

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DA PRODUÇÃO

**SISSA: UM MODELO DE SISTEMA DO SERVIÇO DE ATENDIMENTO
DA QUALIDADE**

DISSERTAÇÃO SUBMETIDA À UFPE
PARA OBTENÇÃO DE GRAU DE MESTRE
MODALIDADE MESTRADO PROFISSIONALIZANTE
POR

NILSON C. ARAÚJO LEÃO
Orientadora: Prof^a. Denise Dumke de Medeiros, Docteur

RECIFE, OUTUBRO DE 2009

L437s

Leão, Nilson Cibério de Araújo.

SISSA: um modelo de sistema de serviço de atendimento da qualidade / Nilson Cibério de Araújo Leão. – Recife: O Autor, 2009. xi, 149 folhas, il : figs., tabs.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Pernambuco. CTG. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, 2009.

Inclui Referências e Apêndice.

1. Engenharia de Produção. 2. Gestão da Qualidade. 3. Serviço de Atendimento. I. Título.

UFPE

658.5

CDD (22. ed.)

BCTG/2009-191



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

PARECER DA COMISSÃO EXAMINADORA
DE DEFESA DE DISSERTAÇÃO DE
MESTRADO PROFISSIONAL DE

NILSON CIBÉRIO DE ARAÚJO LEÃO

“SISSA: UM MODELO DE SISTEMA DO SERVIÇO DE ATENDIMENTO DA
QUALIDADE”

ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: GERÊNCIA DA PRODUÇÃO

A comissão examinadora, composta pelos professores abaixo, sob a presidência do(a) primeiro(a), considera o candidato **NILSON CIBÉRIO DE ARAÚJO LEÃO** APROVADO.

Recife, 05 de outubro de 2009.

Prof.^a DENISE DUMKE DE MEDEIROS, Docteur (UFPE)

Prof.^a LUCIANA HAZIN ALENCAR, Doutor (UFPE)

Prof.^a ANA MAGDA ALENCAR CORREIA, Doutor (UFPE)

Quando perceber que tudo que você achava que era novidade alguém já descobriu antes, uma coisa é certa e a explicação é simples: o mundo é velho, você é que é novo.

(Daniel Leão – meu filho)

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, pelo exemplo de dedicação ao trabalho e superação das adversidades que foram para mim grande estímulo orientador nesta jornada.

A minha esposa, a pessoa que mais me incentivou e apoiou em todos os momentos de dificuldades e sem a qual eu dificilmente teria finalizado este processo.

Ao meu filho, pelo carinho e disposição em me apoiar de forma tão original, especialmente na finalização deste trabalho.

A professora Denise Dumke de Medeiros, que me encaminhou sabiamente durante a construção deste texto.

A professora Ana Magda, examinadora externa, e a professora Luciana Hazin, examinadora interna, pelas contribuições prestadas durante a banca examinadora.

A todos os professores que contribuíram com a ampliação de meu conhecimento e com os quais pude melhorar minha habilidade de ensino e capacidade de apreender conteúdos.

Aos colaboradores da UFPE, Juliane e Maria José pela prestatividade e dedicação que sempre demonstraram em nosso breve convívio.

Aos amigos e colegas de turma pelo compartilhamento dos momentos de tensão em que tivemos de nos superar e também pelas alegrias que juntos pudemos usufruir.

A todos que direta ou indiretamente compartilharam comigo para a obtenção desta conquista.

RESUMO

O empresário brasileiro, acompanhando o cenário mundial e pressionado por intensa concorrência, tem multiplicado suas estratégias de ação para conquistar um consumidor continuamente mais exigente, bem informado, que apresenta perfis e hábitos distintos e dispõe de uma oferta crescente de novos produtos e serviços. Este processo tem levado a uma reorganização das atividades varejistas, ampliando as características tradicionais na direção de um atendimento especializado em qualidade. Anualmente muitas organizações se candidatam a concursos de premiação da qualidade como um estímulo ao seu posicionamento competitivo para o mercado em termos de gestão. Um dos prêmios mais renomados é o “Rumo à excelência” uma proposta de excelência em gestão promovida pela Fundação Nacional da Qualidade por meio do Modelo de Excelência da Gestão (MEG) e seus oito critérios; o Prêmio Estadual da Qualidade (PEQ-AL) é uma das modalidades estaduais. Este trabalho visa contribuir de forma consistente com as organizações que pretendam pautar sua gestão em uma metodologia sistêmica de adequação aos requisitos da interação fornecedor/cliente ou tenham interesse em candidatar-se a premiações da qualidade. Sendo assim, a proposta do Modelo do Sistema do Serviço de Atendimento associada ao desdobramento da função qualidade (QFD) proporcionará coerência ao propósito de atendimento das necessidades do cliente como uma estratégia de ação especialmente voltada ao mercado varejista, aumentando o perfil competitivo das organizações do setor.

Palavras-chave: Atendimento, Qualidade, Serviço, Varejo, QFD.

ABSTRACT

The Brazilian entrepreneur, following the world scenario and pressured by intense competition, has multiplied your action strategies to conquer a more demanding consumer, well informed, which presents distinct profiles and habits and disposes of a growing offering of new products and services. This process ended on a reorganization of the activities of the retail, expanding the traditional characteristics to manage a specialized attendance of quality. Every year many organizations submit for quality prizewinning competitions to stimulate their competitive positioning to the market in terms of management. One of the most reputed prizes is the “In The Way Of Excellence”, a proposal of management excellence promoted by the National Foundation of the Quality through the Excellence Management Model (MEG) and its eight criteria; the State Prize of the Quality (PEQ-AL) is one of the state modalities. This work seeks to contribute in a consistent way to the organizations that intend to prioritize your management in a systemic methodology of adaptation to the requirements of the interaction between supplier and client or are interested on submit for quality rewards. On this way, the Model of the System of the Attendance Service proposal, associated to the Quality Function Deployment (QFD) will provide coherence to the purpose of attending the client's needs as an action strategy directed specially to the retail market, increasing the competitive profile of the organizations on this sector.

Key words: Attendance, Quality, Service, Retail, QFD.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	1
1.1 A estrutura de premiação FNQ	3
1.2 Formulação do problema	5
1.3 Objetivos	6
1.4 Metodologia	6
1.5 Organização do trabalho.....	7
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	8
2.1 Contexto Histórico do Varejo	8
2.1.1 Varejo e Atividade Varejista	10
2.2 Discussão conceitual do tema Serviço	11
2.3 Características, Natureza e Classificação dos Serviços	14
2.4 Serviço como Processo Integrado	17
2.5 Sistema de Serviços como uma Operação Estratégica	23
2.6 Pacote de Serviços	26
2.6.1 Produtividade de Serviços	30
2.7 Conclusão do capítulo	31
3 QUALIDADE DO SERVIÇO DE ATENDIMENTO	33
3.1 Qualidade	33
3.1.1 Gestão da Qualidade do Serviço	37
3.2 Qualidade Percebida	41
3.3 Desdobramento da Função Qualidade (QFD)	44
3.4 Qualidade no Contexto de Serviços	45
3.4.1 Qualidade do relacionamento e a camada de clientes	49
3.4.2 Qualidade do relacionamento e a camada de linha de frente	52
3.4.3 Qualidade percebida e a camada de coordenação	55
3.5 Confrontação: Satisfação / Qualidade	56
3.5.1 Fidelidade X Custo da Relação	57
3.5.2 Controle da Satisfação do Cliente	59
3.6 Efeitos do Atendimento ao Cliente	64
3.6.1 Reações resultantes do ambiente	65
3.6.2 Falhas da interação	65
3.6.3 Conseqüências da falha: reclamação	67

3.6.3.1 Tipologia das reclamações	68
3.6.3.2 Recuperação das falhas	70
3.7 Aspectos Técnicos do Atendimento	72
3.7.1 Sistema interno de suporte à insatisfação do cliente	72
3.7.2 Sistema externo de suporte à insatisfação do cliente/consumidor	75
3.8 Sistema de Premiação à Qualidade	76
3.8.1 Prêmio Estadual da Qualidade de Alagoas – PEQ-AL	76
3.8.2 Visão Sistêmica do Modelo de Excelência da Gestão – MEG	80
3.9 Conclusão do capítulo	82
4 MODELO PROPOSTO: SISTEMA DO SERVIÇO DE ATENDIMENTO	
(SISSA) NO ÂMBITO DA QUALIDADE	83
4.1 Estrutura da interação provedor/cliente	84
4.2 Sistema do Serviço de Atendimento (SISSA)	86
4.2.1 Estrutura descritiva do SISSA	88
4.2.2 Estrutura funcional do SISSA	90
4.2.2.1 Estrutura da entrada	90
4.2.2.2 Estrutura de encontro do serviço	91
4.2.2.3 Estrutura da saída	95
4.2.2.4 Estrutura de realimentação	96
4.2.2.5 Fatores de pressão	97
4.2.2.6 Pontos de ruptura do sistema	98
4.2.2.7 Saídas laterais do processo (<i>outsides</i>)	99
4.2.3 Integração SISSA e relacionamento com o cliente	99
4.3 Estrutura da Gestão da Qualidade e o SISSA	101
4.3.1 Gestão da Qualidade no Processo	102
4.3.2 Qualidade de projeto do SISSA	103
4.3.3 Qualidade de conformação do SISSA - o Pacote de Serviços	103
4.3.4 Controle de Falhas	106
4.4 Integração: Gestão da Qualidade Total (TQC) e SISSA	110
4.4.1 Gestão de Diretrizes	110
4.4.2 Gestão Unificada de Recursos	111
4.4.3 Gerenciamento de intercâmbio com o ambiente	112
4.5 Desdobramento da Função Qualidade (QFD)	113
4.5.1 Composição das Matrizes	114

4.5.1.1 Matriz I – Ouvir a qualidade requerida	114
4.5.1.2 Matriz II – Planejar a qualidade funcional	119
4.5.1.3 Matriz III – Acolher a qualidade percebida	119
4.5.1.4 Matriz IV – Garantir a qualidade total	120
4.6 Integração: TQC e QFD	121
4.7 Integração: SISSA e PEQ –AL	122
4.8 Conclusão do capítulo	123
5 OPERACIONALIZAÇÃO DO MODELO PROPOSTO	125
5.1 Etapa 1 – Planejamento do gerenciamento das diretrizes	126
5.2 Etapa 2 – Execução das matrizes integradas do SISSA / MEG.....	128
5.2.1 Matriz I – Ouvir (qualidade solicitada)	129
5.2.2 Matriz II – Estrutura (qualidade projetada)	130
5.2.3 Matriz III – Atender (qualidade total percebida)	130
5.2.4 Matriz IV – Melhoria contínua (garantia da qualidade)	130
5.3 Etapa 3 – Verificação	131
5.4 Etapa 4 – Melhoria contínua (ação corretiva)	132
5.5 Conclusão do capítulo	133
6 CONCLUSÕES	135
6.1 Dificuldades e Limitações encontradas	137
6.2 Recomendações	138
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	139
APÊNDICE I	148

LISTA DE FIGURAS

Figura 2.1 – Escala de Tangibilidade	14
Figura 2.2 – Proporção de produtos e serviços	15
Figura 2.3 – Tipos de processos em operações de serviços	19
Figura 2.4 – Exemplo de um <i>service blueprint</i> para o processo de compra de um produto mediante transação eletrônica em loja de varejo	21
Figura 2.5 – Modelo do <i>Servuction</i>	22
Figura 2.6 – Determinantes do valor entregue ao consumidor	26
Figura 3.1 – O diagrama da trilogia de Juran	38
Figura 3.2 – O Ciclo PDCA	38
Figura 3.3 – Qualidade Percebida do serviço	43
Figura 3.4 – Ciclo de Serviços	46
Figura 3.5 – Cadeia serviço-lucro	54
Figura 3.6 – A dinâmica inerente à formação da qualidade no relacionamento	62
Figura 3.7 – Modelo Liljander & Strandivik de qualidade no relacionamento ...	63
Figura 3.8 – Modelo de Excelência da Gestão, uma visão sistêmica da gestão organizacional	80
Figura 3.9 – Diagrama de Gestão	81
Figura 4.1 – Elementos de estrutura do atendimento	85
Figura 4.2 – Modelo do Sistema do Serviço de Atendimento	87
Figura 4.3 – Estrutura de Entrada do SISSA	88
Figura 4.4 – Estrutura de Processamento de Encontro do Serviço do SISSA ..	88
Figura 4.5 – Estrutura de Saída do SISSA	89
Figura 4.6 – Estrutura de Realimentação do SISSA	90
Figura 4.7 – A dinâmica inerente à formação da qualidade do relacionamento resultante do ciclo do SISSA	99
Figura 4.9 – Estrutura com exemplos de componentes da qualidade de conformação do pacote de serviços	104
Figura 4.9 – Desdobramento do macro processo do SISSA	105

LISTA DE TABELAS

Tabela 2.1 – Características do pacote de serviço	29
Tabela 3.1 – Exemplo de critérios da qualidade de projeto e qualidade de conformação do SISSA	36
Tabela 3.2 – Condições para candidatura	77
Tabela 3.3 – Reconhecimento PEQ-AL	78
Tabela 3.4 – Níveis de reconhecimento PEQ-AL	78
Tabela 3.5 – Critérios e itens para a pontuação no PEQ	79
Tabela 4.1 – Critérios de análise e incremento da qualidade no processo	102
Tabela 5.1 – Matrizes componentes do QFD	128

1 INTRODUÇÃO

A finalidade de qualquer empresa será sempre a de se manter no mercado pela obtenção do lucro, o que a leva inegavelmente a buscar e manter mecanismos de relacionamento em seu meio de atuação que resultem na satisfação de seus clientes o que, em última análise, é a razão de sua existência. Sendo assim, um mercado é constituído, por um lado, de consumidores reais ou potenciais que compartilham necessidades e desejos e, por outro, de organizações dispostas e habilitadas a realizar trocas que atendam as particularidades de exigências dos clientes. A manutenção desta estrutura define a prática do aperfeiçoamento de relações de troca satisfatórias em longo prazo (KOTLER, 1998).

Neste contexto, as empresas necessitam responder e interagir em tempo real com o mercado lançando mão das mais variadas ferramentas de comunicação sejam elas virtuais ou não. Visando cumprir seu papel de organizações orientadas para o cliente muito se tem investido em ações mercadológicas como, por exemplo, pesquisas de prospecção, satisfação, e pós venda, bem como sistemas mais eficientes em respostas rápidas ao cliente por toda a extensão da cadeia de produção. Tudo em função de um bom atendimento que tenha como resposta a manutenção e retorno do cliente, em especial o do setor de varejo.

De fato, no Brasil, segundo pesquisa do Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística (IBOPE, 2006), o hábito de comprar cresceu 12% em 2006. Em números esta cifra chega a 35 milhões de consumidores que vão às compras pelo menos uma vez ao mês. Este aspecto remete a um importante elo da cadeia produtiva como um todo, o segmento de comércio varejista, sobretudo em função da sua importância para a economia nacional.

O varejo envolve uma série de atividades que têm por finalidade ofertar bens e serviços, por unidade ou pequenos lotes, ao consumidor final para uso próprio (KOTLER,1998). Caracterizado por ser o principal vetor de vendas para o mercado final e composto por uma grande e numerosa diversidade de estabelecimentos de pequeno porte, o varejo brasileiro ocupa a segunda posição em receita líquida no total da receita da atividade comercial do País (mais de R\$ 330 bilhões), responsável por mais de 90% do total de estabelecimentos segundo pesquisa anual do comércio do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, PAC 2004).

Corroborando este cenário, um Estudo Especial sobre Micro e Pequenas Empresas, lançado pelo IBGE (2001, p. 15) afirma que “Uma importante contribuição das micro e pequenas empresas no crescimento e desenvolvimento do País é a de servirem de ‘colchão’ amortecedor do desemprego”. O estudo traça um perfil das 2,0 milhões de microempresas e

empresas de pequeno porte de comércio e serviços em operação e que constituem uma alternativa de geração de emprego e renda para aqueles que têm condição de desenvolver um empreendimento próprio ou também de assumir, seja de maneira formal ou informal, a força de trabalho excedente.

Em um mercado tão concorrido cada empresa, independente do seu tamanho, deverá estar atenta em analisar e legitimar quais prerrogativas são mais importantes para a manutenção da coexistência cliente fornecedor, bem como os recursos necessários para provê-la. Esta é uma condição primária a esta convivência a qual passa por um vigoroso momento de mutação nos hábitos de compra amparados pelo incremento das inovações tecnológicas e uma legislação mais rigorosa para as relações de consumo.

Em qualquer relacionamento cliente fornecedor, seja na indústria, comércio ou prestação de serviços, os clientes produzem expectativas para usufruir dos benefícios deste processo. De ambos os lados, quando estas expectativas são atendidas ou superadas, a relação pode gerar benefícios qualitativos como lealdade, consideração e comprometimento. Em contra partida, quando há insatisfação, o efeito gerado por este sentimento pode ser devastador para a organização, especialmente se ela for uma micro empresa (KOTLER, 1998).

Neste contexto, vários fatores têm evidenciado o amadurecimento do varejo brasileiro que tem reforçado sua estrutura por meio da especialização das lojas com características diferenciadas, capital humano qualificado, novos formatos e composições de lojas integradas, expansão do varejo virtual e aumento de serviços do varejo (PARENTE, 2000). A natureza da qualidade do relacionamento com o mercado também envolve outro fator relevante para as organizações, o custo de manutenção e/ ou de recuperação dos clientes. A prevenção é, portanto, o elemento-chave desta estrutura que, ao prevenir-se de tornar o atendimento uma barreira ao nível de satisfação desejada, evita suas conseqüências.

A lealdade do cliente tem um preço. À medida que as empresas se habituem com a idéia do valor do tempo de vida de um cliente, começam a fazer seus próprios cálculos. Quando alcançarem esse nível de introspecção, começaram a entender o valor dos relacionamentos com clientes, seja em reais, seja em dólares. Dessa forma, terão provas da rentabilidade em manter a atual base de clientes (BOGMANN, 2000, p. 57).

De certo, a rentabilidade da empresa parece estar intimamente ligada à manutenção das trocas relacionais baseadas em consideração e confiança sem empecilhos ao processo. Para Whiteley (1992), as barreiras à excelência na prestação de serviços muitas vezes diferem sutilmente das da indústria. Isto se dá pela diversidade de locais de entrega, a própria proximidade dos empregados diretamente envolvidos com o processo de fornecimento e do

empenho dos mesmos em aumentar a estima dos clientes, o que torna o sistema dependente do fator humano e emocionalmente exaustivo. O recurso humano é o principal vetor para se atingir os clientes por meio da integração e interação da estrutura de relacionamento.

Para Griffin (1998), a autonomia e treinamento reforçados por apoio, respeito e recompensas estimulantes deverão alicerçar a cultura da organização a fim de aumentar a lealdade dos empregados e a fidelidade dos clientes da empresa como um todo. Em síntese, atender aos anseios de satisfação de seus clientes externos requer de uma empresa investimentos prioritários na formação, preparação e satisfação dos seus clientes internos (empregados).

