, gerenciar um serviço é gerenciar a interface, ao passo que gerenciar um produto é gerenciar o suporte serviço é gerenciar a interface, ao passo que gerenciar um produto é gerenciar o suporte (TEBOUL, 1991, p. 81; VIEIRA; MELLO, 2000, p. 119).

Berry e Parasuraman (1992) e Paladini (1995, p. 42) afirmam que os serviços são o principal fator de diferenciação para as empresas de manufatura, haja vista a facilidade de se copiar ou acrescentar inovações em produtos.

Serviços apresentam características importantes, listradas abaixo (COLLETTI *et al*, 2000, p. 31):

- Serviços são mais ou menos intangíveis – uma amostra de serviço não pode ser enviada com antecedência ao cliente para aprovação; tampouco o seu valor é necessariamente proporcional aos custos de produção, até mesmo porque a qualidade do serviço é uma questão subjetiva.
- Serviços são atividades ou uma série de atividades, e não objetos físicos.
- Serviços são pelo menos até certo ponto, produzidos e consumidos simultaneamente.
- Cliente participa do processo de produção de um serviço, pelo menos até certo ponto. Um serviço, na sua versão final, é produzido no mesmo instante em que é fornecido ao cliente.
- Salvo em caso de automatização total, serviços possuem um componente social determinante. Quanto maior o número de fornecedores do serviço com que o cliente interagir pessoalmente, maior o risco deste não ficar satisfeito.
- Não há como solicitar a terceiros para repassarem um serviço já prestado, ou mesmo chamá-los de volta para reparos.

Para Shostack *apud* Ferreira (1997, p. 92), produtos são objetos intangíveis que existem no tempo e no espaço; serviços, em contrapartida, são ações ou processos existindo somente no tempo. Bens tangíveis são identificados como produtos; porém serviços e métodos também são produtos pois resultam de um processo produtivo. Para fins de

padronização, neste trabalho serão adotadas as definições de produto e serviço propostas por Paladini (1995, p. 43), apresentada a seguir.

Segundo Paladini (1995, p. 43), os bens podem ser divididos em três categorias:

- bens tangíveis ou produtos, que existem fisicamente, tais como automóveis;
- serviços, os quais se referem a bens intangíveis, tais como atividades desenvolvidas por hotéis e restaurantes; e
- métodos, que dizem respeito a procedimentos lógicos e/ou informações, desenvolvidas por terceiros para atender a solicitações de como executar uma atividade, tais como ações de assessoria técnica ou desenvolvimento de software.

A principal diferença entre produtos e serviços é que, no caso de produtos, o comprador é único e totalmente responsável pelo uso e operação do produto (ou seja, a fábrica transfere a responsabilidade para o comprador). Serviços, por sua vez, são processos em que o número de ações parciais ou totais que compõem dependem e são feitos pelo pessoal da empresa de serviços (ANDRADE, 2001, p. 77).

## **2.10 COMPETITIVIDADE NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇO**

Inúmeras empresas de prestação de serviços estão sob a forte pressão da concorrência e precisam elevar o grau de produtividade para garantirem a sua participação no mercado e expandir suas ações. Muitas delas têm buscado o aumento da sua produtividade pela industrialização do serviço, acrescentando equipamentos e padronizando a produção (LEVITT, 1981, p. 38). O autor recomenda a essas empresas que adotem uma atividade de manufatura para produzir serviços com alta produtividade.

De acordo com esse princípio, podem-se relacionar os elementos básicos da competitividade (GARVIN, 1992, p. 19), no que se refere a uma linha de manufatura: qualidade, velocidade, confiabilidade, flexibilidade e custo. Assim, pode-se afirmar que na prestação de serviços é possível distinguir entre aspectos internos e externos de cada elemento básico da competitividade e que o desempenho de cada um deles contribui para o desempenho externo da operação inteira - o desempenho que o consumidor vê.

Os aspectos externos do desempenho podem ser focados separadamente, porém, os aspectos internos do desempenho são relacionados de forma mais íntima e complexa. A implicação disso é que não se trata de saber quais objetivos internos de desempenho são mais importantes, mas de que maneira eles contribuem para o desempenho como um todo e, principalmente, como cada um deles pode ser aperfeiçoado para elevar a competitividade.

## **2.11 QUALIDADE EM SERVIÇO**

A norma ISO 8402 (ABNT, 1990) define qualidade como "a totalidade das peculiaridades e das características de um produto ou serviço relacionados com sua capacidade de satisfazer necessidades declaradas ou implícitas". Esta abordagem, embora aceitável, não incorpora muitas das últimas interpretações de qualidade, cujo conceito tem mudado muito nos últimos dez anos e ainda mais durante os últimos dois anos.

Uma década atrás era dada ênfase aos produtos, ou seja, qualidade significava a capacidade de um produto estar em conformidade com as especificações. Ou, então, qualidade como adequação ao uso (CERQUEIRA NETO, 1992, p. 17), uma definição que atendia a um ponto de vista mercadológico e estava centrada no usuário.

Mais tarde, a definição começou a incorporar elementos do cliente e a qualidade passou a ser definida como a previsão e a superação das suas expectativas. Nos últimos anos, o conceito tem evoluído, até reconhecer a importância de satisfazer muitos detentores de participação numa organização, incluindo a comunidade, os fornecedores, os acionistas, os empregados e a gerência. Atualmente, qualidade abrange elementos tão diferenciados como a melhoria de vida no trabalho, a promoção da diversificação de funções, melhoria nas condições ambientais, facilitação do comércio e realce da competitividade.

Entretanto, o conceito de "qualidade", embora pareça ser facilmente entendido, é de difícil definição, como ressalta Garvin (1992, p. 67), que identifica cinco abordagens básicas para definir o que vem a ser qualidade:

- qualidade transcendental;
- qualidade baseada no produto;

- qualidade baseada no usuário;
- qualidade baseada na produção;
- qualidade baseada no valor.

Para abordagem transcendental, a qualidade se constituiria na excelência inata, uma característica absoluta, passível de ser apreendida, porém, não de ser definida.

A abordagem baseada no produto decorre da visão econômica, que estabelece qualidade como precisamente definida e medida, matematicamente definida em função dos atributos que o produto possui ou das suas características inerentes.

Quando a definição da qualidade passa a ser abordada do ponto de vista do usuário, ela pode ser entendida como a capacidade de promover a satisfação de uma necessidade, de forma adequada às preferências do consumidor, o que significa estar adequada ao uso, conforme Juran (1974, p. 103).

Na abordagem baseada na produção, a qualidade tem seu foco ao lado da oferta, em conformidade com as exigências ou grau em que o produto está de acordo com o projeto ou especificações.

Finalmente, na abordagem da qualidade centrada no valor, os custos e os preços adquirem relevo e "um produto de qualidade é aquele que provê desempenho ou conformidade a um preço ou custo aceitável". (Garvin, 1992, p. 69).

No que concerne aos serviços, o conceito de qualidade se torna ainda mais complexo, pois não pode ser medido por meio de aspectos objetivos, como acontece nos casos dos bens físicos, pois, conforme assinalaram Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988, p. 25), a qualidade de serviço tem natureza mais aberta e fugidia, dada às características de intangibilidade e demais características que compõem a singularidade dos serviços. Nesse caso, a medida mais adequada é a percepção da qualidade por parte do cliente, com o que concorda, dentre outros, Deming (1990, p. 108).