A relação dos empregados com os clientes, fornecedores ou consumidores, transparece princípios, valores e o nível de respeito da empresa para com o mercado. Conscientizar o empregado de que a qualidade do atendimento é um reflexo direto da estrutura, imagem e posição da organização é um fator determinante e diretamente proporcional ao nível de consideração, confiança e comprometimento do cliente para com ela.

Na intenção de efetivar a melhoria contínua, destacar sua imagem perante o grupo de clientes a qual atende ou também atrair potenciais clientes que queiram maior grau de atenção às suas necessidades, muitas organizações participam de concursos de premiação da qualidade. Esta prática culminou em uma nova modalidade de organização em todas as esferas, a que se diferencia pela excelência na qualidade de sua gestão em vários aspectos. Tais concursos têm se disseminado como uma forma de alinhar as características superiores da empresa às constantes exigências do mercado como, por exemplo, o Programa Nacional da Qualidade (PNQ), o Prêmio a Micro e Pequena Empresa (MPE Brasil) no âmbito do varejo comercial e o Movimento Brasil Competitivo com premiações estadual e nacional.

1.1 Estrutura da Premiação FNQ

Criada em 1991, a Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) é um núcleo brasileiro de estudo, debate e disseminação de conhecimento sobre excelência em gestão, não tem fins lucrativos e não desenvolve atividades de consultoria.

Seu objetivo maior é desenvolver atividades voltadas à educação, mobilização, inovação e premiação da qualidade, pautada por um modelo sistêmico e vinculada à gestão estratégica e operacional das organizações líderes que expressam conceitos reconhecidos internacionalmente e que se traduzem em práticas a serem seguidas como exemplo.

São valores facilmente percebidos como parte de uma cultura organizacional, sendo praticados por seus líderes e profissionais de todos os níveis. Em função da sua flexibilidade,

clareza e, principalmente, por não impor a prescrição de ferramentas e práticas de gestão específicas, a utilidade do modelo FNQ é vital para avaliação, diagnóstico e orientação de organizações de qualquer porte, seja do setor público ou privado, com ou sem finalidade de lucro.

O Modelo de Excelência da Gestão® da FNQ permite que todas as organizações tenham uma visão sistêmica da gestão organizacional e traduz a experiência, o conhecimento e o trabalho de pesquisa de muitas organizações e especialistas, do Brasil e do exterior, ao longo da existência da Instituição.

O Modelo de Excelência da Gestão® é concebido tendo por base os Fundamentos da Excelência, desdobrados em oito Critérios de Excelência (Liderança, Estratégias e Planos, Clientes, Sociedade, Informações e Conhecimento, Pessoas, Processos e Resultados), que se subdividem em 24 itens de requisitos (18 representando os aspectos das práticas de gestão da organização e 6 de resultados alcançados).

Utilizando o Modelo de Excelência da Gestão® e seus critérios como referência, uma organização pode realizar uma auto-avaliação ou se candidatar ao do Prêmio Nacional da Qualidade® (PNQ).

A candidatura de uma organização ao Prêmio representa submeter-se a criterioso processo de avaliação de suas práticas de gestão efetuada por rígidos critérios éticos que lhe dão direito, ao final do processo, a receber um Relatório de avaliação da Gestão (RG). O Relatório de Gestão (RG) fornecido às organizações participantes após o processo de avaliação serve como base de medição das suas práticas de gestão em todas as áreas.

Cumprindo o seu papel de ser uma multiplicadora dos Fundamentos da Excelência e para que possa fomentar a sustentabilidade e perenidade das Micro e Pequenas Empresas a FNQ conduziu uma série de parcerias a fim de contribuir com a implementação de um sistema de gestão voltado para a conquista de resultados. Isto motivou a FNQ, o Sebrae Nacional e o Movimento Brasil Competitivo (MBC) a firmarem acordo de Cooperação Técnica e Operacional. Desta parceria se originou o Prêmio de Competitividade para Micro e Pequenas Empresas (Prêmio MPE Brasil), na modalidade nacional e estadual.

O Prêmio MPE Brasil é um reconhecimento às boas práticas de gestão e competitividade no setor, destinado às empresas que se enquadrem em determinadas características, sendo que algumas delas são padronizadas nacionalmente e outras são definidas pela coordenação estadual dos prêmios.

O Movimento Alagoas Competitiva (MAC) nasceu da parceria com a Rede de Cooperação Brasil +, estabelecida entre o Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas em Alagoas (Sebrae/AL) e o Movimento Brasil Competitivo (MBC).

O Prêmio Estadual da Qualidade - Alagoas (PEQ – AL) promovido pelo Movimento Alagoas Competitiva (MAC) representa a versão estadual do Prêmio MPE Brasil e teve seu primeiro ciclo em 2004, lançado pelo Sebrae/AL em 9 de dezembro de 2003. A partir do ciclo 2005 sua operacionalização passou a ser liderada pelo Movimento Alagoas Competitiva.

Como objetivo o Prêmio PEQ – AL visa estimular as micro e pequenas empresas alagoanas a implementarem melhores práticas de gestão. Em função disto, o cenário aponta para a necessidade do monitoramento da qualidade do atendimento, em especial no ponto de vendas, como uma nova modalidade de gestão de relacionamento, delineando a função do empregado como um gerenciador da qualidade no ato de interação fornecedor/ cliente.

1.2 Formulação do Problema

As mudanças comportamentais de consumo são evidenciadas a todo o momento e todas as camadas sociais são monitoradas de perto por empresas produtoras de produtos e serviços a fim de se manterem alinhadas com alterações que possam representar oportunidades de negócios e diferenciação competitiva. Consoante a isto, novas exigências do mercado e das relações formais entre fornecedores e consumidores têm aumentado o interesse dos pesquisadores sobre o tema qualidade do atendimento em trocas relacionais. Sendo assim, o maior desafio para a micro empresa talvez não seja manter a estrutura organizacional, baseada em uma visão estratégica empírica de fornecimento, mesmo com bons resultados, mas sim desenvolver novas competências e práticas de gestão da qualidade do atendimento.

Desde a inauguração do Movimento Alagoas Competitiva (MAC), em 2004, foram premiadas vinte e duas micro e pequenas empresas e, dentre elas, quatro foram consagradas por duas vezes. Estas organizações alcançaram, com base nos Fundamentos e Critérios da Excelência, elevado nível em suas práticas de gestão, o que as levou a obter excepcionais resultados no desempenho e conseqüente premiação por mérito qualitativo. Embora exerça importante papel como orientação às organizações que pretendam adotar o conceito da qualidade total o Modelo de Excelência da Gestão (MEG) apenas aponta, por meio de um relatório de gestão baseado nos critérios de excelência e seus subitens, qual a posição da organização candidata em seu “Rumo à Excelência”.

Esta proposta do MEG é relevante, em especial para as pequenas empresas, por estarem na linha de frente com o consumidor final, mas ao efetivar a compra de um produto/serviço, é

importante que o consumidor perceba claramente a qualidade dos benefícios oferecidos como um todo, o que o inclui obrigatoriamente como participante do contexto.

Isto reflete a condição da organização em ser eficiente ao atender as necessidades requeridas, e eficaz no processo de atingir a satisfação pretendida pelo cliente, sobretudo porque tal condição abrange uma reflexão sobre a gestão do atendimento ao cliente como uma forma eficiente de torná-lo um disseminador satisfeito e vinculado à relação por solidez da interação fornecedor/ cliente.

Considerando os critérios do MEG como uma referência de gestão, este trabalho pretende estudar, por meio de pesquisa bibliográfica, os aspectos relevantes do contexto do serviço e do contexto da qualidade, a partir da ótica do cliente, a fim de propor uma metodologia de melhoria contínua do desempenho dos processos de interação e manutenção fornecedor/cliente como uma sistemática de atendimento qualificada por um padrão iterativo de preservação da imagem organizacional.

1.3 Objetivos

Este trabalho tem como objetivo principal elaborar um modelo prescritivo de um Sistema do Serviço de Atendimento ao cliente no âmbito da qualidade que apóie, de forma adequada, a melhoria contínua e a dinâmica comercial das organizações varejistas que venham a se utilizar do Modelo de Excelência de Gestão (MEG) como base de desenvolvimento da Gestão da Qualidade Total (TQC).

Os objetivos específicos a que o trabalho se propõe são:

- Abordar conceitos acerca do tema Serviço, do tema Qualidade, bem como suas implicações sobre a satisfação do cliente em primeiro plano; desenvolvimento do comércio varejista;
- Abordar e descrever um modelo de gestão dos processos do serviço de atendimento no contexto da qualidade de modo que possa ser desdobrado por toda a organização tomando por base informações próprias e também aquelas constantes nos critérios do MEG;
- Apresentar a aplicação de um modelo de Sistema do Serviço de Atendimento baseado em uma política da qualidade que integre os critérios do MEG e uma ferramenta de gestão da qualidade representada pelo Desdobramento da Função Qualidade (QFD).

1.4 Metodologia

O enfoque do trabalho é prescritivo uma vez que se pretende buscar entendimento sobre os aspectos que possam subsidiar a proposição de um sistema que obtenha melhoria continuada da qualidade na prestação do atendimento como um serviço ao cliente. A abordagem é de caráter descritivo desenvolvido a partir de coleta de dados secundários, obtidos por meio de pesquisa bibliográfica e documental sobre os temas Serviço, Qualidade, satisfação do cliente e o Modelo de Excelência da Gestão (MEG).

1.5 A organização do trabalho

O presente trabalho está estruturado em cinco capítulos descritos da seguinte forma.

O capítulo 1 apresentará os aspectos gerais que justificam a escolha do tema em questão, o problema de pesquisa, bem como objetivos do estudo.

O capítulo 2 descreverá o desenvolvimento do comércio varejista e o contexto das micro e pequenas empresas no Brasil e o contexto do tema serviço descrito em seus aspectos, natureza, classificação e estrutura;

No capítulo 3 serão abordados o tema Qualidade e Gestão da Qualidade; as implicações da interação do cliente ao ambiente de serviços; a ferramenta Desdobramento da Função Qualidade (QFD) e os critérios do Modelo de Excelência de Gestão (MEG)

O capítulo 4 irá dissertar sobre a estrutura de um modelo do Sistema do Serviço de Atendimento (SISSA) integrado à ferramenta Desdobramento da Função Qualidade (QFD) e ao Modelo de Excelência de Gestão (MEG);

O capítulo 5 descreverá uma aplicação prática do capítulo anterior em etapas possíveis de serem implementadas;

O Capítulo 6 apresentará as conclusões, dificuldades e recomendações para trabalhos futuros.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo serão examinados conceitos centrais acerca dos temas varejo, contexto do serviço, contexto de gestão da qualidade e do relacionamento fornecedor/cliente de serviços, todos pertinentes à elaboração de um modelo que tem por base considerar o atendimento como um processo de tratamento dado ao cliente desde seu nascimento e que deve ser disseminado em todas as áreas da organização.

A interligação entre as atividades de comércio e produção é de longa data. Ao longo da história humana a trajetória de evolução mercantil partiu da auto subsistência, condição em que as famílias efetuavam tarefas apenas para satisfazer suas necessidades, passando pelo estágio da simples troca de excedentes até chegar paulatinamente à criação de empresas comerciais nascidas como conseqüência natural da produção em massa destacando o varejo como a maior e a mais ativa fatia do comércio.

Parente (2001) define que o varejo é um conjunto de atividades globais que compreendem o processo de venda de produtos e serviços que atendam o consumidor final em suas necessidades.

Para Kotler (1998), o varejo é representado por qualquer empresa cujas atividades e volume de vendas envolvido decorra, principalmente, do fornecimento por unidade ou pequenos lotes para uso pessoal do consumidor final.

Esta condição remete ao episódio de aquisição ou compra para consumo. Segundo Sheth, Mittal & Newman (2001), conceitualmente o termo consumidor é utilizado como referência tanto em mercados de bens industriais quanto de consumo.

Com base nisto, é consenso que o termo “cliente designa uma pessoa ou unidade organizacional que desempenha um papel no processo de troca ou transação com uma empresa ou organização” (BRETZKE, 2006, p. 38).

2.1 Contexto Histórico do Varejo

No início do século XIX, custos reduzidos das altas escalas e ganhos de produtividade foram mola propulsora de rotação dos estoques do varejo que, em função do aumento da população, da renda e conseqüente aumento expressivo do mercado, cresceu em todo o mundo industrializado, mais significativamente nos Estados Unidos. Este cenário permitiu o desenvolvimento acelerado do setor, que lastreado pelos fortes ganhos, crescia sua oferta sem considerar assuntos como redução de custos e gastos com operações, o que deu margem à evolução de muitas empresas ineficientes. Já nesta época os Estados Unidos ensaiavam a

inovação do formato da loja de venda auto serviço, e foi a Great Atlantic and Pacific Tea Company a precursora deste tipo de serviço, em seu auge (1928), obteve tamanha aceitação que levou a rede a possuir 2.400 lojas em 41 Estados, declinando em seguida por problemas operacionais (MORGADO & GONÇALVES, 2001).

Em função da reconstrução pós-guerra, esta revolução ocorrida no varejo americano só começa a mostrar sinais evidentes na Europa a partir da segunda metade do século quando a baixa produtividade e os altos salários oriundos da reconstrução da indústria causam o rompimento do tradicional modelo de fazer negócios com o consumidor final. O auto serviço aparece como símbolo de modernidade e solução de inovação em se tratando de sistemas de vendas. A partir de 1960, o crescimento da população e o aumento da renda impulsionam a renovação das cidades, o aumento do número de lojas e o aparecimento de novos *shoppings* (MORGADO & GONÇALVES, 2001).

No Brasil, o varejo começa a demonstrar sinais de força a partir do início do século XX com o aparecimento de lojas de porte como Casas Pernambucanas, Mesbla e *Mappin Stores*. Traziam em sua proposta inovadora uma revolução nos métodos de vendas, exposição de mercadorias e organização do sistema de compras, preenchendo uma lacuna existente para o atendimento da classe aristocrática da época, ávida por gastar (LAS CASAS, 1992).

O comércio de gêneros alimentícios, o mais expressivo em termos de varejo da época, foi mais lento em responder aos ajustes necessários à nova demanda ao ser tolhido por forte intervenção legal do governo que durou até quase o final do século passado. Mesmo assim, o crescimento do país trouxe a urbanização rápida sob o fomento da entrada de milhares de imigrantes e a partir da virada da década de 1950, a explosão do desenvolvimento urbano eclodiu em inovações técnicas e modelos de varejo diferenciados.

Oriundos de investimentos de capitais estrangeiros, estabelecimentos como o *Mappin*, *Carrefour*, *Makro* e *C&A* se instalaram apresentando-se como ícones do moderno varejo no Brasil, culminando em 1970 com o aparecimento dos primeiros *shoppings centers* e os hipermercados. A recessão que abarcou o país nos anos 80 não foi suficiente para frear os negócios do varejo que não apresentou quedas significativas de vendas e continuou com a abertura de novas lojas e espaços diferenciados de mercado. A década de 1990 apresentou dois eventos pontuais, a abertura econômica e a criação do Código de Defesa do Consumidor (CDC), este último representando um novo marco em termos de relacionamento do trinômio fornecedor, varejo, cliente final (TAKAOKA & NAVAJAS, 1997).

O setor de comércio varejista, principalmente o das micro e pequenas empresas que comercializam produtos e serviços, tem sido abarcado por uma grande reestruturação de suas

ramificações em função de mudanças e reformulações na economia, cadeia de produção e do comportamento de compra do consumidor brasileiro. Somado a isto, a evolução do ramo de negócios virtual levou o cenário de competição pela satisfação das necessidades do consumidor a transformar-se num conglomerado de ofertas de todos os tipos e diversidades, sem distinção.

2.1.1 Varejo e Atividade Varejista

Diferente do que foi no passado, hoje o setor desempenha um importante papel na economia não apenas do Brasil, mas mundial, e ao adentrar o século XXI, o moderno varejo apresenta novas e diversificadas atividades de seleção, apresentação de produtos e serviços pós-vendas, integrantes dos sistemas produtivos. Todas são voltadas ao atendimento de um consumidor ainda ávido por comprar, mas desta vez, com maior nível de exigência e municiado de uma legislação que lhe garante amplos direitos e prerrogativas (SUPERVAREJO, 2000).

Observada pela ótica do cliente, esta lógica incide igualmente sobre a qualidade do atendimento como fator relevante em termos da coexistência cliente-fornecedor, deste modo três ocasiões podem determinar o grau de sucesso de um produto/serviço durante sua viagem desde a fonte produtora até seu destino final – o cliente:

- A primeira é representada pelo encontro do produto/serviço com o consumidor atendendo, por meio dos benefícios esperados, suas necessidades e anseios sem que ele perceba ou questione qualquer falha.
- A segunda compreende elaborar uma configuração integrada, ágil e eficaz de distribuir o produto/serviço da melhor maneira e ao menor custo possível para o cliente final;
- Por fim, a terceira envolve toda a estrutura do sistema de produção e seus respectivos processos de adequação ao uso desde a compra da matéria prima, ou obtenção de mão-de-obra especializada no caso dos serviços, até a confecção do produto/serviço acabado, com qualidade.

Em qualquer destes episódios, a efetivação de uma compra vincula o cliente ao fornecedor de maneira que ao entrar em contato com a organização acolhe a impressão dos seus serviços. Partindo do pressuposto de que o encontro do produto/serviço com o cliente final deve incidir em um registro positivo e consequência de relacionamentos duradouros, a qualidade do atendimento, neste ponto, deve ser uma ação sinérgica e sistemática de todos os

elementos constantes do processo o fornecedor, a empresa e o cliente final integrados em sistema único.

Associada à expansão do capitalismo e a urbanização, a explosão do setor varejista fez surgir um grande número de empresas de todos os portes. Este aspecto peculiar do setor pode encontrar justificativa a partir de uma teoria apresentada por Parente (2000), desenvolvida pelo professor Malcolm McNair, da Universidade de Harvard, na qual afirma que o sucesso de novos formatos varejistas obtidos por meio de operações de baixo custo, instalações simples, poucos serviços e preços atraentes acabam por atrair novos competidores que, em detrimento do formato habitual, abandonam as características iniciais substituindo-as por sofisticação e margens maiores. A vantagem competitiva inicial do baixo custo é assumida por outras organizações que, se aproveitando do espaço deixado, se lançam com nova proposta inovadora realimentando o mercado.

Este ciclo pode ser uma explicação para a rivalidade entre a concorrência a qual atinge todo o mercado por meio de conceitos diversos, podendo ocorrer pela abertura de lojas de diferentes formatos por um mesmo grupo, entre formatos semelhantes, entre formatos diferentes e até mesmo entre fornecedores e varejistas, principalmente no caso de supermercados, no que diz respeito à disputa entre marcas de produtor e marcas de distribuidor (PARENTE, 2000).

Todas estas informações podem evidenciar um composto que se coaduna com o tratamento oferecido pelo micro empresário varejista, que apesar de sua grande importância, em muitos casos pratica a relação com os clientes e fornecedores de forma sumária e baseada apenas nas experiências intuitivas do dono ou de um gerente que se tornou empreendedor por necessidade. Por outro lado, a ferocidade provocada pela concorrência e legislação mais severa ajudou o consumidor a aumentar a consciência sobre os seus direitos e conseqüentemente sobre os padrões de qualidade estabelecidos. Isto gerou o aumento da expectativa e do grau de exigência dos clientes quanto à satisfação de suas necessidades referentes a produtos, serviços e atendimento.

2.2 Discussão conceitual do tema Serviço

Em conformidade com o tema abordado neste trabalho, serão apresentadas várias vertentes que analisam, individualmente e de forma distinta, o contexto de serviços e suas implicações. A intenção é constatar se, de alguma forma, estes conceitos convergem para uma estrutura particular, com características particulares, determinantes da diferenciação das organizações como prestadoras de serviços, direta ou indiretamente.

Entre as várias mudanças implementadas ao longo da história das sociedades uma se destaca: a da economia. Especialmente pela forma como imprimiu ao modo de vida das populações novas necessidades e, por conseguinte, novos formatos de mercados que atendessem evolutivamente as demandas oriundas das transformações existentes.

Fitzsimons & Fitzsimons (2003) abordam este tema delineando cinco estágios de atividade econômica em que as sociedades evoluem de uma estrutura puramente extrativista ou estágio pré-industrial, passando pela produção de bens, beneficiamento e pequenos serviços domésticos, até sua forma mais atual caracterizada como sociedade pós-industrial. Nela os autores relatam que os serviços são comercializados e/ou intercambiados em sua forma pura chegando ao estágio de aperfeiçoamento e ampliação das habilidades humanas, tornando-se evidente que as pessoas naturalmente evoluem em suas necessidades até alcançar padrões de melhor qualidade de vida demandantes de serviços em substituição do padrão baseado simplesmente em bens.

O crescimento do setor de serviços é mais evidente nas áreas de finanças, seguros, imóveis, serviços variados e comércio varejista, sendo o setor é especialmente importante para a economia em função de sua natural resistência aos revezes. Estas afirmativas o identificam como uma necessidade fundamental da vida cotidiana nas sociedades modernas, tanto que o setor econômico de muitos países é pautado com base neste contexto (FITZSIMONS & FITZSIMONS, 2003).

Esta ocorrência é sustentada por Bateson & Hoffman (2003) e por Giansi & Corrêa (1994, p.17) assegurando que o fôlego do setor de serviços é estimulado pelo crescimento econômico e prosperidade das organizações as quais direcionam seus esforços para os aspectos de serviços, por um lado como forma de vantagem competitiva de suas operações e por outro, como fontes geradoras adicionais de receita em seus negócios.

Segundo Grönroos (1994), o histórico da literatura sobre o tema serviços surgiu com relevância a partir dos anos de 1970 a fim de melhor atender as demandas dos clientes em função das mudanças ocorridas nas organizações que iniciaram o gerenciamento orientado para o mercado. Até a década de 1990 ainda não se havia chegado a um consenso sobre o tema. É certo, conforme palavras do próprio Grönroos (2003,p. 65), que

“...a seguinte definição foi relutantemente proposta (apresentada aqui com ligeiras modificações). O serviço é uma atividade ou série de atividades de natureza mais ou menos intangível – que normalmente, mas não necessariamente, acontece durante as interações entre cliente 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)”.

Corroborando estas características Kotler (1998, p. 412) propõe de forma específica que o serviço pode ser entendido como “qualquer ato ou desempenho que uma parte possa oferecer a outra e que seja essencialmente intangível e não resulte na propriedade de nada. Sua produção pode ou não estar vinculada a um produto físico”.

Sobre o tema Fitzsimmons & Fitzsimmons (2003) alertam que as diferenças entre a manufatura e os serviços não podem ser ignoradas uma vez que o ambiente de serviços é constituído de peculiaridades que demandam uma alta carga de capacidade criadora para a sua gestão na prática.

Lovelock & Wright (2001, p. 5) abarcam estas vertentes explanando que os serviços podem ser vistos como “um ato ou desempenho que cria benefícios para clientes por meio de uma mudança desejada em nome do destinatário do serviço”. Ou ainda, considerando a ótica do contexto econômico, os serviços são “uma atividade econômica que cria valor e fornece benefício, uma vantagem ou ganho que os clientes obtêm do desempenho de um serviço ou uso de um bem físico”.

Bateson & Hoffman (2003, p. 3) complementam afirmando que “o imperativo do serviço reflete a visão de que os aspectos intangíveis dos produtos estão se tornando as características fundamentais que os diferenciam no mercado”.

Realmente, a configuração dos serviços caracteriza uma magnitude que compreende um continuum (ver pág. 14) entre o perfil diferenciado de atendimento em locadoras de filmes, restaurantes e hotéis, passando por serviços como diferenciais anexados a produtos até organizações de serviços de consultoria, terceirização, tecnologia de informação ou de pesquisa.

Grönroos (1994) define que a lógica da competição em serviços e sua adaptação às necessidades de mercado devem ser abalizadas por meio de operações visíveis e não visíveis, em um tripé constituído de impulsos requeridos pelo cliente, na forma de qualidade percebida; pela concorrência, que compete por diferenciação; e pela tecnologia, que habilita a empresa a elaborar novos serviços com maior agilidade.

Gummesson (1998) conclui que o futuro paradigma das organizações de manufatura será sua forma de interação como provedor de serviços para o cliente. Este entendimento demonstra a relevância de se adotar os serviços como plataforma de valorização da manufatura em todas as fases de sua constituição, em especial, naquela que estará diretamente em contato com o cliente final, ou seja, no ponto de vendas.

Em face de sua importância econômica as abordagens apresentadas demonstraram de forma clara, cada qual à sua maneira, a relevância de as organizações de serviços ou que se

utilizam dos serviços como suporte à manufatura, estarem em constante atualização do que é imprescindível para manter valorizada sua relação com o mercado.

2.3 Características, Natureza e Classificação dos Serviços

Todos os produtos, sejam bens ou serviços, conferem um grupo de benefícios ao cliente, mas diferenciar bens e serviços sempre foi um assunto conflitante em função de suas características o que gerou uma ampla quantidade de sugestões e discussões na literatura.

Conforme Kotler (1998), Bateson & Hoffman (2003) e Gianesi & Corrêa (1994), a maioria dessas diferenças é atribuída principalmente a quatro características únicas: intangibilidade, inseparabilidade, heterogeneidade e perecibilidade.

O serviço é predominantemente intangível, ou seja, destituído de propriedade física. Este atributo reserva ao serviço uma flexibilidade ímpar, tanto que diferentemente do bem físico a sua percepção pode ser notada em uma variedade de situações, sendo com frequência confundido com seu consumo.

Shostack (1977) entende que a tangibilidade seja um aspecto fundamental para demarcar se uma oferta é um serviço, ou não. Trata-se da Escala da Tangibilidade, um modelo que abrange as diferenças entre bens e serviços por meio da diagramação de um *continuum* que vai de bens puros, predominantemente tangíveis, a serviços puros, predominantemente intangíveis conforme figura 2.1.

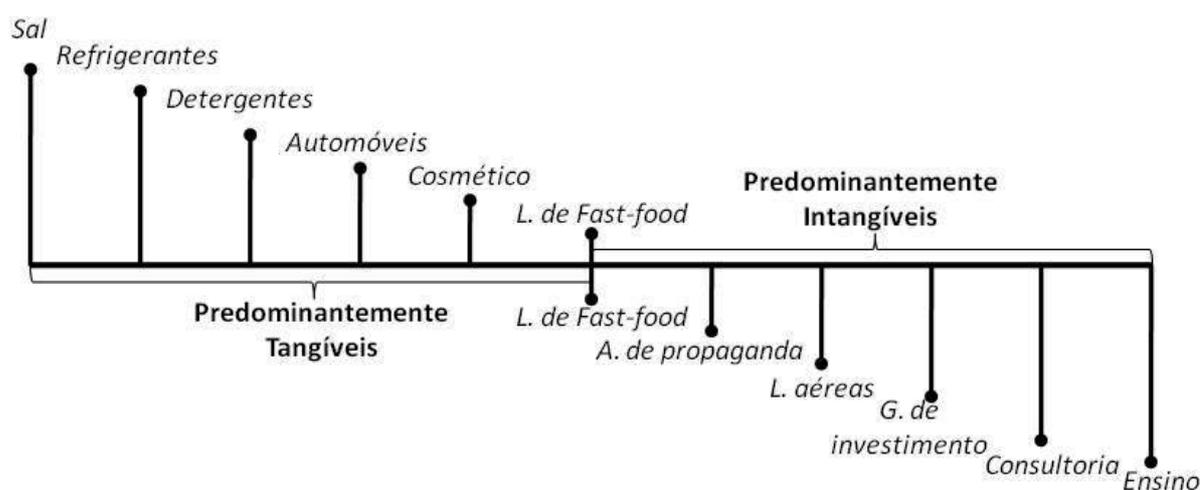


Figura 2.1 – Escala da Tangibilidade

Fonte: adaptado de G.Lynn Shostack (1977, p. 77)

Bateson & Hoffman (2003) atestam que a intangibilidade pode ainda estar atrelada ou não à inseparabilidade, pois com igual importância, esta outra característica reflete a interação e conseqüências entre cliente, provedor do serviço e outros clientes que compartilham da

mesma experiência que, em face de um resultado positivo, aumenta a competição dos compradores pelo mesmo fornecedor.

Para eles, a heterogeneidade detém outro forte aspecto inerente aos serviços em relação ao fato de serem altamente variáveis em função de quem os executa e de onde é prestado, o que denota a variação de consistência oriunda de uma transação de serviço para outra.

Finalmente os autores afirmam que a precibilidade não permite que os serviços sejam guardados, estocados ou que uma capacidade não utilizada seja recuperada. Esta característica está diretamente relacionada com a competência de o fornecedor conseguir prever e absorver os níveis de flutuação da demanda existente. Quanto maior a variação na procura maior a dificuldade de o serviço ser efetuado no prazo determinado.

Fitzsimons & Fitzsimons (2003, p.43) concordam, conforme figura 2.2, que fazer a distinção entre um produto e um serviço é dificultoso e explicam que o episódio de compra de um produto, não raro, é acompanhada de um serviço ou obstante isto, a compra de um serviço inclui também a propriedade de bens físicos.

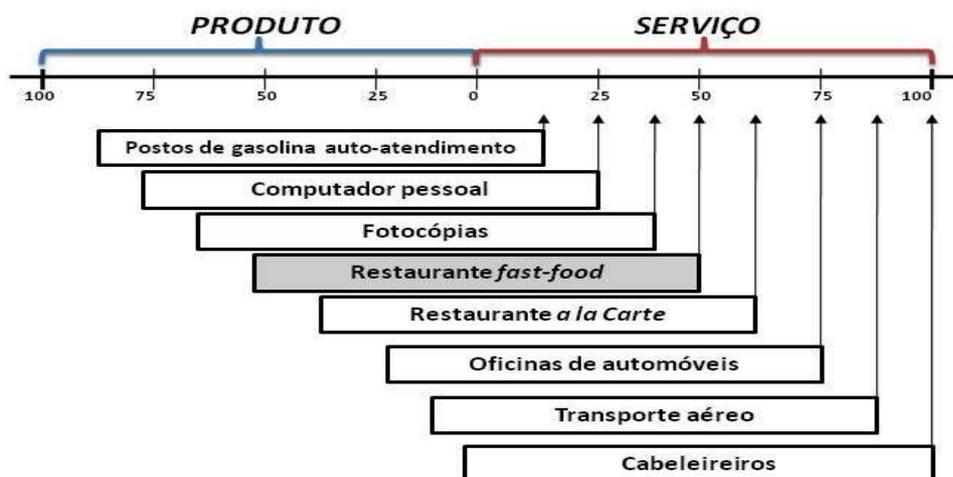


Figura 2.2 – Proporção de produtos e serviços

Fonte: Adaptado de Fitzsimons e Fitzsimons (2003, p.43)

Mesmo em concordância em relação à escala de tangibilidade de Shostack (1977) sobre a dificuldade de se identificar serviço ou produto, a variante desta escala representa um avanço. Ela demonstra que a natureza dos serviços pode variar num continuum (ver págs 13 e 14) que abrange desde operações em que o cliente executa o auto atendimento até operações em que a execução parte de outras pessoas para que ele seja totalmente atendido. Esta característica é apontada por Grönroos (2003) e Gianesi&Corrêa (1994) como simultaneidade e consiste da participação do cliente no processo de execução e consumo do serviço.

Tal concepção é ratificada por Kotler (1998) ao definir que a proposta de uma empresa ao mercado depende de como o componente serviço pode ou não fazer parte desta oferta. O

autor identificou cinco categorias distintas de ofertas as quais exemplificam seu pensamento, a saber: bem tangível acompanhado ou não de um serviço; bem híbrido com parte produto parte serviço; serviço acompanhado de bem e serviço puro. É uma forma de demonstrar o grau de integração de elementos concretos e abstratos valorizados pelo cliente e representados em um produto ou serviço.

Quatro categorias de serviços podem ser identificadas com base em sua natureza e a quem são destinados, se a pessoas ou bens. Em uma, o procedimento do serviço com pessoas é fundamentalmente presencial e a interação com o cliente predispõe aspectos tangíveis á sua execução e consumo de forma simultânea. Em outra, denominada estímulo mental, os serviços são dirigidos à mente do cliente por meio de aspectos intangíveis a exemplo da transmissão de conhecimentos pessoal ou virtualmente (LOVELOCK & WRIGHT, 2001).

Com os bens o procedimento é iniciado e finalizado pelo cliente, mas ele não participa da sua execução. O consumo irá decorrer do resultado de uma solução satisfatória constituída de um grupo de atividades tangíveis que fornecem serviço para alguma posse física sem a necessidade de produção e consumo simultâneos. Outra categoria é baseada em aspectos intangíveis e definida como processamento de informações, a exemplo de serviços de divulgação para produtos/serviços como veículo de influência na atitude de compra (LOVELOCK & WRIGHT, 2001).

Neste aspecto, tais abordagens, embora relevantes e amplamente acolhidas, consideram o serviço com propriedades visíveis ou não visíveis ao cliente.

Em outra perspectiva, tomando-se como base a visão distintiva do relacionamento, Grönroos (2003) entende que a natureza dos serviços envolve mais que características proeminentes entre cliente e provedor. Para o autor a natureza do consumo de um serviço incide na obtenção de um procedimento que consiste em uma série de atividades e não no consumo de um produto final, a exemplo dos bens físicos. Portanto, sua obtenção é feita de forma sistêmica o que influencia diretamente na percepção dos seus atributos. Daí a necessidade de maior atenção sobre as funções internas do serviço de modo que os principais atrativos de diferenciação possam ser monitorados e mantidos no nível pretendido para o cliente externo. Tomando por base esta vertente, o autor classifica os serviços em duas categorias, a saber:

- Serviços *high-touch e high/tech*;
- Serviços prestados de forma continua ou em transações pontuais.

O autor defende que os serviços *high-touch* dependem principalmente de pessoas na sua composição, entretanto a inclusão de recursos físicos e tecnológicos como suporte aos

processos de serviços orientados ao cliente também está prevista. Obstantemente, os serviços *high/tech* se caracterizam pela predominância na utilização de tecnologias diferenciadas para a sua composição, a exemplo dos sistemas automatizados, sistemas de gerenciamento na tomada de decisão e outros recursos físicos. Assim como no primeiro caso, em situações de conflito ou falha tecnológica a incorporação da interação humana é primordial, isto em função de sua intervenção acontecer apenas em episódios críticos.

Nas organizações prestadoras de serviços o autor esclarece que de forma sucessiva os serviços *high/tech* detêm um maior fluxo de interações e por maior período de tempo com o cliente, o que é um campo fértil para o relacionamento lucrativo. Via de regra, isto não acontece com as organizações ou pessoas que prestam serviços de transações pontuais em função do episódio do serviço ser contingente. Em ambas as situações o relacionamento é recomendável como estratégia orientada para a transação. Desta forma características e natureza dos processos de serviços representam a criação de um valor total do relacionamento com o cliente.

Para Chase (2001), a administração de serviços deve ser observada em três amplos contextos organizacionais:

- Organizações que têm os serviços como missão;
- Serviços de apoio ao cliente, dão suporte clientes que tenham adquirido produtos ou serviços da organização;
- Serviços internos, necessários para apoiar as atividades internas da organização como um todo.

Pelo visto, em face da flexibilidade as características do serviço encerram percepções por parte do cliente as quais nem sempre podem ser moduladas, mas podem ser impactadas ou influenciadas em função de sua natureza o que precede uma classificação de quais aspectos detém esta propriedade. A depender do grau, a simultaneidade do envolvimento por vezes pode ser um fator agravante ou, pelo contrário, atenuante de percepção da oferta da organização.

2.4 Serviço como Processo Integrado

Os conceitos abordados até aqui reforçam o fato de que o contexto em que as atividades de serviço estão inseridas é mais fortemente percebido pelo aspecto relacional do processo do que puramente em função, apenas, de uma situação isolada de compra e venda. Na economia dos serviços o valor está na experiência, ou seja, tudo aquilo que o cliente sente e percebe desde o momento em que ele é atendido, o acompanha durante todo o

procedimento, e só termina quando ele define que terminou. Por isto, cada profissional precisa entender o impacto e a interdependência sistêmica de suas ações e como pode gerar valor para a organização e para os clientes enquanto executa cada operação da produção do serviço.

Produzir bens ou serviços, a princípio pode parecer algo relativamente simples desde que se tenha uma idéia a ser concretizada e as condições necessárias para tal. Ao longo da história, empreender o aprimoramento deste método se tornou a razão de ser e o propósito da existência de qualquer organização afetando o estilo de vida das sociedades contemporâneas. Slack *et al.* (2002) apresentam um modelo por meio do qual descrevem a transformação de bens, serviços ou um combinado de ambos. Este modelo de produção é constituído por recursos de entrada ou *inputs*, processos de transformação e saída ou *outputs* de produtos e serviços, a saber (Slack *et al.*, 2002):

- Os recursos de entrada são divididos entre os transformadores (instalações e pessoal) e aqueles a serem transformados (materiais, informação, consumidores);
- Os processos de transformação caracterizam a finalidade a que se destinam os bens e/ou serviços produzidos;
- A saída representa o resultado do processo de transformação que disponibiliza um misto de bens e serviço abrangendo desde o serviço puro até o bem puro conforme visto anteriormente.

A composição caracteriza um sistema, que segundo Bertalanffy (1956) é um conjunto de elementos interligados para formar um todo e do qual decorrem dois outros conceitos, o de que todo sistema é elaborado para um objetivo ou propósito e que por sua vez é constituído de uma natureza orgânica pela reação de todas as partes envolvidas a partir da ação de uma. Em função disto se uma das partes for acionada todas as outras irão reagir.

De forma consensual, Lovelock & Wright (2001), Gianesi & Corrêa (1994), Grönroos (1994) relatam que um sistema de operações de serviços deve conter em sua estrutura uma área de contato direto com o cliente (*Front Office* ou linha de frente), uma área de contato indireto (*Back Room* ou retaguarda) e que o cliente deve ser envolvido de forma impactante no processo de produção.