A qualidade percebida pelo consumidor é o julgamento a respeito da excelência geral ou superioridade do fornecedor. É uma forma de atitude relacionada mas não equivalente à satisfação e que resulta da comparação das expectativas com as percepções de desempenho efetivo, como ressaltam Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988, p. 29). Assim, o que os

clientes fazem é, em resumo, comparar o serviço que recebem com o serviço que, segundo suas expectativas, deveriam receber. O julgamento da qualidade resultará do grau e da direção do afastamento (ou discrepância) entre as expectativas e o que efetivamente foi recebido do fornecedor.

Assim, se um cliente julga ter recebido um serviço cuja qualidade supera às suas expectativas, ele considera ter recebido uma prestação de qualidade superior e se sente inclinado a utilizá-lo novamente, ou recorrer a empresa que o prestou (Kotler, 1994, p. 415). Desse modo, é importante que a empresa se preocupe constantemente com a qualidade do serviço que presta, medindo-o por meio da percepção dos clientes.

Considerando-se as diversas abordagens que se pode fazer do processo de qualidade, e segundo Zeithaml, Parasuraman e Berry (1990, p. 30), a visão dos gerentes quanto à qualidade de um produto ou serviço pode apresentar significativa discrepância da visão dos consumidores, tornado-se relevante disporem de instrumentos que quantifiquem e analisem a qualidade real e a qualidade percebida.

## **2.12 SATISFAÇÃO DO CLIENTE**

Para uma empresa prestadora de serviços ser bem sucedida, é necessário que ela saiba atender e, talvez, exceder às expectativas do cliente. Deve definir as expectativas do ponto de vista do cliente - e não do ponto de vista da própria empresa, ou seja, do ponto de vista de um funcionário, do gerente ou do presidente.

Para fazer a avaliação das expectativas do cliente, a empresa deve levar em consideração as bases culturais vigentes na sociedade, as estruturas sociais predominantes, as condições competitivas existentes no mercado, a situação econômica do país e os aspectos legais e regulatórios que regem aquela atividade econômica. Apesar da importância óbvia de a empresa conhecer as expectativas de seus clientes, essa situação é de difícil aplicação na prática, pois ela mistura conceitos subjetivos e objetivos, emocionais e racionais, que podem estar relacionados, porém, são distintos.

Todavia, alguns serviços não são de avaliação imediata ou apresentam dificuldades para serem avaliados, mesmo depois de recebidos.

O consumidor tem mais dificuldade de avaliar um serviço do que um produto. A percepção da qualidade do serviço resulta da comparação que o consumidor faz entre as suas expectativas a respeito do serviço e o serviço recebido de fato.

### **2.13 A IMPORTÂNCIA E A PRÁTICA DE SE MEDIR A SATISFAÇÃO DO CLIENTE**

Cliente satisfeito é cliente feliz. Manter clientes satisfeitos não basta, ou seja, não se mantêm clientes apenas satisfeitos. É preciso encantá-los, ou melhor surpreendê-los (COLLETTI,1998).

O cliente, segundo Kotler (1994, p. 546), busca sempre um melhor valor, porém, quando está muito satisfeito, não trocará de prestador de serviços. Eles compram da empresa que acreditam que lhes oferece o mais alto valor de consumo. Eles são maximizadores de valor, dentro dos limites de sua capacidade de pesquisar, do seu nível de conhecimento, mobilidade e renda. Eles estabelecem suas expectativas de valor e agem em função delas, comparando assim o valor real que recebem ao consumir um produto ao valor esperado (o que afeta seu nível de satisfação e seu comportamento de recompra).

Mensurar a satisfação dos clientes com a qualidade dos serviços que eles recebem apresenta inúmeros benefícios:

- uma percepção mais positiva dos clientes quanto à empresa provedora de serviços;
- disponibilização de informações precisas e atualizadas das necessidades dos clientes;
- incremento da confiança desenvolvida nas transações entre cliente e provedor de serviço, em função de uma maior proximidade entre as partes e
- estabelecimento de relações de lealdade. Uma satisfação cumulativa com a qualidade dos serviços recebidos por parte do cliente pode ser um indicador seguro e fundamental da performance atual e futura de uma empresa (Rossi e Slongo, 1998, p. 155).

### 3. METODOLOGIA

O projeto foi realizado na: UNIVERSAL DIESEL, que está localizada na Avenida Alvorada, sem número, lote 16, quadra 01, setor parque industrial, Rialma – GO, sede própria. Hoje, a UNIVERSAL DIESEL, possui um quadro de funcionários composto por: 01-proprietário, 02- secretárias, 02- retificadores, 02- cabeçoteiro, 04-mecânicos, 02 auxiliares de limpeza. Totalizando: 13 funcionários.

A empresa em questão oferece a seus clientes o serviço de mecânica e retífica de motores.

A pesquisa realizada foi do tipo exploratória que, segundo Gil (1996, p. 45) “tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses”. Pode-se dizer que estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições. Seu planejamento é, portanto, bastante flexível, de modo que possibilite a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado. Na maioria dos casos, essas pesquisas envolvem:

- a) levantamento bibliográfico.
- b) entrevistas com pessoas que tiveram experiência práticas com o problema pesquisado e
- c) análise de exemplos que estimulem a compreensão”.

O método utilizado foi o de estudo de caso. a) a aplicabilidade do estudo de caso como método de pesquisa, isto é, que situações em que é potencialmente utilizável, depende basicamente da proposta da pesquisa (o problema em si) e da natureza do fenômeno focado (Bonoma, 1985, p. 66). Depende, também do nível de controle que o pesquisador tem sobre eventos comportamentais e do foco temporal da pesquisa (eventos contemporâneos ou históricos) (Yin, 1989, p. 29). b) O estudo de caso surge, como um método de pesquisa hábil e sensível em analisar um fenômeno dentro do seu contexto mais amplo, em situações em que esta inserção traga reais benefícios à pesquisa. c) O método do estudo de caso, na verdade, visa pesquisar eventos da vida real que não possam ser

desvinculados de seu contexto mais amplo. Segundo Yin (1989, p. 31), o estudo de caso surge como método potencial de pesquisa quando se deseja entender um fenômeno social complexo. Tal complexidade pressupõe um maior nível de detalhamento das relações dentro e entre os indivíduos e organizações, bem como os intercâmbios que se processam com o meio ambiente nos quais estão inseridos.

Além disso, foi utilizada também a pesquisa tipo bibliográfica que, ainda segundo o autor Gil (1996, p. 48)

é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. Embora em quase todos os estudos seja exigido algum tipo de trabalho desta natureza, há pesquisas desenvolvidas exclusivamente a partir de fontes bibliográficas. Boa parte dos estudos exploratórios pode ser definida como pesquisas bibliográficas. As pesquisas sobre ideologias, bem como aquelas que se propõem à análise das diversas posições acerca de um problema, também costumam ser desenvolvidas quase exclusivamente a partir de fontes bibliográficas.