Em algumas operações, o cliente pode e deve ser parte integrante e interagente na condução do serviço, pelo menos até certo ponto. Em outras, não interage com a empresa, embora esta seja parte do serviço, e nem por isto ele deixará de recebê-lo. A participação do cliente confere uma propriedade especial ao contexto, sobretudo porque a sua participação torna-se parte da solução. Por estar diretamente envolvido, o cliente é considerado um recurso

dos procedimentos ao serviço ofertado. Isto se aplica em função da simultaneidade da obtenção e consumo do serviço pelo cliente (GRÖNROOS, 2003).

A proposição de Lovelock & Wright (2001, p. 34), de forma abrangente, compreende que “o processo [de serviços] é um método particular de operação ou uma série de ações, normalmente envolvendo múltiplos passos que muitas vezes precisam acontecer em uma seqüência definida”. Para os autores, a depender do envolvimento, o cliente pode fazer o papel de co-produtor do serviço de várias maneiras, uma delas é o auto atendimento, desde que haja meios para isso; outra acontece quando ele trabalha em conjunto com outros clientes para se beneficiar do mesmo serviço; ou ainda poderá receber informações de como proceder para se integrar á execução do serviço.

Consoante isto Chase (2001) propõe uma abordagem por meio da qual as operações de envolvimento do cliente no processo são permeadas por graus de alto e baixo contato e atenção pessoal. Em conseqüência, haverá uma maior competitividade da empresa e da definição do projeto de serviço o qual pode abranger desde a padronização até o serviço personalizado.

Neste caso, Slack *et al.* (2002) parece ser a proposta mais indicada para posicionar as implicações dos aspectos pertinentes às operações de serviço quanto à volume – variedade, tempo, customização e tipo de contato. Para os autores, conforme figura 2.3, os serviços estão agrupados em três blocos: serviços profissionais, lojas de serviços e serviços de massa.

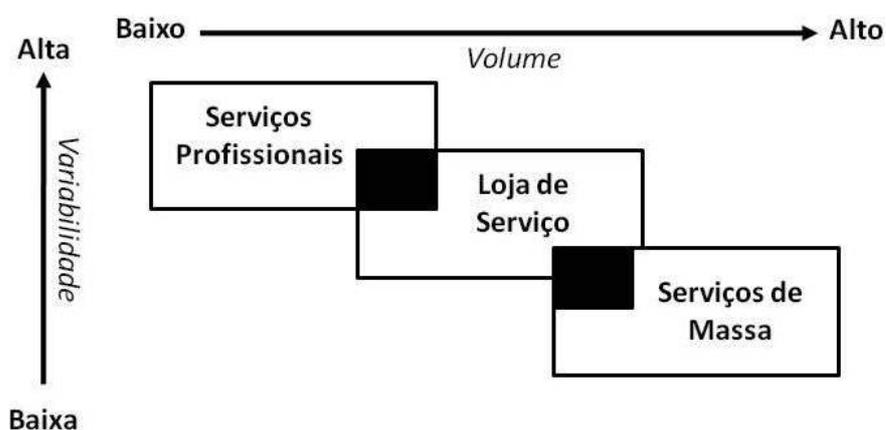


Figura 2.3 – Tipos de processos em operações de serviços

Fonte: Slack *et al.* (2002, p. 131)

Os autores relatam que os serviços profissionais são caracterizados por alto contato com os clientes e elevado nível de customização pessoal, por isto demandam maior custo e empenho de tempo em sua confecção. As lojas de serviço dispõem de níveis relativos de customização, volume e contato com clientes. O custo de suas operações pode variar de

acordo com a combinação de suas atividades, ocupando uma posição intermediária entre os serviços profissionais e de massa.

Os serviços de massa, por sua vez, compreendem muitas atividades transacionais de clientes com baixo nível de contato em função da limitação de tempo e predominante utilização de recursos como equipamentos orientados ao produto, a exemplo dos caixas de auto serviço bancários. Os procedimentos são geralmente pré-estabelecidos e inflexíveis, sem qualquer nível de customização. A este conceito Slack *et al.* (2002) referem outro, pois ao serem simultaneamente produzidas e consumidas, mesmo que parcialmente, estas atividades tornam-se mais difíceis em seu controle em função de a maioria dos processos não serem perceptíveis ao cliente. Desta forma o efeito residual do serviço fica por conta da parte visível do procedimento, por isto é necessário ampliar o papel do cliente em sua função de receptor de serviços.

Esta concepção encontra respaldo na proposição de Fitzsimons & Fitzsimons (2003) que preconizam a estrutura de serviços como um sistema aberto e, sendo assim, o ritmo do processo é dependente da chegada dos clientes e das diferentes demandas apresentadas, o que exige a utilização de múltiplos indicadores de desempenho dos resultados.

Realmente, a característica de sistema aberto demonstra que as atividades inerentes ao serviço implicam em uma gama de recursos utilizados, usualmente em interação direta ou indireta com o cliente, de modo a solucionar seu problema. O controle dos processos da estrutura deverá fornecer fortes evidências sobre que parte do serviço pode estar, ou não, divergente do que o cliente esperava como resposta.

Monitorar estas variáveis pode ser de grande auxílio na tomada de decisão sobre os elementos que fazem um cliente escolher por um serviço de auto atendimento ou uma abordagem tradicional de serviço completo.

Juran (1992, pp.47-48) propõe, pela via do fluxograma, “um meio gráfico para a representação das etapas de um processo”, uma forma de descobrir mais claramente como se dá a intervenção do processo com o cliente.

Shostack (1984) já abordava este aspecto quando introduziu a concepção de integrar partes visíveis e não visíveis de um serviço por meio de uma linha visibilidade em um artigo intitulado “*Designing services that deliver*”, como parte da arquitetura de fluxo em serviços. A autora apresentou uma técnica que se tornou referência, o *Service Blueprint* (figura 2.4), um diagrama de fluxo que possibilita a análise, rastreamento e identificação de pontos falhos de execução tanto do projeto quanto do processo do serviço.

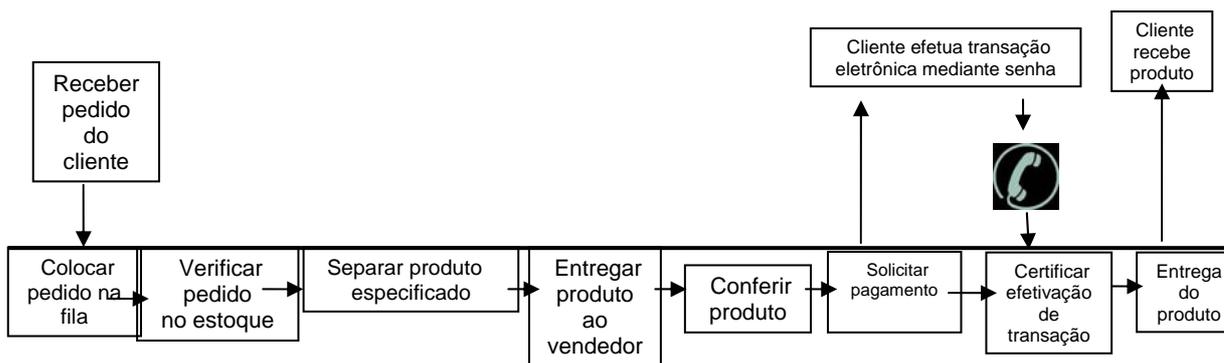


Figura 2.4 – Exemplo de um service blueprint para o processo de compra de um produto mediante transação eletrônica em loja de varejo

Fonte: Adaptado de Shostack (1987, p. 36)

Diferentemente da técnica de fluxograma, que retrata o cliente como um fornecedor no processo do serviço, o diferencial do *service blueprint* está na inserção do cliente e suas ações ao processo, que é percebido sob a perspectiva do cliente e não da organização.

Segundo Shostack (1984) o posicionamento e desenvolvimento de novos tipos de serviços devem ser baseados nos conceitos de complexidade das etapas do processo e da divergência, caracterizada pelo grau de liberdade delegado ao pessoal de execução. Reduzir a divergência pode ser interessante em termos de padronização e redução de custos, em detrimento da flexibilidade do sistema. Em contrapartida, aumentá-la pode ser favorável às exigências do cliente, mas com custo majorado. Cabe à organização identificar a melhor composição de um e de outro, considerando a variabilidade e o volume dos serviços.

As aplicações da técnica são inúmeras, a exemplo do planejamento do projeto dos empregados envolvidos, tempo de ciclo, capacidade e custos da operação de serviço em nível macro e micro. Desta forma, um maior controle das atividades pode ser exercido em todos os pontos onde possa haver contato indireto ou direto na prestação do serviço o que a torna especialmente útil na classificação da natureza do serviço proposto e como este irá interagir adequadamente com o cliente.

Em face do exposto, recorre-se aqui a Bateson & Hoffman (2003, pp.11-14) por meio do modelo *Servuction* para robustecer a tese de que um cliente é influenciado fortemente pela experiência positiva que o serviço lhe proporcionou. O *Servuction* (figura 2.5) é um sistema constituído de duas partes: uma visível e outra não visível que, na concepção dos autores, são poderosas em demonstrar os fatores mais relevantes desta experiência em que se consolidam a percepção do cliente enquanto demanda e a proposição da organização enquanto oferta ao serviço demandado. A parte visível, ou linha de frente, é constituída de três variáveis: ambiente inanimado, pessoal de contato ou provedor de serviço e contatos com outros clientes, a saber:

- No ambiente inanimado a importância está nos aspectos pertencentes ao ambiente onde se dará efetivamente o serviço e que possam apresentar indícios visíveis do desempenho desse serviço para as avaliações do cliente;
- O pessoal ou provedor irá reforçar a evidência física do ambiente especialmente pela interação com o cliente, mesmo que brevemente, tornando a experiência única e peculiar aos olhos de quem a recebe;
- Por fim o contato com outros clientes pode ser de extrema importância como fator de referência que sirva de impacto positivo em função de experiências anteriores relatadas a terceiros.

Os autores afirmam ainda que a parte não visível da organização, composta das demais áreas, embora não percebidos, são constituídos de regras, regulamentos e processos nos quais ela se baseia para interagir com o cliente, sendo complementar à primeira e nem por isso menos importante, pois irá concretizar os benefícios de um processo interativo ocorrido na parte visível da experiência do serviço.

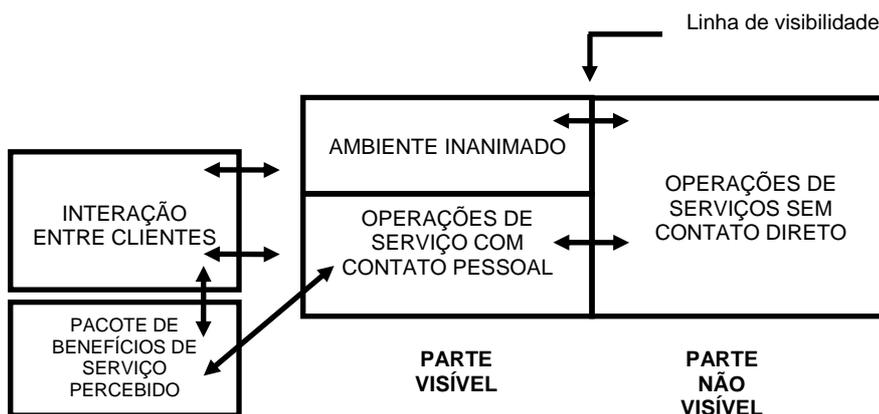


Figura 2.5 – Modelo Servuction

Fonte: adaptado de Bateson & Hoffman (200, p. 11)

Fitzsimons & Fitzsimons (2003) complementam esta referência e declaram a linha de visibilidade como importante fator de decisão sobre os limites de interação e eficiência das operações entre o cliente, a linha de frente e a retaguarda dos serviços. Recomendam a adoção do *Blueprinting* como uma oportunidade gerencial para monitoramento dos processos e ressaltam precaução quanto aos recursos humanos da organização. É fato que o pessoal que mantém contato direto com o cliente tem grande influência no resultado final o que incide diretamente no resultado do processo de retaguarda; entretanto, a linha de visibilidade, quando utilizada estrategicamente, pode reduzir a questão da variabilidade sendo muito útil para processos padronizados e resultados mais eficientes de resposta ao cliente.

Considerando estas afirmações, a vinculação concomitante das ações do cliente ao sistema de serviços envolve monitorar procedimentos em todos os níveis da organização com o objetivo de gerar resultados de eficiência, por parte do fornecedor, e de eficácia, para quem se destina o serviço.

2.5 Sistema de Serviços como uma Operação Estratégica

O sistema de uma empresa de serviço tem características diferentes daquelas usualmente encontradas nas empresas de manufatura, o que requer abordagens distintas de simples adaptações técnicas. Lidar adequadamente com o ambiente organizacional de serviços envolve escolher o tipo de estratégia e determinar quais critérios utilizados pelos clientes são mais relevantes aos objetivos da empresa.

O conceito de estratégia é objeto de abordagens diversas e, em sua maioria, os autores convergem sobre como o seu conteúdo identifica a resiliência dos processos da organização e a sinergia de seu funcionamento. Em suma a estratégia pode ser entendida como um processo de tomada de decisão que articula ações deliberadas pela organização em face às influências impostas pelo meio (MINTZBERG, 1995; PORTER, 1989; ANSOFF, 1965).

Para Corrêa & Corrêa (2007) o escopo da estratégia de operações de serviços deve avaliar o alinhamento entre os processos de produção e entrega de valor ao cliente; e a intenção estratégica da empresa quanto aos resultados financeiros esperados do mercado alvo.

A estratégia de operações incide no escopo do conjunto das áreas de decisão “são aqueles conjuntos relacionados de decisões gerenciais a respeito dos recursos operacionais [...] e sistemas que influenciam o desempenho do sistema de operações em relação ao atingimento de seus objetivos” (GIANESI & CORRÊA, 1994, p.103).

Sintetizando, a decisão estratégica de serviços deve considerar o planejamento e gestão da capacidade e demanda em relação ao mercado e concorrentes, o que deve gerar uma vantagem competitiva (FITZSIMONS & FITZSIMONS, 2003).

É exatamente aí que uma organização pode se diferenciar na produtividade do serviço final e obtenção de uma resposta do cliente, pois deverá equilibrar uma oferta objetiva e técnica com aspectos subjetivos das exigências do cliente. Esta concepção amplia a metodologia do *Service Blueprint* considerando, além das etapas e da inclusão do cliente à execução do serviço, o desempenho a ser auferido em cada etapa. Para Chase (2001) a produtividade mede a capacidade de a organização transformar recursos e insumos de entrada em saída, conceito pertinente aos serviços. Em complemento Slack *et al.* (2002, p. 80) apontam rapidez, qualidade, confiabilidade, flexibilidade e custos como objetivos de

desempenho a serem perseguidos pelas organizações como forma de impulsionar sua estratégia em longo prazo.

Porter (1989), de certa maneira abrange estas afirmações e conclui que a estratégia deve reger a base de um conjunto de atividades e opções claras de diferenciação nos processos, transmitindo segurança e valor únicos aos clientes, posicionando competitivamente, e de forma sustentável, a empresa em relação aos concorrentes. O autor defende que a vantagem competitiva de uma organização é sua base de defesa em relação às forças que dinamizam o mercado na competição de um setor. Estas forças são amplamente conhecidas e representadas por:

1. Ameaça de novos entrantes ou concorrentes;
2. Rivalidade entre empresas existentes;
3. Poder de negociação dos compradores;
4. Ameaça de serviços/ produtos substitutos;
5. Poder de negociação dos fornecedores.

Avaliar sistematicamente a dinâmica e volatilidade destes elementos proporciona segurança à organização. Para enfrentar as cinco forças dinamizadoras e manter uma vantagem competitiva sustentável o autor propõe três abordagens estratégicas genéricas:

1. Liderança no custo;
2. Diferenciação;
3. Enfoque.

A primeira refere eficiência de escala, ou seja, controle máximo de custos e despesas revertidos em preço competitivo para o mercado. A diferenciação reside na criação de um serviço exclusivo, na totalidade ou em parte dele. O enfoque incide em atender um mercado de forma particular e superior aos concorrentes. Portanto, à organização cabe analisar e identificar a melhor estratégia de desempenho de valor a ser percebido pelo cliente na gestão do sistema serviço (PORTER, 1989).

Projetar atributos do serviço como um sistema constituído abrange elementos estruturais e gerenciais capazes de proporcionar consistência ao alcance dos objetivos estratégicos da organização bem como atender os níveis de satisfação almejados pelo cliente. No entanto este processo inclui identificar como o cliente classifica suas necessidades e de que forma ele procura os serviços que possam atendê-las.

É sempre importante tornar o serviço diferenciado, o que não é uma tarefa das mais simples e exige uma avaliação criteriosa para a elaboração de diferenciais que sejam capazes de surpreender os clientes.

Com a finalidade de identificar os critérios utilizados pelos clientes para decidir sua escolha Hill (1993) propõe classificá-los com base no benefício competitivo em relação ao desempenho alcançado pela organização frente aos critérios, a saber:

- Critérios ganhadores de pedido => constituem aqueles que a empresa precisa possuir em nível mínimo de desempenho para sustentar a posição competitiva;
- Critérios qualificadores de pedido => são utilizados pelo cliente para decidir, entre a oferta de fornecedores, qual o mais qualificado a atender suas exigências de demanda;
- Critérios pouco relevantes => embora aparentemente óbvia esta categoria pode ser útil em determinar, por exemplo, a movimentação dos critérios anteriores para cima ou para baixo em relação ao comportamento de consumo do cliente alvo. Um ganhador de pedido em um momento pode vir a ser um qualificador no momento seguinte e, posteriormente, pouco relevante.

A escolha destes critérios pode significar a sustentabilidade da organização em seu ambiente de atuação a depender de como ela percebe a maturidade de sua posição estratégica.

Para Chase (2001) a competitividade de uma empresa de serviços pode ser observada em uma composição que une as estratégias de produção dos serviços e os objetivos corporativos em um modelo de quatro estágios de maturidade competitiva, a saber:

- No estágio I a empresa está disponível para o serviço e como outra qualquer detém um papel apenas reativo à demanda independente de seu desempenho;
- No estágio II, por meio da qualificação de seus empregados a empresa detém operações confiáveis, mas não se destaca por falta de uma distinção no mercado;
- No estágio III, em função das operações melhorarem continuamente, orientadas pelo foco no cliente, a empresa alcança posição distintiva no mercado. Em função disto começa a ser procurada por sua competência técnica e sua reputação em atender as necessidades dos clientes.
- No estágio IV, uma decorrência do estágio anterior, a empresa torna-se referência e um exemplo a ser seguido. A função produção de serviços controla todas as fases de seus processos e já pode ser denominada de Classe Mundial.

Estes dois conceitos refletem um importante ponto a ser considerado quando da direção estratégica da organização sobre seu desempenho e qualificação para atender a demanda: a

auto avaliação. Daí nasce a configuração de como a organização estará estrategicamente preparada para lidar com as influências do mercado.

2.6 Pacote de Serviços

Ofertar um serviço torna-se dificultoso especialmente em função de suas características e da presença do cliente no processo, o que demanda uma maior acuidade com a experiência completa de sua execução e consumo.

Lovelock & Wright (2001) abordam o contexto ressaltando que a diferença entre bens e serviços deve ser orientada pela ótica do valor que o serviço imprime ao cliente.