A coleta de dados a princípio se deu sob forma de entrevista que, conforme esclarecem Sâmara e Barros (1994, p. 134) “não é uma simples conversa. É conversa orientada para um objetivo definido: recolher, através do interrogatório do informante, dados para a pesquisa.

Foram aplicados questionários aos funcionários da organização em questão, que continham questões do tipo fechadas onde, segundo Sâmara e Barros (1994, p. 77) “Nas perguntas fechadas são fornecidos as possíveis respostas aos entrevistados, sendo que apenas uma alternativa de resposta é possível”. Além disso, foram utilizadas outras fontes de coletas de dados, como por exemplo, a técnica de observação.

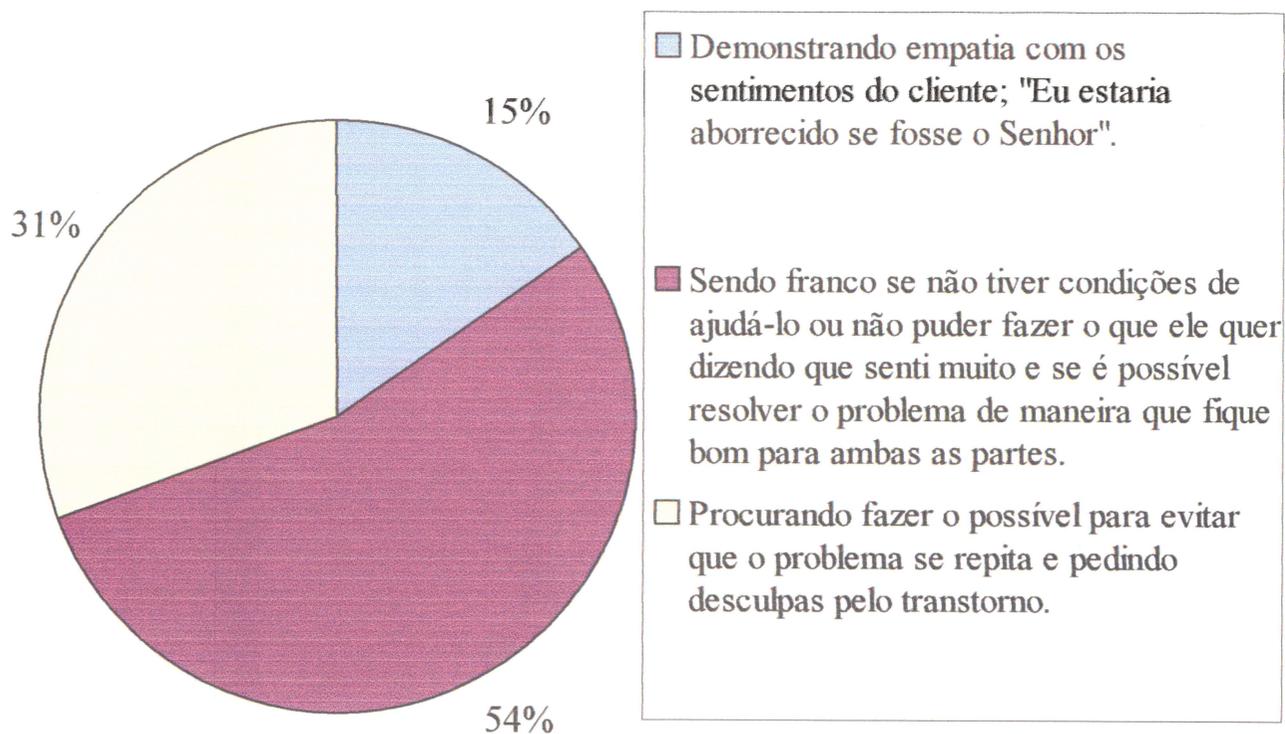
Após a coleta, foi feita então a tabulação dos dados. Segundo Sâmara e Barros (1994, p. 79) “trata-se da maneira ordenada de dispor os resultados numéricos para a leitura e análise sejam facilitadas. A análise dos dados é a descrição do quadro de tabulação referentes aos valores relevantes”.

A padronização e codificação das respostas da pesquisa foi feita através da Tabulação simples onde o entrevistado só pôde dar uma resposta, sendo o número destas, igual ao número de entrevistas.

#### 4. RESULTADOS

A análise e interpretação dos resultados da pesquisa obtidos através da aplicação de um questionário a 13 dos 13 funcionários existentes na organização. No qual pude diagnosticar através de uma observação participante os conflitos principais a serem focados bem como a permissão unanime para opinar sobre o ambiente de trabalho e lhes propor alguma mudança.

Gráfico 1. Sendo empregado ou proprietário como você reagiria a reclamações e críticas de seu estabelecimento de prestação de serviço?

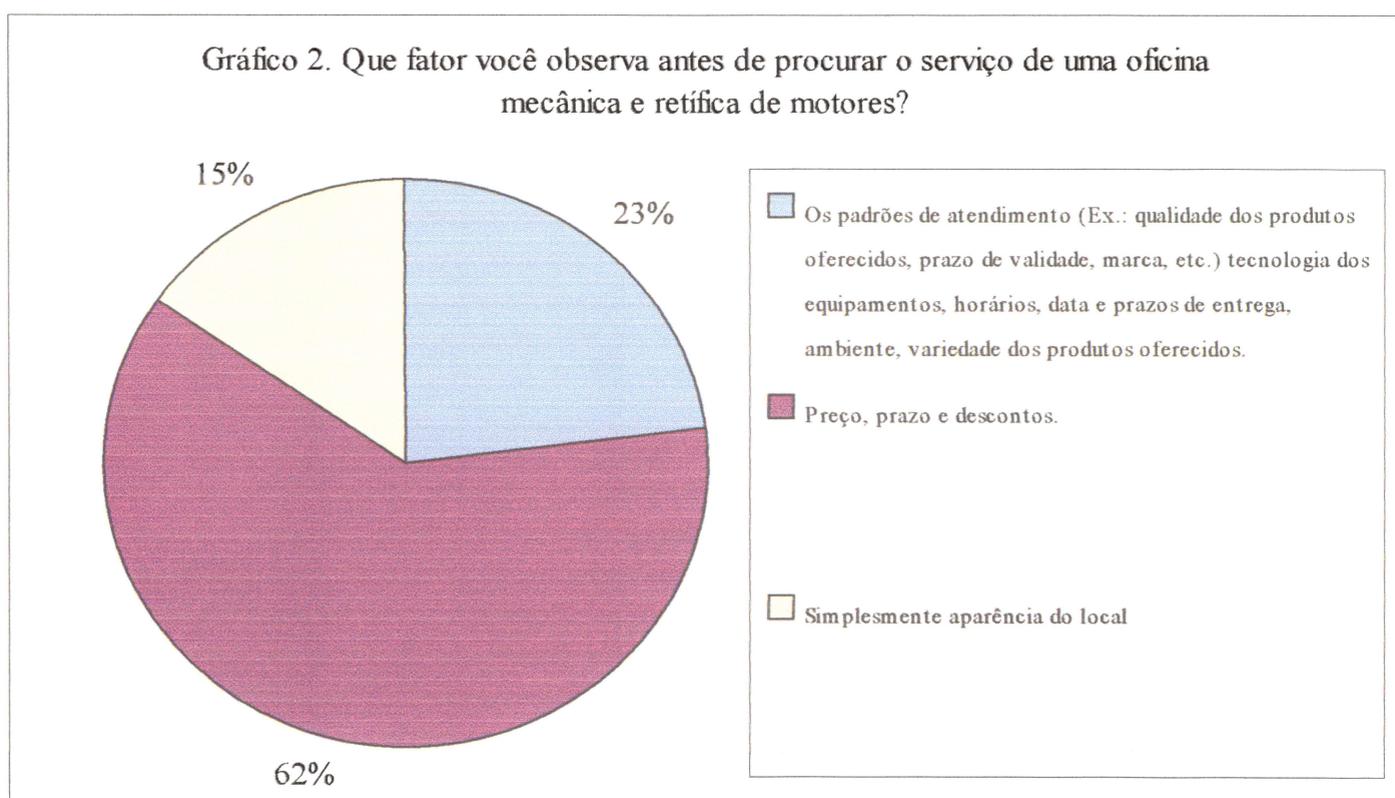


Fonte:Elaborado pelo autor, 2005.

Fazendo o funcionário sentir-se vestido com a camisa da empresa, pude constatar que a maioria dos funcionários opinaram nesta questão: Sendo franco se não tiver condições de

ajudá-lo ou não puder fazer o que ele quer dizendo que senti muito e se possível resolver o problema de maneira que fique bom para ambas as partes.

Prestar um serviço de qualidade é um dever e se caso houver erros ou danos decorrentes desta prestação cabe a empresa e os funcionários envolvidos não deixarem que o cliente saia insatisfeito com a atitude que tomaram para resolve-lo. Nos serviços de oficina mecânica e retífica de motores, cliente e mercado têm peculiaridades. Mais do que qualquer setor por isso se faz necessário prestar um excelente aos clientes livre de qualquer falha e isso significa proporcionar todas as facilidades possíveis no caso de retrabalho.

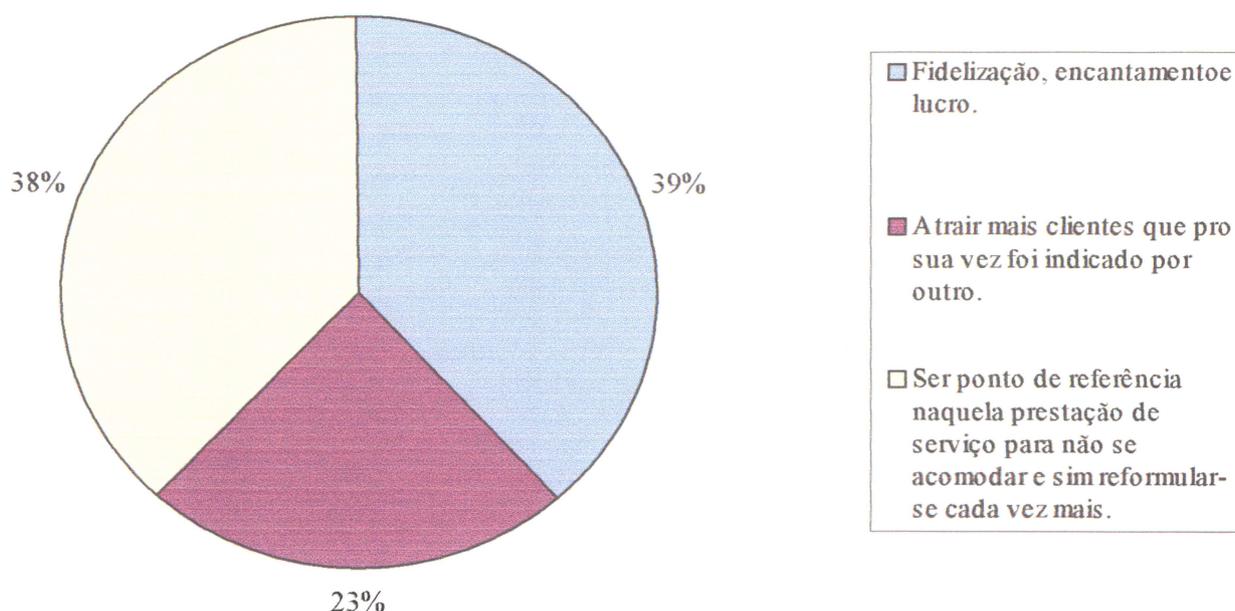


Fonte: Elaborado pelo autor, 2005.

O funcionário, sentindo na posição de cliente foi possível constatar que a maioria prioriza encontrar, num local onde desejam utilizar algum tipo de prestação de serviço, a qualidade no atendimento e a qualidade dos produtos ofertados, uma vez que nem se importam em pagar uma taxa adicional pelo tratamento dispensado.

Concluindo então que a ênfase em qualidade, torna-se de extrema importância no setor de serviços, fazendo que surja, assim, a necessidade de as empresas desenvolverem um entendimento apurado sobre qualidade na prestação de serviços, buscando alcançar a satisfação dos clientes, conscientes de que assim procedendo terão possibilidades maiores de obterem bons resultados no curto e no longo prazo.

Gráfico 3. Quais as vantagens da prestadora de serviços oferecer um atendimento de qualidade a seus clientes?