Sobre o tema, Kotler (1998, p. 51) define que os compradores escolhem seus fornecedores e decidem realizar operações de compra com a empresa que mais ofertar valor. Segundo o autor, observar tabela 2.6, “a oferta de valor entregue ao consumidor é a diferença entre o valor total esperado e o custo total do consumidor”.

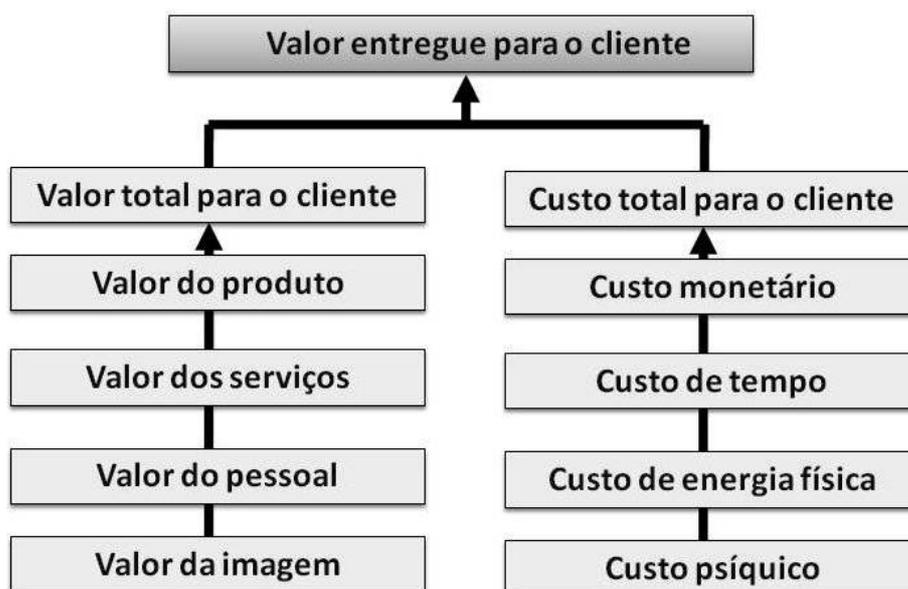


Figura 2.6 – Determinantes do valor entregue ao consumidor

Fonte: Adaptado de Kotler (1998, p. 52)

Conforme adverte Kotler (1998) este conceito, aparentemente racional, considera que em um processo de compra o cliente, em função das restrições que possam ocorrer, faz escolhas que proporcionem maior benefício pessoal. Desta forma as empresas concorrem em termos de satisfação do cliente nesta faixa que compreende a diferença entre os benefícios do valor recebido e do custo inferido. Em outras palavras o conceito retrata que a concretização da compra do serviço é conseqüência da identificação do tipo de necessidade do comprador às melhores características ofertadas em face do maior conjunto de benefícios.

Esta configuração é fundamentada na contribuição de Grönroos (1994) que identifica o papel fundamental da gestão dos serviços como valor adicionado, e afirma que o objetivo de diferenciação a ser proporcionado ao cliente alvo da organização deve ser deliberado por meio de quatro perspectivas, a saber:

- A do serviço propriamente dito, baseada na valorização dos benefícios que o cliente possa vir a ter com a oferta total de um conjunto de serviços (aliado ou não a um produto físico) que é superior à dos concorrentes. Neste caso, serviços não visualizados pelo cliente, cobráveis ou não, e comumente tratados como simples rotinas administrativas podem ser incluídos como parte da oferta e considerados apoiadores da criação de valor pelo cliente;
- A do produto central que oferece uma solução essencial, seja na forma de produto ou de serviço, como o principal provedor de valor para o contexto das necessidades do cliente, que se valendo desta solução, cria valor para si próprio ou para um usuário organizacional. Neste caso os serviços adicionais ou ocultos não seriam prioritários por não adicionar valor ao que propicia o serviço central.
- A do preço, que atende ao propósito único de diferenciação pela menor oferta monetária tornando-se esta a única fonte de geração de valor para o cliente. Desta forma, serviços acessórios não seriam adicionadores de valor e menos prioritários que os efeitos de menor custo em longo prazo.
- A da imagem, que diferencia sua oferta pela amplitude da marca em torno do produto, obtida por meio da valorização da solução central do produto/serviço em função de campanhas de comunicação de marketing promocional.

O autor conclui que qualquer tentativa de identificar a oferta de serviço deve ser baseada neste contexto e na perspectiva do cliente, levando-se em conta que consiste de um conjunto de características que identificam o que será recebido como resultado final. Este entendimento é importante uma vez que é o cliente quem inicia o processo, atraído por um diferencial, um critério valorizado por ele e que foi identificado como necessário para melhor atendê-lo.

Sheth, Mittal e Newman (2001) reforçam este entendimento do tema e explicam duas modalidades em termos de valor para o cliente: os valores universais, como por exemplo, desempenho do serviço; e os valores pessoais como, por exemplo, crédito e financiamento. Para eles, em uma mesma modalidade composta de dois ou mais itens um valor aumenta a utilidade de outro valor, pois são dotados de propriedade multiplicativa e, portanto, sinérgica.

Baseado nisto, a valorização do serviço pode ser entendida como a consolidação do conjunto de características relacionadas com os procedimentos envolvidos e sua implicação.

Este tema tem sido estudado amplamente, Lovelock & Wright (2001), Kotler (1998), Johnston & Clark (2002), Giansesi & Corrêa (1994), Grönroos (1994) e Fitzsimons & Fitzsimons (2003) sinteticamente convergem em suas propostas ao afirmarem que a oferta de serviço deve ser efetivada por meio de um pacote ou proposta de valor que identifique os elementos fundamentais esperados pelo cliente quando da sua obtenção e consumo.

Ao tratar da aplicação do conceito em seu detalhamento Grönroos (1994) e Fitzsimons & Fitzsimons (2003) divergem dos demais e até entre si, mas nem por isto suas considerações são excludentes uma vez que, de uma maneira geral, um complementa o outro conforme será disposto. Na primeira versão o pacote de serviços é dividido em três grupos, a saber:

- Serviço central ou principal;
- Serviços (e bens) facilitadores;
- Serviços (e bens) de suporte.

O serviço central identifica o propósito da empresa no mercado, a sua missão. Este serviço também pode ser ofertado com variações, desde que alinhadas com o objetivo de sua missão.

Os serviços facilitadores assumem um papel literalmente adicional, mas considerados obrigatórios sob pena de o pacote principal se tornar inoperante, pois, sem eles o principal não pode ser consumido. Aqui o autor faz um alerta sobre a dificuldade de se evidenciar se o que foi cedido fisicamente ao cliente é parte do processo de produção de serviço ou recurso procedente de produção. Acredita-se que este aspecto pode ser resolvido levando-se em consideração o objetivo final do processo ou destinatário do serviço.

Os serviços de suporte têm função acessória e aparentemente, de menor monta. Embora não facilitem o uso dos demais são peças chave na diferenciação da concorrência. Neste caso também não está descartada a utilização de bens físicos para valorizar um serviço principal, como é o caso de uma embalagem de xampu mais anatômica ao uso.

A distinção entre serviços facilitadores e de suporte deve ser gerenciada em função da flexibilização que ambos podem sofrer. Os facilitadores, sempre que possível, devem ser projetados como estratégia de competição, um auxílio à diferenciação do serviço principal. Embora sejam imperceptíveis ao serviço principal os de suporte, quando não presentes, podem tornar o pacote total menos sedutor e por conseqüência, menos competitivo (GRÖNROOS, 1994).

O pacote pode ser potencializado por uma oferta expandida de serviço configurada na adição de variáveis que deverão, por convenção, aderir ao pacote básico e o conceito de serviço ofertado, formando assim uma ampliação dos benefícios identificados pelo cliente alvo. Desta forma o consumo do serviço, possibilitado pela atratividade maior do pacote, é percebido de forma integrada e sua variação será decorrente da acessibilidade, implicações da interação e clareza de entendimento do papel do cliente no procedimento (GRÖNROOS, 1994).

Entretanto, diferente de Grönroos, na versão de Fitzsimons & Fitzsimons (2003, p. 46-47), os autores fazem referência ao pacote de serviços como “um conjunto de mercadorias e serviços que são oferecidos em um ambiente”. Conforme a tabela 2.1, este conjunto é constituído das seguintes características: instalações de apoio, bens facilitadores, serviços explícitos e serviços implícitos.

Tabela 2.1 – Características do pacote de serviço

Instalação de apoio	Instalações e equipamentos utilizados no serviço
Bens facilitadores	Itens físicos fornecidos ao cliente
Serviços explícitos	Funcionalidade da prestação do serviço – benefícios transacionais
Serviços implícitos	Extensão da prestação dos serviços - benefícios relacionais

Fonte: Adaptado de Fitzsimmons e Fitzsimmons (2003, p. 47)

Os autores advertem ainda que a presença do cliente como participante no processo do serviço requer atenção diferenciada no projeto de implementação das operações, diferentemente das operações de manufatura convencionais. O sistema de serviços deve se distinguir por dois aspectos: entradas e recursos, um representado pelos próprios clientes, outro representado por instalações de apoio, bens facilitadores, serviços explícitos e implícitos.

As instalações de apoio em conjunto com os bens facilitadores representam toda a gama de recursos físicos a ser disponibilizada antes de o serviço ser ofertado sendo a compra de um produto acompanhada de um serviço, ou não. Para o cliente a obtenção do serviço é uma experiência ocorrida nas instalações da empresa prestadora, que tem sua imagem reforçada mediante um arranjo físico orientado pela perspectiva do cliente.

Os serviços explícitos representam os benefícios facilmente experimentados pelo cliente como características essenciais ou intrínsecas dos serviços a exemplo da satisfação obtida no pós consumo; já os implícitos caracterizam-se pelos benefícios psicológicos que o cliente pode sentir, mesmo que apenas vagamente, mas que considera importante e por isto não cogita saber se estão inclusos, pois acredita que sim (FITZSIMONS & FITZSIMONS, 2003).

Parente (2000) propõe, de forma mais específica e orientada ao varejo, que o serviço como fator fundamental de diferenciação e de vantagem competitiva do atendimento pode ser classificado em quatro níveis os quais refletem a política de custos adotada pelo empresário. O básico, geralmente caracterizado pelo auto atendimento e baixo custo operacional vai sendo ampliado até chegar a seu nível máximo, o serviço completo, que resume o posicionamento da empresa em auxiliar o cliente em todas as fases do episódio de compra. Ainda segundo Parente (2000) a hierarquia dos serviços oferecidos corresponde a facilidades e confortos obtidos antes, durante e depois do episódio de compra, geralmente objetivando a satisfação do cliente.

O fato é que o cliente de serviços memoriza o acontecimento da compra em si, bem como tudo o que ela proporcionou no ambiente em que se deu o episódio. Sobretudo como a forma de contato lhe foi, de alguma maneira, agradável e útil ao seu propósito naquele momento. Este é um ponto indispensável do gerenciamento do pacote de serviços.

2.6.1 Produtividade de Serviços

Dentre as características do serviço a simultaneidade da produção e consumo parece ser a maior transmissora de todo o impacto das variações da demanda, o que representa um desafio de gestão inerente a um sistema aberto.

Somado a isto, as interações comprador-vendedor são percebidas de várias maneiras, as quais também se diferenciam a cada transação. Até aqui os conceitos abordados relatam a oferta de serviços em um formato que corresponde à dimensão técnica do que será auferido pelo cliente como expectativa de consumo, o pacote de serviços. Sua propriedade mais marcante é determinar o que os clientes recebem como resultado do que vai ser ofertado.

Por outro lado, Grönroos (1994) reforça que o gerenciamento do sistema de serviços deve ir além do controle da retaguarda (eficiência interna), da linha de frente (eficiência externa) e da linha de visibilidade (funções interativas).

Para ele, em face de uma situação antagônica aos objetivos da organização como, por exemplo, problemas financeiros ou aumento da concorrência, uma estratégia orientada para a produtividade do serviço deve manter um equilíbrio entre a eficiência interna da retaguarda em termos de custos e da eficiência externa da linha de frente em termos de valor percebido, com elevada prioridade para o controle dos atributos do serviço nas funções interativas (linha de visibilidade). O aprimoramento dos atributos do serviço na linha de frente associados a um controle de custos demonstram que a organização está se dedicando na melhoria da relação provedor-cliente. Em troca da maior satisfação do cliente, este processo deverá resultar no

aumento do retorno em volume de vendas, da preservação da imagem e melhoria do clima interno da organização.

Uma solução consiste em um sistema adequado de serviços que deve integrar a eficiência da receita oriunda da produtividade. Daí a necessidade de outro elemento para compor uma estrutura de gerenciamento da eficiência da capacidade, o modelo de produtividade de serviços baseada em três formas de eficiência a serem observadas: a eficiência interna (custos); a eficiência externa (qualidade percebida) e eficiência de capacidade (adaptação a flutuações de demanda) (OJASALO, 1999, p. 71).

Conforme propõe o autor, otimizar a quantidade produzida depende da demanda. Caso esta seja igual à oferta, a eficiência será ótima. Em caso de demanda excessiva a capacidade será totalmente utilizada, o que poderá influenciar diretamente na característica do resultado final. Por outro lado, se a demanda ficar abaixo da capacidade a subutilização dos recursos é inevitável e com isto, um custo maior do processo.

Quanto melhor a organização utilizar seus recursos na proposta do serviço, maior será a eficiência interna e do custo do processo. Este aspecto é vital, pois irá definir como a eficiência externa (qualidade percebida do serviço) poderá gerar receita, visto que ambas as partes estão interligadas no modelo de produtividade. Em função das características próprias do serviço a eficácia do sistema pode ser medida duplamente: quantidade do resultado (volume) e qualidades do resultado (atributos do processo) (OJASALO, 1999, p. 71).

O grande ponto de reflexão deste modelo repousa na imagem da organização, identificada a partir de seus atributos de desempenho. Em face disto, se os concorrentes estiverem vendendo um serviço sem personalidade ao cliente, esta pode ser uma forma de criar vantagem competitiva importante. Neste caso, inovar é dar personalidade e identidade ao serviço prestado.

2.7 Conclusão do capítulo

Em face ao que foi discutido pode-se afirmar que o imperativo de serviços representa a espinha dorsal de um novo modelo de gestão orientado para o mercado, que prioriza os componentes geradores de lucro sustentável proporcionado por uma estrutura de prestação de serviços que seja conveniente ao cliente.

Desta forma é evidente que o serviço e todas as suas variações oferecem oportunidades que de fato exercem função vital para o setor varejista, especialmente se utilizado de forma estratégica. Identificar critérios importantes de escolha do cliente de serviços como referência

de uma qualidade que se quer alcançar será dependente da coerência da organização sobre sua capacidade de se diferenciar estratégica e continuamente no contexto do atendimento.

Para tanto convém que os líderes observem o equilíbrio dos componentes ambientais e planejem a sua interação a fim de tornar os empregados totalmente envolvidos no processo de modo que o cliente perceba distintivamente a qualidade na missão da empresa.

Esta nova ótica de convivência fornecedor/cliente parte do ponto de vista deste último motivando este trabalho a contribuir, de maneira geral, com a análise das aplicações conceituais aos estudos sobre qualidade do atendimento ao cliente, sobretudo na influência para o desenvolvimento e manutenção de um bom relacionamento.

Neste capítulo foram considerados conceitos elementares dos temas serviço e também varejo, que deverão fundamentar o projeto e análise do atendimento como um tratamento qualificado. A operacionalização do processo deverá compor um sistema de monitoramento de um relacionamento que assegure a integração de variáveis de valor para o cliente e para a organização. No capítulo seguinte os eixos centrais do modelo da qualidade do atendimento deverão conformar elementos da estrutura de serviços, da gestão da qualidade total e do modelo de excelência de gestão.

3. QUALIDADE DO SERVIÇO DE ATENDIMENTO

As atividades do setor varejista têm acompanhado as modificações de comportamento e exigência dos consumidores em uma linha do tempo. Associado a isto, o desenvolvimento das franquias, o crescimento das redes, associações e cooperativas entre pequenos comerciantes varejistas visando maior poder de barganha junto ao setor atacadista e de produção reduzem o impacto das grandes corporações que detém políticas agressivas de competitividade e que atuam no mesmo mercado. São exemplos de como o varejo vem se modificando em seu ambiente de atuação o que faz com que estes grupos de pequenos novos competidores tenham acesso à inovação, linhas de crédito e financiamento em condições mais favoráveis. Tudo em conta de melhores possibilidades de diferenciação no relacionamento com os clientes.

Leidens (2006) verificou que táticas de mala direta e tratamento preferencial utilizadas pelas empresas não ofereceram impacto ou influência significativa sobre a avaliação da percepção do investimento no relacionamento por parte dos clientes. Em contra partida o autor evidenciou que a comunicação interpessoal e recompensas tangíveis influenciam a avaliação dos clientes sobre o benefício do relacionamento e que provavelmente isto ocorre, respectivamente, em função da interação usual entre pessoal de linha de frente e clientes e; da natureza material configurada pela tangibilidade de elementos como descontos de compra, o que pode ser eficiente em curto prazo como uma solução de efeito minimamente satisfatório da interação, porém, a causa de retorno contínuo do cliente pode estar mais arraigada no processo. Os tópicos a seguir irão dissertar sobre aspectos pertinentes à credibilidade e implicações sobre a qualidade do relacionamento fornecedor/ cliente.

3.1 Qualidade

Historicamente, Garvin (1992) relata que a absorção da qualidade em sua concepção foi acontecendo gradativamente, não por meio de inovações marcantes, mas de pequenos e regulares avanços, que se iniciaram no século passado, a partir de 1930 com orientações em relação à prevenção de defeitos. Até então, esta visão era puramente técnica e muitas empresas percebiam a falta da qualidade como algo prejudicial à produção e não como base concorrencial, modificou-se de uma forma mais evidente a partir da década de 1980 quando os aspectos estratégicos da qualidade foram sendo distinguidos e agregados às práticas gerenciais competitivas.

Isto ocorreu em função de mudanças nos objetivos centrais das organizações, que sensíveis a um novo perfil de consumidor e à concorrência, assumiram uma postura de

melhoria sistemática. Estas mudanças foram organizadas em quatro “eras da qualidade distintas: inspeção, controle estatístico da qualidade, garantia da qualidade e gestão estratégica da qualidade” (GARVIN, 1992, p. 03).

O processo de evolução atraiu a atenção de gerentes em todos os níveis da organização e esta mudança de perspectiva foi decisiva para marcar um novo patamar da qualidade como função da alta gerência, que embora soubesse percebê-la dificilmente saberia identificá-la em produtos e serviços, o que gerou uma série de controvérsias na literatura sobre uma opinião consensual do termo qualidade.

Garvin (1992) entende que qualidade pode ser identificada a partir de cinco visões, a saber:

1. Transcendental, embora facilmente perceptível onde quer que se veja a qualidade é de difícil definição por ser uma propriedade simples, não passível de análise, que aprendemos a reconhecer apenas pela experiência, é sinônimo de excelência inata.
2. Baseada no produto, a qualidade é uma variável precisa e mensurável. As diferenças se refletem em termos da falta ou presença de atributos dos produtos (custos) e de características inerentes aos produtos (aspectos tangíveis).
3. Baseada no usuário, a qualidade é percebida à luz de quem a observa e, portanto, seu efeito é altamente subjetivo e individualmente diferente para um mesmo produto ou serviço.
4. Baseada na produção, traduz qualidade como sendo conformidade com as especificações e, portanto, de confiança.
5. Baseada no valor propõe que um produto de qualidade é um produto que oferece um desempenho ou conformidade a um preço ou custo aceitável.

A abordagem baseada no usuário pode conter as demais abordagens já que a preocupação com aspectos como marca, conformidade das especificações, atributos ofertados e preço de valor denota o interesse da empresa em atender as necessidades do cliente e, portanto, qualidade pode ser definida como “um conjunto de atributos ou elementos que compõem o produto ou serviço” (PALADINI, 2000, p. 26).

Para Juran (1995), de forma direta e objetiva “qualidade é adequação ao uso.”

Entretanto, interpretações de terminologias à parte, o princípio básico para projetar estrategicamente a gestão da qualidade é defini-la pela ótica do cliente e esta afirmação se coaduna fortemente com o conceito de adequação ao uso. São dimensões da qualidade: desempenho, características, confiabilidade, conformidade, durabilidade, estética, qualidade percebida e atendimento ao cliente. Cada uma delas é específica e distinta, entretanto podem

estar inter relacionadas em situações onde uma atua em melhoria de outra. Esta característica pode ser benéfica como um suporte estratégico à gestão da qualidade (GARVIN, 1992).

A gestão da qualidade deve ser gerada a partir das operações do processo produtivo, enfatizando a causa das falhas e não apenas os efeitos. Segundo Paladini (2000), esta prática deverá direcionar as ações do processo de produção especificamente a atender os requisitos do cliente com base na otimização de atividades, divididas entre eliminação de perdas e causas das perdas. A finalidade é prevenir a ocorrência de defeitos por meio de uma composição definida como “um sistema dinâmico e complexo, sistema este que envolve – direta e indiretamente – todos os setores da empresa, com o intuito de melhorar e assegurar economicamente a qualidade do produto final” (PALADINI, 2000, p. 98).

Esta forma de atuação é embasada nos ensinamentos de Kaoru Ishikawa, que segundo Garvin (1992) redefiniu a concepção de treinamento no ambiente de trabalho japonês a partir da técnica denominada Círculos de Controle da Qualidade (CCQs), inicialmente concebidos como grupos de estudo e aplicação prática de métodos estatísticos, que tinham como meta explícita o auto desenvolvimento e a participação de todos.

Os CCQs consistiam na formação de pequenos grupos de trabalhadores, que eram estimulados por meio de recompensas a desenvolver suas habilidades na solução de problemas, o que contribuiu para a criação de ambientes participativos e menores taxas de defeitos. Rapidamente os empregados se familiarizaram com as técnicas estatísticas como instrumentos fundamentais de auxílio nos processos de controle da qualidade, podendo ser utilizadas por qualquer trabalhador.

A literatura pertinente aborda com frequência sete ferramentas básicas utilizadas para o controle estatístico da qualidade, a saber:

1. Gráfico de Pareto: figura de descrição gráfica que identifica, entre uma série de itens, quais contribuem para a maior quantidade de problemas. É uma forma objetiva de priorizar a ação corretiva pela separação dos problemas essenciais daqueles corriqueiros;
2. Diagrama de causa e efeito: utilizado para identificar e demonstrar uma relação expressiva existente entre causa e efeito a uma determinada característica ou fator da qualidade;
3. Lista de verificação: folha de coleta utilizada para gerar uma planilha que disponha organizadamente os dados obtidos, objetivo e registro das medições a fim de facilitar a análise e tratamento desses dados;

4. Histograma: forma de agrupar dados quantitativos em classes de frequência organizados de modo a permitir, por meio de descrição gráfica, sua visualização global;
5. Diagrama de Dispersão: método gráfico utilizado para identificar e elucidar a existência de correlação entre duas ou mais variáveis. Sua inferência é obtida pela análise da variação dos pontos existentes em uma configuração linear positiva, linear negativa ou não linear;
6. Fluxograma: técnica muito útil que utiliza símbolos padronizados para representar seqüencialmente um processo demonstrado pela identificação do fluxo de ações, atividades e ocorrência;
7. Gráfico de controle: método adequado para avaliar a estabilidade de um determinado processo e seu comportamento em termos de variação, que pode ser oriunda de causas eventuais ou ainda de causas específicas (CHASE, 2001, p.161-65).

A qualidade de projeto deverá atender a requisitos de mercado e também a especificações de adequação às exigências do cliente. Da concepção do produto até sua geração derivam diferenças ou variações ocorridas no processo de produção que, por isto mesmo, deve ser monitorado na gestão de qualidade do processo. Assim a qualidade do projeto é associada ao conceito de qualidade de conformação que deverá se estender sinergicamente por toda a organização como um esforço integral de fidelidade às especificações do projeto.

Ambos os conceitos, de projeto e de conformação, são integrantes e precedentes à implantação da gestão da qualidade total em seu preceito mais elementar o de adequação ao uso como pode ser verificado na tabela 3.1.

Tabela 3.1 – Exemplo de critérios da qualidade de projeto e qualidade de conformação do SISSA

Qualidade de projeto	Qualidade de conformação
Atratividade => relação entre o sistema do serviço de atendimento e o mercado	Imagem => relação entre o sistema do serviço de atendimento e o mercado
Objetivo => adequação do sistema ao mercado	Objetivo => adequação do sistema ao projeto via pacote de serviços
Ênfase => requisitos do cliente	Ênfase => requisitos do projeto
Referência de Informações => comportamento do mercado	Referência de informações => comportamento do processo produtivo pacote/ sistema de serviços
Gerenciamento => pesquisas de prospecção	Gerenciamento => gestão da qualidade no processo

Fonte: adaptada de Paladini, 2000

Qualidade de conformação e qualidade de projeto representa o conjunto de características que configuram os elementos de decisão eleitos pelo cliente para escolher determinado produto durante o processo de compra. Basicamente esta escolha pode ser feita

de duas formas: por atributos o cliente utiliza aspectos subjetivos para a compra, a exemplo do atendimento; por variáveis o cliente utiliza aspectos específicos do produto como valores calóricos, por exemplo, para determinar sua escolha.

Se por um lado, atender o cliente precede entender suas necessidades e requisitos em curto e longo prazo, o que inclui não apenas especificações do serviço, mas atendimento prestado como um propósito da organização, por outro, manter a organização de forma competitiva requer monitorar e garantir a qualidade em todo o seu percurso de execução fazendo com que ela seja disseminada como um modelo administrativo que afete todos os níveis e atividades da empresa.

3.1.1 Gestão da Qualidade do Serviço

Feigenbaun (1991) propõe o controle da qualidade total como uma responsabilidade, um valor reconhecido por cada um que faça parte da organização, baseado na orientação para a satisfação do cliente e, por conseguinte, para fora dos domínios internos da empresa.

O tema é especialmente abordado por Juran (1992), segundo o autor, a satisfação do cliente como sinônimo de eficácia da qualidade é obtida quando as características do produto correspondem às necessidades dos clientes e, portanto, é um estímulo que se traduz em venda.

A solução ideal é planejar a qualidade de modo que não existam falhas. Assim, desenvolveu uma abordagem do planejamento da qualidade denominada “Trilogia Juran”, uma ferramenta gerencial que abrange o planejamento, controle e melhoramento da qualidade, a saber:

- Planejamento – envolve estabelecer metas, identificar e determinar necessidades dos clientes, desenvolver características e processos que atendam a estas expectativas e, finalmente, controlar os processos e operações de produtos/serviços;
- Controle – compara e avalia o desempenho planejado e o real para efetuar os ajustes necessários;
- Melhoramento – envolve constituir infra-estrutura adequada à implementação dos projetos de mudança; e prover os recursos, motivação e treinamento necessários para que as equipes elevem o desempenho da qualidade a níveis ainda não estimados JURAN (1992, p.17).

O autor reforça que o conceito da trilogia não é apenas uma forma prescritiva de gestão, mas uma ferramenta descritiva que, de forma uníssona, se estende funcionalmente a toda a organização, com características exclusivas de cada produto/serviço ou processo inter relacionados pela Trilogia Juran conforme mostra a figura 3.1.

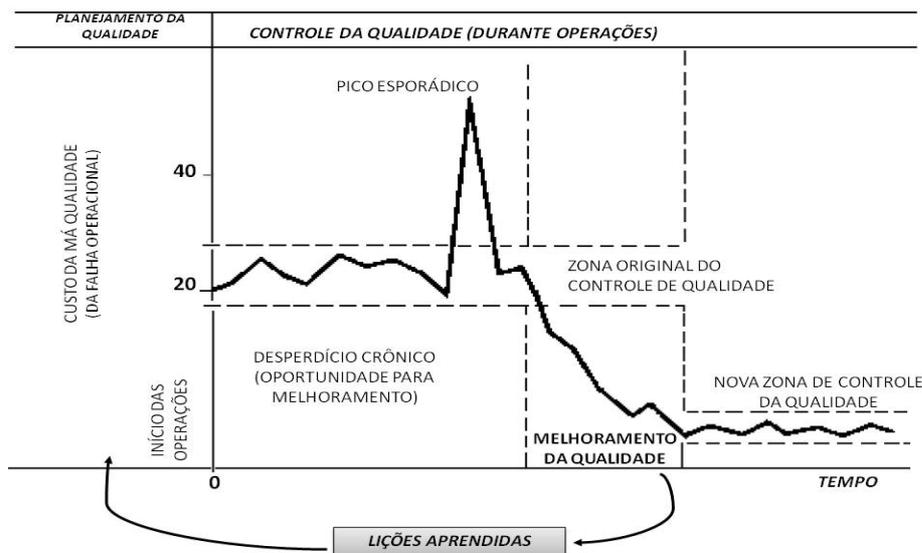


Figura 3.1 – O diagrama da trilogia de Juran

Fonte: Juran (1992, p. 17)

Para ele, o processo de execução da trilogia não é estanque, pelo contrário, nunca um procedimento será totalmente bom, ou seja, sempre haverá uma parcela de desperdício recorrente, o que justifica a inclusão de perdas do processo no planejamento, identificadas como custos da má qualidade. Daí a importância da melhoria contínua que, sendo aplicada de maneira sistemática, reduz gradativamente o desperdício planejado.

A metodologia da melhoria contínua é mais conhecida pela denominação PDCA uma sigla originária da junção das palavras inglesas *Plan-Do-Check-Act*, conforme mostra a figura 3.2, desenvolvida nos Estados Unidos e depois introduzida por Juran e Deming no Japão, sendo tão intensamente utilizada que ganhou fama como o ciclo de Deming.

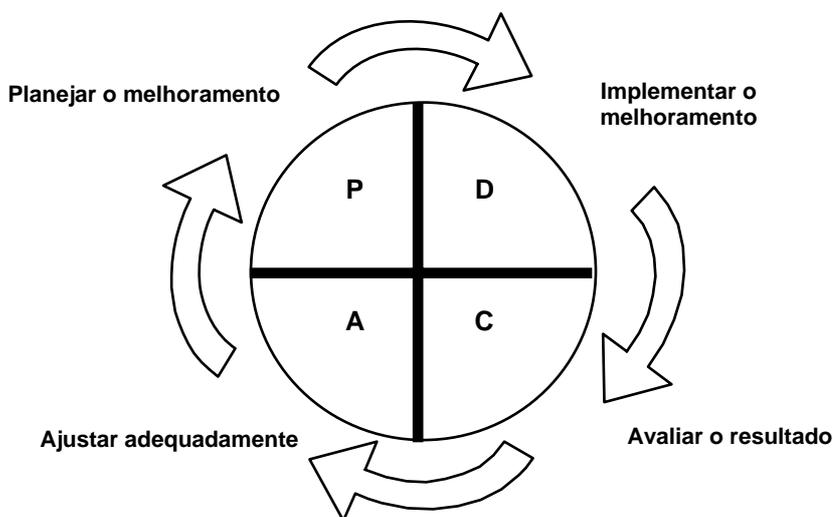


Figura 3.2 – O Ciclo PDCA

Fonte: Adaptado de Deming (1992)

No entanto, a sistematização da qualidade por meio da melhoria contínua comentada por Juran não foi uma inovação. Esta eficiente concepção vem da contribuição de Shewhart, um renomado estatístico americano, mencionado por Chase (2001) como o autor do “ciclo planejar-executar-verificar-atuar” (PDCA).

O conceito utiliza um modelo circular para descrever o processo de melhoria contínua que, por meio do uso sistemático de ferramentas apropriadas, tem por finalidade esquematizar metas e objetivos a serem possivelmente alcançados, efetuar a implementação das estratégias escolhidas, controlar comparativamente os resultados durante e após a implantação para, em função disto, executar os devidos ajustes.

A avaliação da qualidade é baseada na geração, análise e tratamento de informações por meio de indicadores da qualidade que são o mecanismo mais usualmente utilizado para avaliá-la em bases quantificáveis. Além disso, os indicadores da qualidade e produtividade devem conter um conjunto de características que os definam. Estas características baseiam-se em objetividade; clareza; precisão; viabilidade; representatividade (universo amostral); visualização (entendimento); ajuste; unicidade (padrão); alcance; resultados (PALADINI, 2000). Para caracterizar a relação do indicador com seu ambiente de avaliação quatro informações são necessárias: o objetivo, a justificativa, o ambiente e o padrão. Por fim a estrutura do indicador abrange três subsídios principais, quais sejam, o elemento, o fator e a medida (PALADINI, 2008).

Paladini (2000, p. 38) aborda a gestão da qualidade em uma visão mais estratégica e declara que “não há melhoria do processo se não houver aumento da adequação ao uso do produto”. A manutenção da vantagem por meio destas técnicas deve ser associada ao planejamento de forma que o PDCA se torne uma cultura em aumentar o grau de ajuste à demanda em termos de atendimento a exigências, prioridades ou conformidades de quem é, influencia ou pode ser potencialmente consumidor da organização e dos seus produtos/serviços. Só assim a organização poderá passar ao estágio de qualidade total, que segundo o autor, é uma vantagem estratégica que decorre naturalmente da qualidade em sua essência, a de ser apropriada para o uso.

A aplicação da abordagem sistêmica da qualidade se originou da adequação da teoria de sistemas, a qual foi base de um modelo que consiste da seguinte configuração (PALADINI, 2000, p. 108):

- Entradas – envolve o grupo de informações relativas a preferências do cliente para tomada de decisão;

- Saídas – representa o resultado final do processo, concretizado em produto ou ações que visam atender as necessidades dos clientes;
- Interação organizada entre as partes – representada por uma rede de troca de informações entre os setores integrantes da empresa;
- Princípios básicos de funcionamento – envolvem normas e procedimentos adequados à implementação da política da qualidade;
- Busca de objetivos comuns – reforça a qualidade como uma cultura contínua e responsabilidade de todos no alcance de metas;
- Realimentação – caracteriza a evolução contínua do sistema.

Esta visão é corroborada por Fitzsimons & Fitzsimons (2003), Giansesi & Corrêa (1994) e Grönroos (1994) quando afirmam que a avaliação da qualidade do serviço surge ao longo do processo da execução o que, invariavelmente, acontece no encontro entre o cliente e o empregado da linha de frente. Os autores explanam ainda que qualidade e seus desdobramentos nascem com o projeto do sistema da prestação de serviço que, controlado pelas ferramentas adequadas, pode criar uma organização orientada continuamente para a excelência da qualidade.

Paladini (2000) descreve que, em função da simultaneidade, a gestão da qualidade dos serviços deve se basear principalmente na interação com o usuário. Isto se dá por meio de ações positivas que busquem maior contato com os clientes em termos de necessidades. Outro ponto importante relatado pelo autor diz respeito à avaliação das características do serviço, que por serem intangíveis, nem sempre possuem mecanismos de medição direta dificultando a identificação de pontos de controle específicos.

Segundo o autor, este fator do serviço compromete a fixação de padrões da qualidade, especialmente considerando a presença física e interferência do cliente no momento de sua geração. Portanto, não há como executar ações corretivas, apenas preventivas, e em função disso, o autor propõe que prioritariamente a gestão da qualidade deve obter eficácia, para em seguida buscar eficiência e produtividade.

Daí nasce a importância do aperfeiçoamento ininterrupto que, conforme afirma, é o mecanismo mais adequado para elaborar procedimentos de rápida reação a deslizes e falhas de atendimento. Para ele, o controle deste aspecto, a depender da forma como o cliente se relaciona com a empresa, pode repercutir na avaliação do serviço. Deste modo a gestão da qualidade do serviço deve enfatizar um modelo específico de relacionamento com o cliente, o qual irá diferenciar a proposta da empresa e conseqüentemente obter a sua fidelidade.

Vale ressaltar que esta observação se coaduna com Ojasalo (1999) em sua proposta do modelo de produtividade do serviço para quem qualidade e produtividade são dois lados de um mesmo contexto o qual parte da eficiência de produção e também ao conceito de pacote de serviços que ao especificar elementos de sua constituição denotam um padrão de serviço ofertado. Além da qualidade dos serviços e do cliente, os conceitos apresentados até o momento ainda não abordaram outro elemento do contexto: o ambiente de serviços. Deliberar sobre esta triangulação é importante em face das muitas variações procedentes da experiência e da decorrência do processo de obtenção do serviço no momento de sua execução.

Considerar a adequação ao uso como objetivo incide em elaborar uma nova estrutura de cultura da empresa, um ambiente especialmente destinado à produção da qualidade.

A qualidade pode ser produzida em três ambientes, a saber (PALADINI, 2000):

1. Ambiente da qualidade *in line* – refere o controle do processo produtivo em sua capacidade de atender as especificações de projeto;
2. Ambiente da qualidade *off line* – refere as operações de suporte ao processo produtivo, muitas vezes ausentes da linha de produção, porém integradas ao seu desenvolvimento;
3. Ambiente da qualidade *on line* – trata da relação da empresa com o mercado e da forma como ela reage às suas influências mutantes.

O autor comenta ainda que o ambiente *on line* certifica o esforço realizado pela organização para captar do mercado, de forma eficiente, alterações e influências decorrentes de novas preferências, hábitos ou comportamentos de consumo, transferindo-os ao processo produtivo de modo a torná-lo alinhado a esta nova realidade. Por sua afinidade com o tema discutido neste trabalho o ambiente *on line* parece ser o mais adequado para representar o laboratório de práticas de adequação do serviço ao uso uma vez que estará conectado ao cliente no exato momento da sua geração e, portanto, fornecendo informações em tempo real sobre o atendimento às suas expectativas.

Pelo exposto, qualidade do serviço em um sentido amplo, refere-se a todas as áreas da organização que, de forma sinérgica e sistêmica, deverão melhorar continuamente os processos e características necessários à sua execução de modo a garantir o atendimento das necessidades dos clientes com benefícios superiores às suas expectativas de obtenção e uso.

3.2 Qualidade Percebida

No reconhecimento de um bom serviço, pelo visto, convém considerar sua execução vinculada a dois requisitos: a experiência proporcionada e o resultado obtido. A possibilidade

de um estreitamento desta relação recai, por um lado, sobre a satisfação do cliente oriunda do desempenho na execução e consumo do serviço final, e por outro, pelo domínio da organização em controlar a natureza de seus processos de maneira que estes se alinhem às expectativas do cliente.