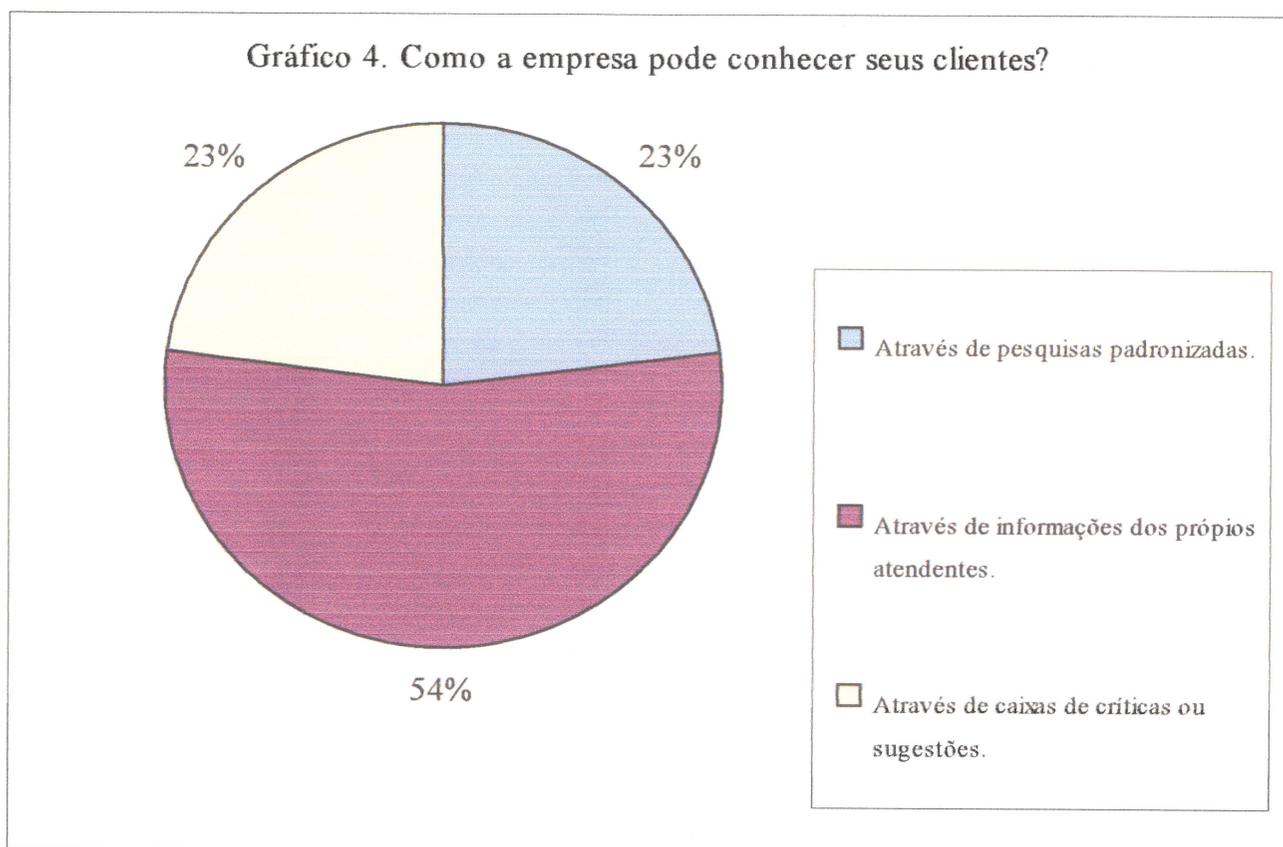


Fonte: Elaborado pelo autor, 2005.

Se um cliente julga ter recebido um serviço cuja qualidade supera suas expectativas, ele considera ter recebido uma prestação de qualidade superior e se sente inclinado a utilizá-lo, ou recorrer o empresa que o prestou. Desse modo, e importante que a empresa se preocupe constantemente com a qualidade do serviço que presta, medindo-o por meio da percepção dos clientes. Foi proposto para a UNIVERSAL DIESEL, no intuito de visar à

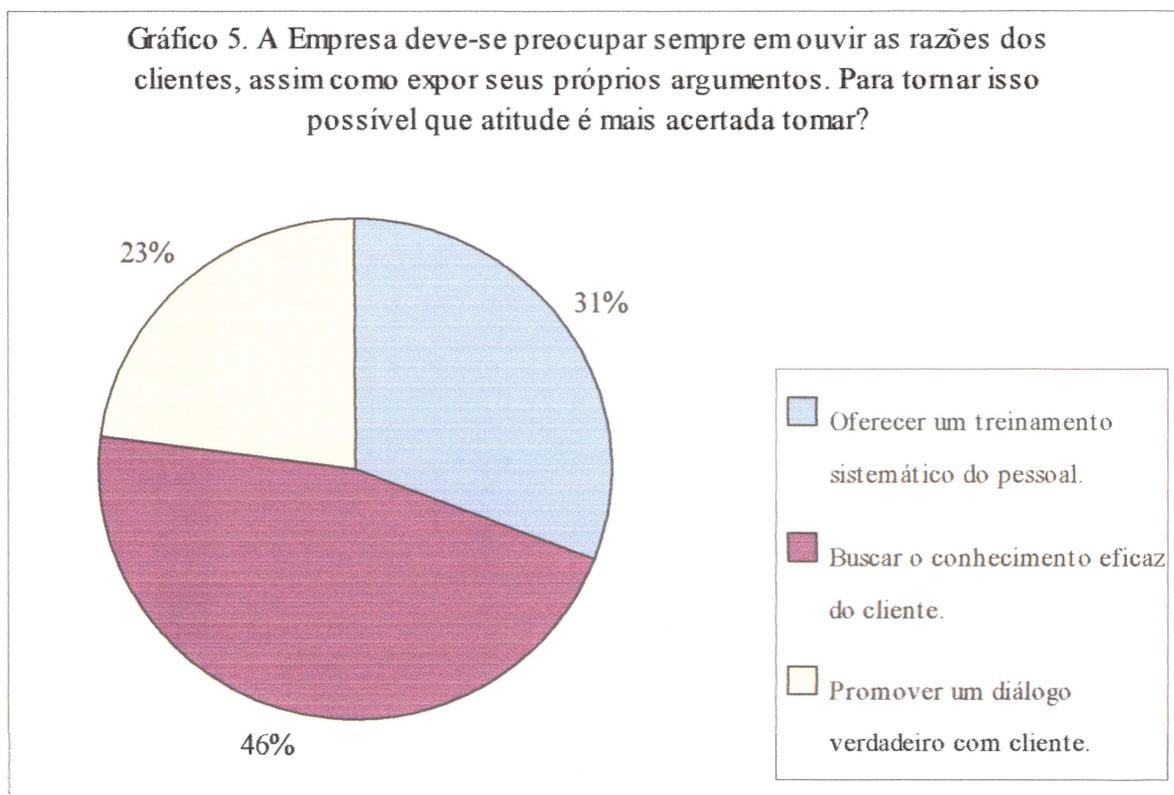
qualidade total de seus clientes, procurar sempre conhecer suas necessidades, como também suas insatisfações.

Para sobreviver e crescer no mercado global de hoje, uma empresa precisa satisfazer os clientes fornecendo bens de qualidade e prestando serviços de qualidade. Isto exige uma reavaliação contínua das necessidades dos clientes um compromisso inabalável de mudar, quando necessário, para satisfazer ou superar às expectativas deles.



Fonte: Elaborado pelo autor, 2005.

Não há veículo melhor para se conhecer seus clientes do que quem os executa ou fornece, de tal forma que o prestador do serviço faz parte do próprio serviço. Isso faz que com que, nos serviços em que o cliente esteja presente, haja uma interação entre cliente e prestador de serviços, de modo que o cliente também passa a fazer parte do serviço e, conseqüentemente, a interferir em sua qualidade.