De forma consensual, Kotler (1998), Giansesi & Corrêa (1994) e Lovelock & Wright (2001) comentam que isto resulta basicamente da relação entre expectativa do cliente e desempenho percebido. Sendo assim, é importante analisar o tema em seu cerne, ou seja, como é formada a expectativa.

Ojasalo (1999) estudou o modo como a expectativa dos clientes se desenvolve com o tempo em um relacionamento. Em longo prazo três diferentes tipos de expectativas podem ser identificadas, caracterizadas pelo autor como difusas, presentes quando o cliente espera solução para o seu problema, mas não tem uma noção clara do que realmente deve ser efetuado; explícitas, são aquelas claramente definidas pelos clientes podendo ser realistas e não realistas; e por fim as implícitas referentes a elementos que os clientes esperam estar embutidos no serviço. Embora o autor tenha avaliado relacionamento em longo prazo, os achados indicam uma forte possibilidade de utilização desta classificação também em episódios de curto espaço de tempo, como é o caso de compras realizadas aleatoriamente em lojas de varejo.

Em contrapartida o modelo Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985), proveniente de Grönroos (1982), foi elaborado para identificar as principais características de conformação da qualidade percebida, designação utilizada para retratar como o consumidor julga a excelência ou superioridade do serviço ofertado pelo fornecedor como um todo representado por cinco dimensões, apresentadas na figura 3.3, a saber:

1. Confiabilidade – competência para prestar o serviço conforme prometido;
2. Responsabilidade – disposição para atender ou assessorar prontamente o cliente na prestação do serviço;
3. Segurança – habilidade dos empregados em transmitir conhecimento e cortesia para dar credibilidade ao serviço;
4. Empatia – demonstração clara por parte da organização de que quer contribuir de forma apropriada em solucionar a situação do cliente;
5. Tangibilidade – o que física ou psicologicamente pode ser comunicado ao cliente em termos de qualidade.



Figura 3.3 – Qualidade percebida do serviço

Fonte: PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V.; BERRY, L.L. (1985, v. 49, n. 2, p. 41)

Segundo os autores, este é o meio pelo qual o cliente compara o serviço recebido com o que, segundo suas expectativas, deveria efetivamente ser entregue, obtendo como resultado a satisfação ou a insatisfação.

Slack *et al.* (2002, p. 553) reportam três situações resultantes da análise do cliente sobre a qualidade percebida:

- Expectativas < Percepções; a qualidade percebida é boa;
- Expectativas = Percepções; a qualidade percebida é aceitável;
- Expectativas > Percepções; a qualidade percebida é pobre.

Esta forma de identificação é freqüentemente utilizada para situar níveis de satisfação e insatisfação do cliente ao avaliar a qualidade percebida do serviço.

Grönroos (1994, p.85), de uma forma mais ampla, observa a qualidade percebida a partir de duas dimensões. A primeira, denominada qualidade técnica do resultado, abrange “o que” os clientes recebem e o que fica registrado como efeito residual desta integração com a empresa; a outra, denominada qualidade funcional do processo, determina “como” o cliente recebeu o resultado esperado. O autor ressalta ainda que em função do seu aspecto dinâmico a junção expectativa/percepção deve causar um impacto decisivo ao serviço percebido devido às modificações que pode sofrer ao longo do tempo.

De fato, esta forma de avaliação não é forçosamente racional e definitiva, pois diferentemente de um produto, o serviço pode ser até certo ponto modificado em função do que o cliente espera dele, ou seja, inicialmente pode obter uma percepção pobre e em seguida passar a uma percepção aceitável, sendo o contrário verdadeiro.

Isto é esclarecido em outro estudo de Zeithaml, Berry e Parasuraman, (1993) no qual relatam haver uma área de tolerância entre o nível de qualidade exigida para o serviço desejado e o nível mínimo a ser aceito pelo cliente para um serviço presumidamente

adequado. Os autores reportam que esta área de tolerância pode sofrer dilatação ou contração em uma situação entre a empresa e clientes ou entre a empresa e um mesmo cliente, a depender das condições e do tipo de serviço a ser prestado. Logo, um serviço adequado pode sofrer alterações por meio das circunstâncias que interagem com o processo de execução alterando também a área de tolerância.

Sobre isto Shet, Mittal e Newman (2001) advertem que níveis mais elevados de avaliação do serviço percebido estão diretamente relacionados a altos níveis de satisfação e de qualidade do serviço apresentado. Isto acontece em função da comparação entre o nível de serviço esperado sobre o percebido pelo cliente exercer maior influência na percepção do que na mesma avaliação sobre a percepção de qualidade do serviço esperado sobre um serviço que se apresenta apenas adequado.

Os autores entendem que, por isso, as obrigações do serviço não devem se investir de compromissos irrealistas sob pena de os níveis de qualidade e satisfação se tornarem inalcançáveis, isto porque ao prometer um serviço elevadamente superior a organização estará se posicionando como tal e como tal o cliente irá efetuar sua avaliação.

Sendo assim, um compromisso de serviço não deve estar desvinculado do aspecto de qualidade percebida, mas deve sim, ser um esforço de fornecimento adequado às expectativas do cliente, inclusive considerando o que o concorrente pode fazer. Mesmo em situações onde a compra pode ser parcialmente satisfeita, o concorrente é o substituto ideal, desde que supere o atual fornecedor naquilo que o cliente deseja.

3.3 Desdobramento da Função Qualidade (Metodologia QFD)

Pioneiramente a metodologia desdobramento da função qualidade (QFD) foi proposta por Yoji Akao (1988), em um modelo bastante complexo e abrangendo várias perspectivas distintas de desdobramento. A metodologia QFD foi rapidamente absorvida por organizações que buscavam melhoria no atendimento aos requisitos do cliente. Uma de suas versões mais famosa foi o QFD das quatro fases, disseminado nos EUA por meio do artigo "*The house of quality (1988)*", elaborado por Hauser e Clausing e publicado na Harvard Business Review. A denominação Casa da Qualidade foi alcunhada pelos autores para designar a primeira matriz das quatro fases, nome que acabou por tornar o método amplamente conhecido no país.

Esta metodologia consiste da avaliação individual das operações no que tange à adição de valor ao processo a que elas se referem, caso não seja detectada correlação de valor para o cliente a operação pode ser eliminada. As ferramentas da qualidade também são bastante úteis em termos de aplicação como forma de tratar, decompor, organizar e classificar as

informações sobre requisitos para a produção de elementos da qualidade. Em outro âmbito o QFD transborda seu objetivo operacional para um nível estratégico do gerenciamento e planejamento da qualidade total na organização como um todo, especialmente em organizações de serviços (FIATES, 1995).

Paladini (2000, p.253) propõe, por recomendação do próprio Akao, que a operacionalização do método seja efetuada em duas etapas, a saber:

- Fase de projeto – propõe efetuar ações para interpretar as características de qualidade apontadas pelos clientes em itens de operação por meio de três processos interagentes: o fluxo de informações externas catalogadas após a prospecção e captação de requisitos e inseridas no ambiente interno do sistema; do ambiente de projeto à operacionalização por meio de itens que compõem o serviço; por fim, a avaliação da concretização do conceito na prática.
- Fase de garantia da qualidade – expande a aplicação do QFD a toda a organização em função da análise das atividades que possam influenciar nos resultados dos serviços produzidos o que requer a contribuição de todos no processo garantindo assim que as especificidades apuradas sejam impressas aos serviços.

O maior benefício deste método encontra-se na objetividade em modelar um serviço adequado à satisfação do cliente (CHASE 2001).

3.4 Qualidade no contexto de Serviços

Independente do tamanho da estrutura, a disputa pela assiduidade do cliente tornou-se uma verdadeira obsessão entre as organizações, razão que motivou o mercado a buscar diferentes formatos e perfis que atendam esta perspectiva. Somado a isto o desenvolvimento das várias áreas do conhecimento permitiu a inovação de técnicas de gestão, classificação e controle da qualidade dos serviços cuja motivação maior é a satisfação do consumidor.

Para Albrecht (1998, p. 22) “segundo a filosofia de administração de serviços toda a organização deve atuar como um grande departamento de atendimento ao cliente”. Este formato da gestão de serviço se popularizou rapidamente entre os americanos, porém, na prática o enfoque era limitado e condicionado a duas linhas de ação baseadas em um retorno meramente reativo ao cliente. Uma resumia o atendimento ao cliente como um setor operacional de rebate às reclamações, sem maior contribuição funcional. A outra, um reflexo de queixas acumuladas, supunha que o real problema estava no pessoal de contato direto com o cliente e, portanto, a ação tática gerencial mais comum para eliminação da suposta deficiência era o treinamento sem qualquer objetivo que evidenciasse causa e efeito.

O que o autor evidenciou em seus estudos, foi uma incongruência em relação aos postulados filosóficos vigentes constatando que a concentração de esforços no cliente era mais de dizer do que de fazer. Suas descobertas revelaram a urgência de adequar os processos de serviço como uma estrutura transparente e confiável aos olhos do cliente.

Este ponto de vista faz sentido uma vez que, pelas próprias características, a qualidade realmente está nos olhos de quem a evidencia logo no início do processo, ou seja, no encontro do serviço. Portanto, é recomendável uma atenção especial a ser oferecida ao cliente logo no primeiro contato (BITNER *et al.*, 1990).

Parafraseando Jan Carlzon, este primeiro contato pode ser sucintamente denominado de “hora da verdade”, um momento único caracterizado por qualquer evento no qual o cliente entra em contato com algum aspecto da organização e obtém uma impressão da qualidade atribuída ao seu serviço (ALBRECHT, 1998, pp. 26-7).

De forma concatenada ao conceito da “hora da verdade” uma melhor forma de tratar as divergências entre o espelhamento fornecedor-cliente é por meio do “ciclo de serviços, uma cadeia contínua de serviços pela qual o cliente passa à medida que experimenta o serviço prestado por você”. Cada um dos itens que compreendem a cadeia é representado por um episódio de contato ou hora da verdade. O conjunto das diversas horas da verdade forma uma cadeia de episódios de um processo único conforme demonstra a figura 3.4, (ALBRECHT, 1998 pp. 26-37).

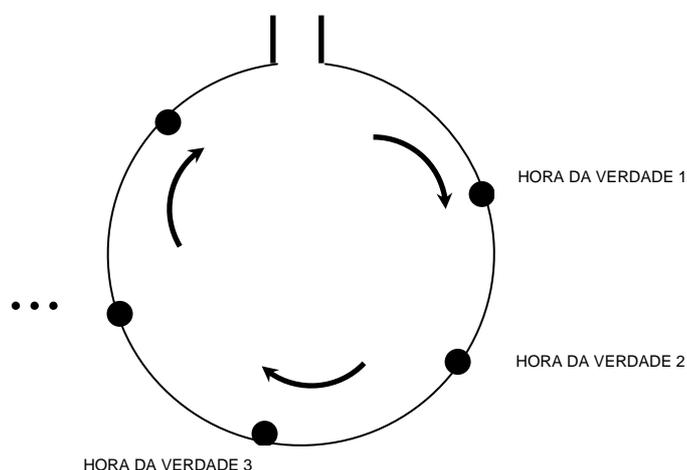


Figura 3.4 – Ciclo de serviços

Fonte: Albrecht (1998 p. 36)

Albrecht (1998, pp. 34-37) preconiza ainda que para buscar formas de inovação o primeiro passo é visualizar o “ciclo de serviços”, ou seja, entender a seqüência de momentos de contato que o cliente experimenta em ordem cronológica, e entender o nível de expectativa que existe em cada um desses momentos.

Entretanto, muitos prestadores de serviços não observam este processo como um fluxo único de experiências acopladas, mas em termos de tarefas e responsabilidades individuais desenvolvendo terminologias ou rótulos para identificar pessoas como clientes. Embora esta não seja uma forma errônea de prestar o serviço vale lembrar que para o cliente o consumo do resultado ofertado é mais importante, pois ele não percebe os serviços em sua forma processual, às vezes, “o cliente é a única pessoa que vê todo o quadro” (ALBRECHT, 1998, p. 37).

O autor reforça que o ciclo auxilia o prestador de serviços a reorganizar suas percepções sobre as necessidades do cliente e consiste em configurar o serviço o mais próximo desta realidade, ou seja, representa o serviço tal como é experimentado pelo cliente, o que pode não ter qualquer conexão com o enfoque técnico.

Em suma, administrar “as horas da verdade” é trabalhar pela ótica do cliente, formada pela soma de percepções adquiridas na seqüência de momentos de contato que ele experimentou. Isto demanda alto grau de planejamento da qualidade atribuída aos episódios de interação visíveis e não visíveis aos clientes, em termos do valor percebido, na totalidade e não de forma específica em um ou outro momento. Além disto, em face da linha direta provedor–cliente, a gerência, em muitas situações, não consegue intervir em tempo hábil para tomar as devidas providências. Portanto, a preocupação com as atitudes dos empregados em relação aos objetivos da organização de serviços é indispensável para assegurar que o serviço seja valorizado.

É quase impossível que funcionários insatisfeitos gerem clientes satisfeitos. A satisfação dos funcionários tem um papel fundamental na percepção de valor pelo cliente, ou seja, da mesma maneira como os empregados se sentem os clientes irão se sentir. O cliente satisfeito “é como um ativo da organização, cujo valor aumenta com o passar do tempo, e isso é exatamente o que ocorre quando a satisfação e a lealdade estão crescendo” (ALBRECHT, 1998, P. 25).

O autor ainda recomenda incluir o relacionamento com o cliente como parte fundamental a ser valorizada no contexto provedor-cliente reiterando que o ciclo de serviços, como ponto de integração, requer uma análise e supervisão sistemática da empresa em função da rotina de jornadas contínuas de trabalho condicionante, permeada de técnicas familiares que embotam e tendem a distorcer a percepção da pessoa como fornecedora do serviço.

O valor desta relação deve fluir de dentro para fora da organização e de forma integrada às pessoas emanar adequadamente o que é esperado pelos clientes, sendo assim e em função deles:

A organização de serviços destacada é aquela na qual todos os “servidores” sabem claramente quem são seus clientes; elas sabem o que constitui valor para eles; e trabalham continuamente para entregar esse valor. Quando se trata de qualidade no mercado, a única coisa que importa é a experiência do cliente (ALBRECHT, 1992, p. 11).

O tema relacionamento, sobretudo no contexto do serviço, é permeado de forte correlação entre suas características e as dimensões “o que”, “como” e “onde” o serviço é executado. Isto é explicado com base na dualidade da percepção da qualidade do relacionamento prestador/cliente e da imagem construída ao longo do tempo por ambos (GRÖNROOS, 1994, pp.85-106).

Por sua devida importância, a qualidade do relacionamento cliente/provedor deve ser amparada por metas e políticas as quais representam a força propulsora de um atendimento condizente a uma cultura do bom atendimento na organização como um todo.

Como forma de validar esta afirmação um exemplo para empresas de serviço pode ser descrito em uma superposição de três camadas que compõem o “serviço único”, a saber (BATESON & HOFFMAN, 2003, pp.458-64):

1. Camada de clientes – é responsável por identificar as expectativas, necessidades e competências dos clientes inerentes ao processo de prestação e resultado final de serviços;
2. Camada de linha de frente – compreende os indivíduos que interagem com os clientes. Os autores recomendam que neste ponto haja consonância entre este grupo e o pessoal de suporte, que juntamente com as instalações físicas irão demonstrar uma empresa de serviço único.
3. Camada de coordenação – literalmente compõe as atividades que auxiliam a interação entre clientes e linha de frente por meio de duas lógicas. A lógica interna, baseada em uma composição dos valores adotados como cultura pela organização e a lógica de operações eficientes que ressalta a eficácia da contenção ou redução de custos mediante variedade e extensão dos serviços oferecidos em relação aos custos de satisfação da demanda.

Este modelo tem uma grande afinidade com a trilogia Juran e com o modelo de qualidade total, sobretudo em nível de ambiente *on line*. Ele robustece o fato de que o ato de compra e venda foi marcado por uma importante mudança a qual levou o meio empresarial a se conscientizar que, mais importante do que produzir produtos ou serviços para atender as necessidades do cliente, é imprescindível sintonizar o nível de qualidade por ele esperado.

Os tópicos seguintes serão abordados com base no modelo de três camadas a fim de tornar a questão qualidade do atendimento, mais do que uma prática isolada de primeiro contato com o cliente, um arquétipo conceitual.

3.4.1 Qualidade do relacionamento e a camada de clientes

Com base na qualidade do relacionamento e dos investimentos nesta relação o cliente saiu da posição de simples mantenedor monetário para ser um parceiro integrado ao negócio.

Este tema foi abordado por Gummesson (1987), que a partir das análises do estudo de implantação de um programa da qualidade, foi um dos pioneiros a chamar a atenção para o relacionamento como componente da qualidade percebida do serviço pelo cliente.

Para Lovelock & Wright (2001) a qualidade do serviço, em longo prazo, denota o grau em que este satisfaz individualmente o cliente.

Bateson & Hoffman (2003) relatam que satisfação do cliente e qualidade do serviço sem dúvida estão interligadas e, para o cliente, decorre da avaliação de longo prazo sobre o desempenho da empresa na oferta do serviço final. Essa relação de longo prazo se explica em função de uma primeira experiência positiva de atendimento, que ao se repetir sequencialmente, reforça o entendimento do cliente e seu julgamento de um serviço de qualidade.

Consoante isto, Grönroos (2003, p.106) descreve a qualidade do relacionamento como “a dinâmica da formação de qualidade de longo prazo em relacionamentos contínuos com clientes”, e assim como Albrecht (1998), aponta o entendimento da gestão do relacionamento com o cliente, por meio do que este valoriza, como uma necessidade vital da competição por serviços. Independente do propósito, isto reforça a idéia de que os serviços, ao serem desempenhados adequadamente, ampliam as relações de longo prazo entre fornecedores e clientes além de preservar a identidade técnica e social da organização. Desta forma:

O principal desafio para as empresas está na sua capacidade de usar informação e conhecimento para desenvolver serviços mais orientados para o cliente e mais aprimoradores de valor para seus clientes e criar ofertas totais de serviço a partir de produtos físicos ou serviços (Grönroos, 2003, p. 24).

O autor destaca ainda que este valor deve ser cultivado nas organizações por ser pertinente a todos os interessados, sejam funcionários, clientes ou parceiros corporativos que, neste contexto, constituem a rede de relacionamentos da empresa em longo prazo; e conclui que a qualidade desse processo contínuo de fornecimento de serviços é avaliada sistematicamente por eles.

Por sinal, este é um ponto de partida importante a ser discutido especialmente se for considerado o aspecto comportamental envolvido já que o serviço tem características muito distintas daquelas normalmente encontradas nos produtos. Isto torna apropriado abordar a forma utilizada para identificar valores expressivos da relação compra/fornecedor.