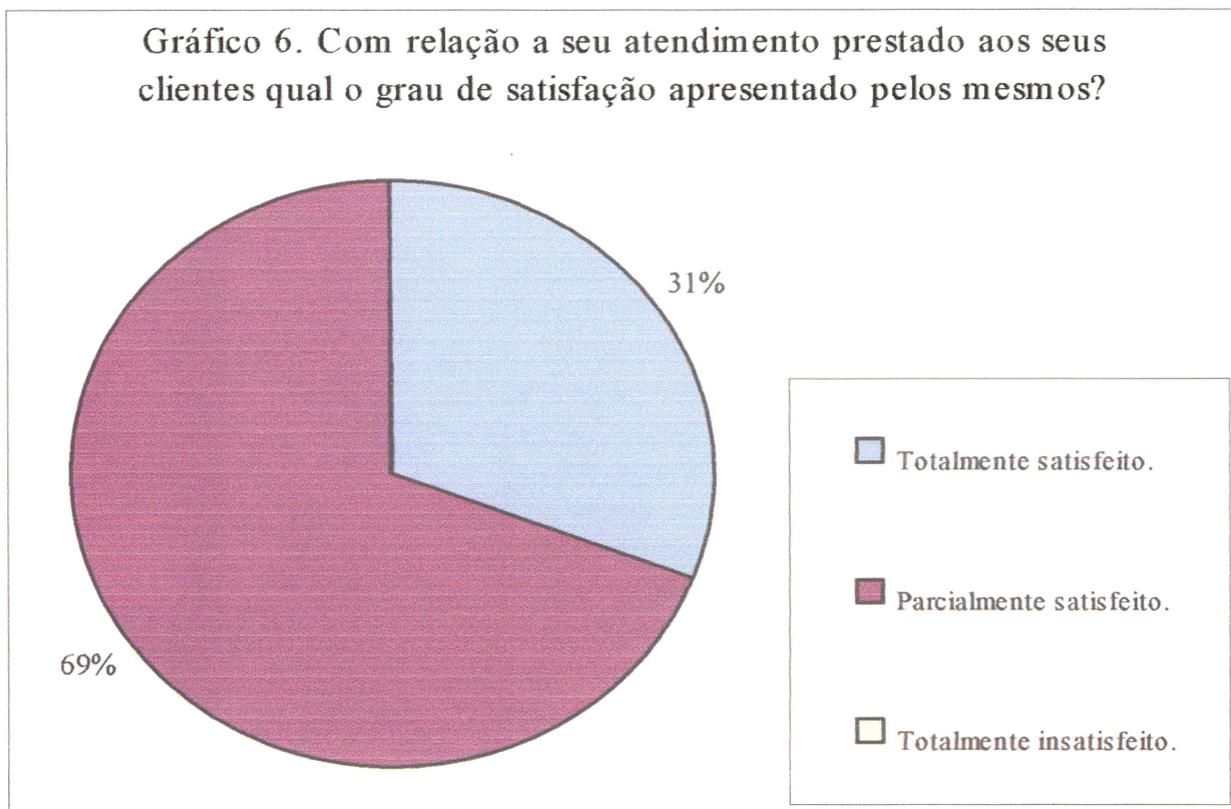


Fonte: Elaborado pelo autor, 2005.

Considerando os serviços altamente variáveis, uma vez que dependem de quem os executa e de onde são prestados, Kotler (1994, p. 542), aconselha três atitudes para solucionar este problema:

- ✓ Investir em seleção e treinamento de pessoal na prestação de bons serviços;
- ✓ Padronizar o processo de prestação de serviços por toda a organização
- ✓ Monitorar a satisfação do consumidor através do sistema de sugestões, reclamações; e comparação de compra, possibilitando que os serviços fracos sejam detectados e corrigidos.

Gráfico 6. Com relação a seu atendimento prestado aos seus clientes qual o grau de satisfação apresentado pelos mesmos?

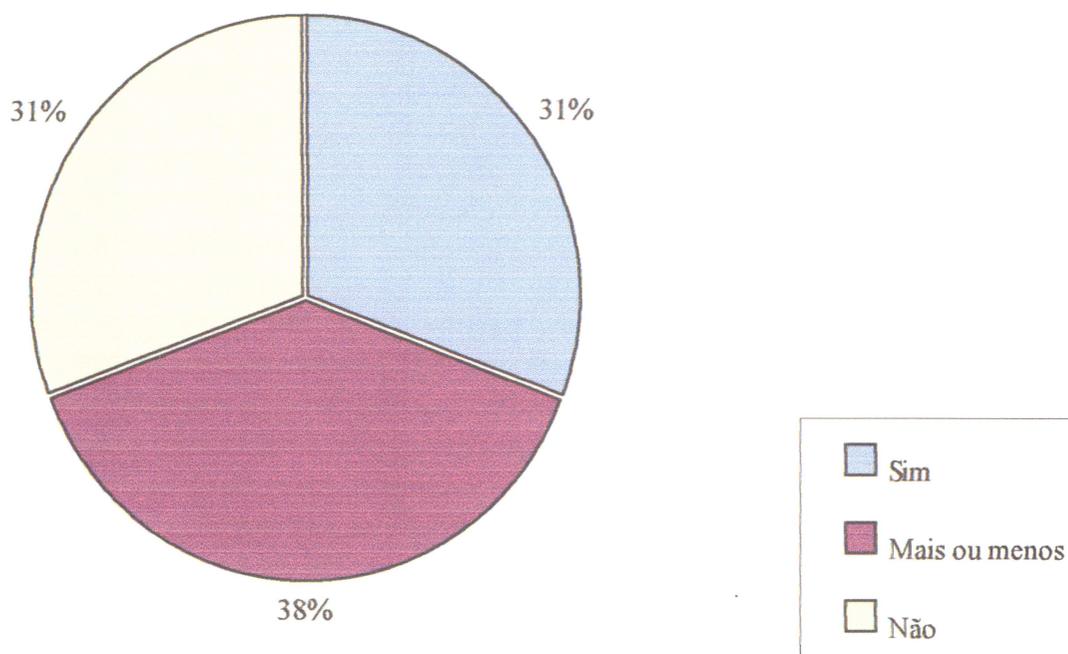


Fonte:Elaborado pelo autor, 2005.

Nessa questão a maioria disse que os clientes saem parcialmente satisfeito com a prestação de serviço dedicada aos mesmo, ficando evidenciado que a empresa deve reestruturar a programação da necessidade da realização de treinamentos focados para melhorar a agilidade dos serviços e atendimento ao cliente e cabe a empresa fazer o desenvolvimento do plano de melhoria do clima organizacional , abrangendo a inclusão de benefícios (cesta básica, plano de saúde, auxílio educacional, etc), palestras motivadoras, segurança no trabalho e aperfeiçoamento constante.

Se faz necessário ainda investir consideravelmente em novas tecnologias, uma vez que, as que se encontram em funcionamento estão desatualizadas, para manter o padrão de qualidade conquistado

Gráfico 7. A Empresa ouve o cliente, através de canais específicos de comunicação e transforma seus desejos em ações concretas?



Fonte:Elaborado pelo autor, 2005.

Mediante o resultado analisado para este item algumas sugestões merecem ser consideradas, buscando aos preceitos da qualidade total. Entre elas:

- ✓ estreitar a comunicação entre cliente e funcionário, de forma a minimizar dúvidas e esclarecer particularidades; para tanto, é imprescindível valorizar o uso da internet, que hoje se mostra como uma ferramenta de baixo custo e a cada dia mais disseminada;
- ✓ conscientizar os funcionários no sentido de prestar todos os esclarecimentos aos clientes no momento da contratação do serviço;
- ✓ reforçar a importância do cliente no sentido de esclarecer aos mesmos peculiaridades de seus serviços.

De forma geral, os clientes, depositam bastante confiança na organização, acreditando que as ações por esta estruturadas estão no caminho certo, buscando atender com qualidade e credibilidade os anseios de todos.

Atentando para o fato diagnosticado a empresa não tem focado sua atenção total para o cliente necessitando urgentemente fazer um planejamento voltado para:

Tabela 3. Sugestões a serem adotadas a médio e longo prazo.

Assistência Técnica Eficiente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantia da qualidade do produto;</li> <li>• Utilização de componentes originais nos reparos;</li> <li>• Agilidade na reposição de peças;</li> <li>• Solução do problema de forma eficiente;</li> <li>• Agilidade na execução do serviço; e</li> <li>• Maior durabilidade.</li> </ul>
Qualidade de recursos humanos e de infra-estrutura	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Funcionários capacitados;</li> <li>• Comportamento adequado dos funcionários;</li> <li>• Máquinas e equipamentos adequados;</li> <li>• Aprimoramento contínuo dos conhecimentos;</li> <li>• Equipamento de medição calibrados;</li> <li>• Segurança no trabalho, Assistência Médica</li> <li>• Acesso fácil a empresa; e</li> <li>• Ambiente organizado.</li> </ul>
Atendimento eficiente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atendimento personalizado dos clientes, fornecedores e vendedores;</li> <li>• Rapidez e agilidade no atendimento;</li> <li>• Vários canais de atendimento;</li> <li>• Cobertura 24 horas;</li> <li>• Atendimento de clientes no local solicitado;</li> <li>• Prazo e pagamento adequado; e</li> <li>• Suporte adequado às necessidades.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelo autor, 2005

## 5. CONCLUSÃO

A qualidade de serviços é uma preocupação não só da indústria de serviços, mas de qualquer empresa que queira sobreviver no mercado a partir de uma vantagem competitiva difícil de ser copiada.

Para superar as características de intangibilidade, instantaneidade e o alto grau de dependência do prestador de serviço, a empresa precisa oferecer ao empregado uma estrutura organizacional que possibilite a ausência de falhas na prestação do serviço.

Esta estrutura, por sua vez, deve atentar para a otimização de todos os elementos críticos que influem diretamente na qualidade, utilizando de maneira adequada a infraestrutura e os procedimentos, implementando uma liderança orientada para a satisfação do cliente, para a inovação e a participação e estabelecendo um nível de motivação elevado junto às pessoas da organização.

Para sobreviver em um mercado cada vez mais competitivo, profissionais e empresas – sobretudo do setor de serviços – dependem de um fator essencial: a fidelidade de seus clientes. O que nem todos percebem é que, assim como numa relação afetiva, para atrair, conquistar e manter o cliente, é preciso investir na qualidade do relacionamento, construindo um vínculo sólido, que dê sustentação a uma relação duradoura.

**"A prestação de serviços tem uma particularidade, você constrói uma relação com o cliente e a qualidade do atendimento está diretamente ligada à qualidade do relacionamento que se estabelece com ele".** Cuidar dessa relação, observando os seus mais diversos aspectos, é algo recomendável para todos os profissionais preocupados em conquistar e manter a fidelidade de seus clientes. Segundo a consultora, o tipo de vínculo criado com o cliente tem uma série de semelhanças com os relacionamentos afetivos. A confiança, a transparência e o envolvimento, entre outros, devem ser pressupostos básicos. **"O cliente precisa se sentir cuidado. A relação de atendimento profissional exige, por exemplo, atenção com o cumprimento dos prazos, horários, acordos e resultados."**

Também é indicado sempre se colocar no lugar do cliente, não deixar acumular problemas e admitir falhas quando elas ocorrerem. **"Assim como toda relação afetiva, o**

**atendimento supõe conflito. E é na forma como se lida com esses conflitos que está o sucesso da prestação de serviços”.**

A base do atendimento se estrutura sobre três alicerces:

- (1) o pedido;
- (2) o desejo; e
- (3) a necessidade do cliente.

A primeira variável é o pedido. O prestador de serviços deve entender o problema e reconhecer o pedido do cliente. **“É preciso procurar traduzir, da forma mais fiel possível, o que o cliente está dizendo”.**

O processo seguinte é tentar descobrir o "desejo", ou seja, o que impulsiona o pedido. **“É fundamental procurar interpretar o que fica subentendido ou oculto, a parte da demanda que não é ou não pode ser explicitada”.** Para isso, o recurso mais importante do empreendedor é saber ouvir, ter tempo para o cliente e se dispor a escutar coisas que, por vezes, não estão diretamente relacionadas com o serviço solicitado, mas que podem ajudar a entender questões importantes para o atendimento. **“Conversar sobre coisas aleatórias, ouvir as 'estórias' do cliente ajuda a descobrir o que está por trás do pedido. O que não foi verbalizado, mas está presente na forma de sonhos, fantasias, expectativas e dificuldades do cliente”.**

A terceira variável é definir a necessidade do cliente. O que, do ponto de vista do negócio, aquele pedido representa e o que é preciso para se produzir resultados. **“O essencial é propor algo adequado à realidade do cliente e não formular receitas ideais, por mais atraentes que isso possa ser para o profissional, consultor ou prestador de serviço”.**

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABREU, Fábio de Souza. QFD – Desdobramento da Função Qualidade: estruturando a satisfação do cliente. **RAE – Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 37, n. 2, p. 47-55. abr./jun., 1997.

ALBRECHT, Karl. **Qualidade em serviços**. São Paulo: Makron Books, 1992.

AKAO, Yoji. **Qualidade função e desenvolvimento: interação e costumes**. Cambridge; Massachussets: Productivity Press, 1988.

ANDRADE, Maria Aparecida Ferreira de. **Psicologia aplicada à administração**. uma introdução à psicologia organizacional. São Paulo: Atlas. 1981.

BEE, Luis Carlos da Silva. **Desdobramento da função qualidade em serviços: o caso dos laboratórios de metrologia e ensaios da Injuí**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

BERRY, Leonard L. e Parasuraman, A.. **Serviços de marketing: competindo através da qualidade**. São Paulo: Maltese - Norma, 1992.

BONOMA, T.V. Caso; oportunidades, problemas e processos. **Journal of Marketing Research**, Chicago; May, 1985. v. 22.

CAMPOS, Vicente F. **Gerência da qualidade total**. Rio de Janeiro: Bloch Editores, 1989.

CERQUEIRA NETO, E.P. **Gestão de qualidade: princípios e métodos**. São Paulo: Pioneira, 1992.

CHENG, Lin Chih. **Desdobramento da função qualidade (QFD): uma descrição e análise do método no contexto do controle da qualidade total (TQC)**. Minas Gerais: Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, 1994.

COBRA, M., ZWARG.F.A. **Marketing de serviços**. São Paulo: McGraw-Hill, 1986.

CROSBY, Philip B. **Qualidade é investimento**. Rio de Janeiro: José Olympio, 1985.

COLLETTI, Fernando; JUNIOR, Aguinaldo Miotto; AMARO, Edilson Aparecido; BELEI, Elio. **Excelência em serviços: uma vantagem competitiva.** Faculdades Integradas Campos Salles, 2000.

DAVIDOW, William H. e Uttal, B. **Serviço total ao cliente: a arma decisiva.** Rio de Janeiro: Campus, 1991.

DEMING, W. Edwards. **Qualidade a revolução da administração.** Rio de Janeiro: Marques Saraiva, 1990.

DENTON, D. Keith. **Qualidade em serviços.** São Paulo: Makron Books, 1990.

ERNEST, L.; YOUNG, S. **Total qualidade management: a administração estratégica através da eficiência e qualidade em serviços,** 1993 (Apostila)

FEIGENBAUN, Armand V. **Controle da qualidade total.** New York: McGraw-Hill, 1961.

FERREIRA Aurélio Buarque de Holanda. **Novo dicionário da língua portuguesa.** Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1975.

GARVIN, D.A. **Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** São Paulo: Atlas, 1987.

HART, Christopher W.L. Gerenciando a qualidade na prestação de serviços. **Harvard Business Review**, Jul./Aug., 1988.

HOROVITZ, Jacques. **Qualidade de serviço: a batalha pela conquista do cliente.** São Paulo: Nobel, 1993.

ISHIKAWA, Kaoru. **Controle da qualidade total: à maneira japonesa.** Rio de Janeiro: Campus, 1993.

JURAN, J.M.. **Planejando para a qualidade.** São Paulo: Pioneira, 1988.

KANEKO, Noriharo. **QFD-Implementação da qualidade no service industrial**. ASQC Quality Congress Transactions, Milwaukee, 1991.

KOTLER, Philip; Roberto, Eduardo L. **Marketing social: estratégia para alterar o comportamento do público**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

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

LEVITT, T. Marketing dos produtos tangíveis e dos produtos intangíveis. **Harvard Business Review**, May/Jun.,1981; vol59, Iss3.

LIMA José Jerônimo de Menezes. O Desafio da qualidade em comércio e serviços. **Jornal da FEDERASUL**, Rio Grande do Sul, 1/13 dez. 1993.

MOLLER, Claus. **O lado humano da qualidade: maximizando a qualidade de produtos e serviços através do desenvolvimento das pessoas**. São Paulo: Pioneira, 1992.

NÓBREGA, Kleber C. **Qualidade em serviços**. Anotações do I Seminário Catarinense de Qualidade em Serviços. 25 nov.,1994.(Apostila)

NORMANN, Richard. **Serviço diferenciado uma estratégia no mundo competitivo**. England: John Wiley & Sons, 1993.

OURO PARA UMA CÓPIA PERFEITA. **Revista Exame**, p.90-91, 10 nov.,1993.

PALADINI, Edson P. **Controle de qualidade: uma abordagem abrangente**. São Paulo: Atlas. 1990.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V.; BERRY, L. SERVQUAL: A Multiple-item Scale for mensuring Consumer perceptions of Service Quality. **Jornal o Empreendedor**. Spring 1988.

SAIANI, Leovani Marcial. Analisando os aspectos culturais e organizacionais da qualidade em serviços. **Revista Banas Qualidade**, jan. 2001.

SÂMARA, B.S.; BARROS, J.C. **Pesquisa de marketing: conceitos e metodologia.** São Paulo: Makron Books, 1994.

SANTOS, Francisco. Produto Interno Bruto. Produção do país cresce 4,96% e é a maior desde 80. **Folha de São Paulo.** 19 fev., 1994.

SEWEL, Carl; BROWN, Paul B. **Clientes para sempre.** São Paulo: HARBRA, 1993.

TEBOUL, James. **Gerenciando a dinâmica da qualidade.** Rio de Janeiro: Qualitymark , 1992.

WHITELEY, Richard C.. **A empresa totalmente voltada para o cliente do planejamento à ação: The customer driven company.** Rio de Janeiro: Campus, 1992.

YIN, R.K. **Caso designer ou método.** Califórnia: Sage, 1984.

ZEITHAML, V., PARASURAMAN, A, BERRY, L. **Qualidade na prestação de serviços.** New York: Free Press, 1990.

*Revisado por*



# ANEXOS

## **1) RELATÓRIO DE CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA**

O Relatório Parcial I tem por objetivo caracterizar a Entidade Concessionária, através de levantamento de dados dos itens abaixo:

### **Nome da Entidade Concessionária**

Razão Social: Maria Neide de Lima

Nome Fantasia: Universal Diesel

Endereço: Avenida Alvorada, Qd. 16, Lt. 01, St. Parque Industrial, Rialma – GO, CEP: 76310-000, Fone: (62) 3397-1645, Fax: (62) 3397-1932.

### **Nome dos Proprietários:**

Maria Neide de Lima

Jurandi Cordeiro de Lima

### **Nome e Cargo da Chefia Direta:**

Maria Neide de Lima – Gerente Geral

### **Nome e Cargo da Chefia de R. H., caso tenha:**

Jurandir Cordeiro de Lima – Departamento Pessoal

Ramo de Atividade:

Retífica de motores de veículos em geral

Área de atuação:

Prestação de Serviços

Histórico:

A Empresa foi fundada em meados do ano de 1998.

Organograma:

Não possui.

Números de empregados: 13

## QUESTIONÁRIO

1) Sendo empregado ou proprietário como você reagiria a reclamações e críticas de seu estabelecimento de prestação de serviço?

(     ) Demonstrando empatia com os sentimentos do cliente; “Eu estaria aborrecido se fosse o senhor”.

(     ) Sendo franco, se não tiver condições de ajudá-lo ou não puder fazer o que ele quer, dizendo que senti muito. Se é possível resolver o problema a maneira dele ou oferecendo a melhor solução para ambas as partes.

(     ) Procurando fazer o possível para evitar que o problema se repita e pedindo desculpas pelo transtorno.

2) que fator você observa antes de procurar o serviço de uma oficina mecânica e retífica de motores?

(     ) Os padrões de atendimento ( Ex.: qualidade dos produtos oferecidos, prazo de validade, marca, etc.) tecnologia dos equipamentos, horários, data e prazos de entrega, ambiente, variedade dos produtos oferecidos.

(     ) Preço, prazo e descontos.

(     ) Simplesmente aparência do local.

3) Quais as vantagens da prestadora de serviços oferecer um atendimento de qualidade a seus clientes?

(     ) Fidelização, encantamento e lucro.

(     ) Atrair mais clientes que por sua vez foi indicado por outro.

(     ) Ser ponto de referência naquela prestação de serviço para não se acomodar e sim reformular-se cada vez mais.

4) Como a empresa pode conhecer seus clientes?

(     ) Através de pesquisas padronizadas.

(     ) Através de informações dos próprios atendentes.

(     ) Através de caixas de críticas ou sugestões.

5) A Empresa deve-se preocupar sempre em ouvir as razões dos clientes, assim como expor seus próprios argumentos. Para tornar isso possível que atitude é mais acertada tomar?

(     ) Oferecer um treinamento sistemático do pessoal.

(     ) Buscar o conhecimento eficaz do cliente.

(     ) Promover um diálogo verdadeiro com o cliente.

6) Com relação a seu atendimento prestado aos seus clientes qual o grau de satisfação apresentado pelos mesmos?

(     ) Totalmente satisfeito.

(     ) Parcialmente satisfeito.

(     ) Totalmente insatisfeito.

7) A Empresa ouve o cliente, através de canais específicos de comunicação e transforma a seus desejos em ações concretas?

(     ) Sim

(     ) Não

(     ) Mais ou menos