Para Bloch (1981) o interesse pela busca de informações sobre produtos/serviços afeta diretamente o grau de preocupação dos clientes com a compra, do que decorre o tipo de envolvimento, o qual pode ser descrito de duas formas, na primeira o envolvimento da decisão de compra propriamente dito, que termina quando a compra é efetivada; e o envolvimento duradouro, que se estende para além deste ponto abrangendo fatores como experiência anterior.

A outra forma de envolvimento refere a perícia dos compradores que, devido a uma experiência anterior inadequada partem para uma nova busca, desta vez eliminando a intuição por meio de grande quantidade de informações que ajudem na convicção da compra, o que o torna mais conhecedor do serviço.

Ainda segundo o autor o que irá diferenciar um tipo de envolvimento do outro será o grau de risco ou de perda, associado à falha referente ao fator financeiro, desempenho, obsolescência ou ainda, social e psicológico se a perda representar algo que desabone a pessoa perante seus pares.

A análise deste processo deu lugar a uma série de estudos e ações por parte das empresas mais competitivas que, pressionadas pelo aumento do poder de escolha no processo de compra, legislação mais rígida e concorrência acirrada de ofertas irrecusáveis, concluíram que canais de relacionamento com o cliente devem ser perenes. Isto se explica com base, principalmente, no retorno obtido da satisfação do relacionamento por ambas as partes, o que denota confiança do cliente no que a empresa propõe ofertar, resultando em seu comprometimento ao se decidir por este ou aquele fornecedor em uma necessidade de compra.

Tipicamente, o processo decisório de uma compra envolve uma seqüência de cinco episódios, a saber (SHETH, MITTAL E NEWMAN, 2001, pp. 484-518):

1. Reconhecimento do problema – condição que pode ocorrer devido a estímulos internos (desconforto percebido) ou externos (informação do mercado), ou ainda devido a ambos;
2. A busca de informações – irá definir o tipo da compra (rotineira, compra nova ou recompra) e as várias fontes a serem consultadas por meio de canais não pessoais

- (mercado) e pessoais (amigos, especialistas da área ou até mesmo entidades públicas);
3. Avaliação de alternativas – basicamente representam duas categorias: compensação e não compensação dos atributos da escolha. Na primeira o cliente compara as opções por regras simples e compensa a falha de um atributo em uma compra, por uma boa classificação em outra sendo utilizada com mais frequência para compras de grande envolvimento e decisões importantes. Na segunda categoria não há esta possibilidade uma vez que a deficiência de um atributo não compensa o excesso em outro. O cliente poderá ainda escolher a opção simplesmente aceitando que esta seja satisfatória para o que ele deseja no momento;
 4. A compra propriamente dita;
 5. Experiência pós compra e seu julgamento.

O conhecimento deste processo é relevante para um melhor entendimento sobre o que pode motivar o resultado de satisfação ou insatisfação da experiência pós compra de um cliente. É fato que o resultado final do “que” e “como” receberam o serviço esperado será a referência utilizada pelos clientes em sua próxima decisão de compra. Em outras palavras, um serviço que considere em seu atendimento requisitos como relacionamento, envolvimento e confiança pode influenciar o nível de tolerância na determinação da qualidade percebida pelo cliente sendo a forma encontrada por ele para concluir que o resultado apresentado foi satisfatório e que lhe convém aceitar. O estreitamento desta composição pode estar diretamente ligado ao nível de comprometimento. Caso contrário, a insatisfação é acionada e “quanto maior é o hiato entre expectativas e o desempenho, maior a insatisfação do consumidor” (KOTLER, 1998, p. 184).

Esta dinâmica é caracterizada por dois tipos de reação dos consumidores ao se depararem com tal sentimento: “alguns consumidores ampliam o hiato quando o produto não é perfeito e quando estão plenamente satisfeitos. Outros consumidores minimizam o hiato e ficam menos insatisfeitos” (DAY, 1984, pp. 496-499). Interessante notar a dualidade deste aspecto a exemplo da área de tolerância da satisfação considerando que tolerância e intolerância coexistem regularmente na execução de uma compra.

Obstante isto, a insatisfação do cliente em relação a um episódio de compra de um determinado serviço pode ocasionar uma série de ações inoportunas e desgastantes à imagem da empresa perante o mercado. Todas estas ocorrências são oriundas de um trabalho ruim do fornecedor em termos de atender a satisfação do consumidor (GILLY & HANSEN, 1985, p. 5-16).

Certamente, como uma extensão natural do processo relacional, envolvimento, risco e a avaliação pós compra demonstram, conjuntamente, uma afinidade muito particular determinada pelo julgamento pessoal do cliente em confiar estritamente no tipo de atitude praticada pela organização prestadora do serviço elevando assim o conceito a ela atribuído e vice-e-versa.

Pelo visto, ao concluir que a organização foi competente e ofertou um serviço de qualidade superior em todos os aspectos do evento de compra, o cliente irá se sentir motivado a repetir a experiência originando, muito provavelmente, um processo de comprometimento e conseqüente assiduidade, o que reflete a importância das características pessoais e qualificação do recurso humano literalmente disponível na linha de frente.

3.4.2 Qualidade do relacionamento e a camada de linha de frente

As interações frente a frente com o cliente tornam a satisfação do empregado uma condição essencial, constituída de indícios que contem pontos na avaliação do cliente para uma maior percepção da prestação do serviço como algo tangível, daí a importância do tratamento dado ao empregado em relação aos objetivos de serviço da empresa para com os clientes.

Grönroos (2003) recomenda que uma empresa de serviços necessita de um tipo específico de empregado que incentivado a agir mais eficientemente na resposta ao cliente, conheça suas responsabilidades, seja no contato direto ou indireto. O gerenciamento deste recurso deve, além de treinamento, suporte interno e comunicação transparente; estabelecer claramente os limites de liberdade de ação dada aos empregados, pois, “sem bons relacionamentos internos funcionando bem, os relacionamentos externos com clientes não se desenvolverão com êxito. Gerenciar funcionários – em todos os níveis – é um verdadeiro teste de gerenciamento de uma organização” (GRÖNROOS, 2003, p. 403).

Em outro sentido, o autor ressalta ainda que processos baseados em pessoas, em geral, são mais flexíveis que aqueles centrados em equipamentos, mais fáceis de serem padronizados. Em detrimento disto, serviços centrados em pessoas têm menor controle e, portanto, mais susceptíveis a variações e incertezas, uma característica prevista na execução do serviço.

Realmente, em uma mesma organização podem-se encontrar variações do mesmo serviço, quando prestado por pessoas diferentes ou, pelo contrário, consumidores que têm visões diferentes do mesmo serviço, recebido de forma padronizada, e que por isto tentam solicitá-lo próximo do seu ideal em detrimento ao da organização.

Gianesi & Corrêa (1994), Bateson & Hoffman (2003) em concordância com Fitzsimons & Fitzsimons (2003) vêm isto com cautela e apontam o grau de julgamento pessoal dos funcionários como uma dimensão dos serviços com propriedade peculiar em afetar os resultados das operações envolvidas, portanto, um alto grau de liberdade pode não conferir distinção na proposição do serviço sendo preferível delinear uma linha de opções unificada.

De fato, a autoridade do empregado é um tema controverso em função da interpretação dada à liberdade determinada a ele para a tomada de decisão em situações atípicas ou conflitantes, o que requer uma ação diferenciada por parte das organizações sobre como potencializar ou fortalecer este recurso.

Bettencourt (1996) ratifica que as variações podem ser utilizadas de forma positiva, se observadas como um desafio de flexibilização dos profissionais de serviços no tratamento com as pessoas de forma individual, proporcionando uma personalização dos serviços ofertados e isto se refere à autonomia dada aos empregados de contato para decidir acolher as modificações solicitadas pelos clientes, o que remete à questão dos limites desta independência de poder.

Para Bowen e Lawler (1992, p31-39) fortalecer ou dar poder significa que a organização deve criar e manter condições para que o empregado sinta que detém o poder e possa usá-lo nas interações com o cliente. Isto envolve: prover as informações necessárias sobre o desempenho da organização; proporcionar recompensa adequada em relação a este desempenho; propiciar ao empregado o entendimento de como sua competência irá contribuir para o desempenho da organização; dar o poder de tomar decisões que influenciem a direção e desempenho da organização.

Grönroos (2003) compartilha desta idéia e define que fornecer poder para os funcionários significa delegar ao empregado a autoridade de tomar decisões para realizar ações em inúmeras situações de potencial problemático. O autor adverte ainda que delegar pode não surtir o efeito desejado se o empregado não for simultaneamente habilitado a assumir a responsabilidade que reveste o novo perfil de autoridade o que requer apoio da administração e suporte técnico e de conhecimento, não eximindo com isto, os gerentes de sua responsabilidade na administração das divergências.

A autonomia ou fortalecimento refletem a valorização do empregado e Lovelock & Wright (2001), Bateson & Hoffman (2003) declaram que empregados satisfeitos tendem a permanecer na empresa, melhoram sua produtividade individual e seu envolvimento que, por sua vez, aumenta a produtividade geral e reduz os custos de recrutamento e treinamento.

Bateson & Hoffman (2003) complementam evidenciando que níveis de delegação de poder podem ocorrer pelo uso da técnica dos círculos da qualidade classificados como um estímulo para aumentar o envolvimento dos empregados na criação de melhorias. Os autores alegam ainda que, apoiados pela gerência e por programas que valorizem a crença e atitude positiva em relação aos objetivos da empresa, o comportamento do empregado convertido em desejo sincero de ajudar o cliente resulta em valor externo do serviço, revertido em maior receita.

Heskett *et al.* (1994) reportam esta correlação da satisfação empregado-cliente por meio de um modelo caracterizado na figura 3.5, denominado cadeia serviço lucro. Nele o pessoal da linha de frente ocupa uma função de elo entre o ambiente externo, a organização e suas estruturas internas, e que deverá ser estimulado por um local e projeto de trabalho condizente com a qualidade do serviço ofertado. Os autores esclarecem ainda que dado o envolvimento do cliente no processo de execução do serviço, esses comportamentos são visíveis e acabam por influenciar também a sua satisfação. Esta perspectiva, por sua vez, está diretamente relacionada com sua fidelidade que é demonstrada por compras repetidas e recomendações boca a boca positivas para outros clientes.

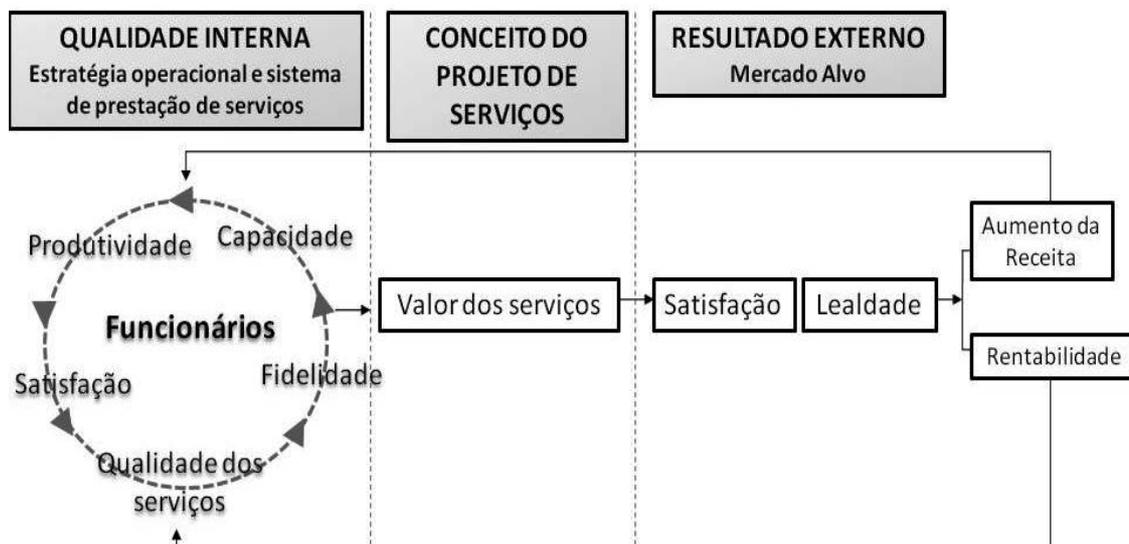


Figura 3.5 – Cadeia serviço-lucro

FONTE: Adaptado de Heskett, James L., Thomas O. Jones, Gary Loveman, W. Earl Sasser, Leonard A. Schlesinger (1994, vol. 72, no. 2, pp. 164-174).

A cadeia serviço lucro proporciona uma lógica por trás da mudança de perspectiva que levou a uma nova concepção do modelo de serviços a partir de duas considerações, a de que a empresa precisa satisfazer seus empregados para que a satisfação do cliente se torne uma realidade consistente e, que a qualidade é a compensação do serviço.

3.4.3 Qualidade do relacionamento e a camada de coordenação

A avaliação da qualidade percebida pelo cliente pode ser identificada como resultado de expectativas, desempenho percebido e benefícios obtidos, tanto sob a ótica do conceito de processo como da perspectiva da experiência física e psicológica de consumo em sua totalidade. Desta forma, é aconselhável à organização selecionar o nível de exigência mais valorizado pelos clientes, o que pode não estar diretamente relacionado especificamente com o serviço. Logo o problema, em muitos casos, não está em solicitar um serviço, mas em quem vai executá-lo.

Hart e Johnson (1999) corroboram relatando que a lealdade do cliente parte de um bom serviço que, sobretudo, o atenda de tal forma que este perceba que pode confiar, em tempo integral, em todos os aspectos da organização.

Confiança parece ser o elemento chave utilizado pelo cliente para identificar organizações e iniciar um relacionamento comercial, a exemplo do que fazem ao observar as informações de uma embalagem para a compra de um produto. Gwinner, Gremler e Bitner (1998) realizaram um estudo sobre relacionamento cliente/provedor de serviços e encontraram três benefícios relevantes para o cliente: confiança (fé no serviço); benefícios sociais (familiaridade e camaradagem com os empregados); e tratamento especial (preços especiais, serviços extras e prioridade alta).

Grönroos (2003) certifica estas evidências corroborando que em todas as categorias de serviços estudados os benefícios relacionais oriundos da confiança foram classificados como prioritários pelos clientes e recomenda que a organização se mantenha sintonizada em deixar o cliente seguro de que ela é a melhor escolha em comparação às outras.

Quando um cliente escolhe determinada organização em detrimento de outra ele o faz em função da disposição de contar com o outro lado em termos de confiança que, segundo Lane & Bachmann (1996) é classificada em quatro categorias:

1. A genérica – é universal e derivada de normas sociais, compreende aquilo que é esperado que o outro realize igualmente;
2. Confiança no sistema – aborda a regulamentação e legislação pertinente, além do profissionalismo de quem presta o serviço;
3. A personalidade em termos de atitude – denota confiabilidade no comportamento esperado da outra parte em cumprir o prometido;
4. A baseada no processo – derivada de experiências anteriores de construção do relacionamento entre as duas partes.

Em função dessas categorias o intuito da gestão da qualidade do serviço deve ser o de coordenar a orientação para soluções confiáveis em contrapartida de lealdade esperada em um mesmo nível. Isto se traduz em maior comprometimento nos objetivos do negócio em benefício do cliente, serviços e produtos mais responsivos às novas necessidades e ainda, empregados capacitados às mutações do mercado e com maior autonomia na gestão de conflitos.

De fato, a qualidade do relacionamento está intrinsecamente ligada à do serviço e a melhoria contínua deste processo é obtida com base no retorno do cliente por medição de seus componentes principais descritos por Grönroos (1994) como sendo: alto nível de satisfação, confiança e comprometimento, nesta ordem. O autor adverte ainda sobre a importância da função dos clientes muito satisfeitos como dedicados parceiros testemunhais e verdadeiros investidores de relações de longo prazo na confiabilidade da organização identificando a meta que mantém esta ligação como “defeito zero em confiança” (GRÖNROOS, 1994, p.166).

Para Pepers & Rogers (2004) manter uma relação de longo prazo é uma estratégia que denota aprender com o cliente mais do que o inverso, o que reforça a idéia da coordenação de operações e ações eficientes baseadas em necessidades e não em oportunidades que, segundo os autores, deve fazer naturalmente o cliente investir na relação para preservá-la.

Para Porter (1992) atendendo a estas prerrogativas muitas empresas cujos serviços são aprovados como superiores pelo mercado se diferenciam da concorrência, inclusive no que tange às pressões concorrentes por preço, o que as faz obter vantagem competitiva e melhor poder de negociação, gerando assim maior rentabilidade em compensação à fidelidade de seus clientes.

3.5 Confrontação: Satisfação / Qualidade

A satisfação em nível elevado é um sinal claro de que há convicção, por parte do cliente de que ele recebeu e percebeu qualidade superior. Assim, a relação mais valorizada é aquela que proporciona satisfação confiável. Segundo Morgan e Hunt (1994), a confiança ocorre quando um lado acredita na honestidade e decência do outro o que leva a crer que esta é uma base sólida de relacionamento em longo prazo e de conseqüente lealdade.

Consensualmente a literatura aponta que a lealdade dos clientes eleva a rentabilidade por meio de compras adicionais deste grupo ao qual a organização se vinculou, inclusive pela recomendação verbal a terceiros (Berry e Parasuraman, 1991; Zeithaml e Bitner, 2000).

Entretanto, mesmo tendo evoluído bastante, diante de uma manifestação por insatisfação, na prática, um sem fim de organizações tem empenhado seus esforços em

estratégias de simples atendimento às reclamações ou na estimulação de comportamentos de recompra apenas objetivando o retorno financeiro. Isto coincide com os achados de Albrecht (1998) de retorno reativo ao cliente, ou seja, se utilizam do artifício de estruturar setores de atendimento ao cliente com muito treinamento de contorno às objeções e pouca ou nenhuma atenção às sugestões de melhoria.

Desta forma, novas vertentes de estudo têm se voltado a pesquisar a gestão da reclamação como fato gerador de lealdade, um caminho mais seguro de avaliação para as organizações responderem à insatisfação de seus clientes no intento de minimizar ou excluir esta percepção do processo de atendimento e restabelecimento da confiança (DOS SANTOS, 2001; CHAUVEL, 2000; VIEIRA & SLOGO, 2008; TOMASSINI, AQUINO & CARVALHO, 2008).

Esta linha de proposição tem sentido, uma vez que se a maioria das organizações se igualarem em um patamar competitivo por meio da qualidade, por exemplo, a diferença irá recair sobre as falhas do relacionamento. Em detrimento disto pouco se tem estudado sobre a reclamação como uma ocorrência direta e influente da qualidade do relacionamento cliente/fornecedor.

A percepção do cliente pode ser influenciada, inclusive sobre o julgamento de percepções anteriores, a depender das ações tomadas por parte da organização no tratamento dado ao processo de manifestação da insatisfação. “Esta lógica é baseada em inter-relacionamentos entre construtos que dizem respeito a um episódio específico (e.g., percepções sobre a resposta da empresa e satisfação pós-reclamação) e construtos relacionais (e.g., confiança e lealdade)” (DOS SANTOS, 2001, p.19). Tal fato incide diretamente na lealdade, confiança e comprometimento do cliente como resultado da solidez da estrutura de atendimento da organização.

3.5.1 Fidelidade X Custos da Relação

No contexto da relação fornecedor/ cliente fidelidade é consequência e não o objetivo, sendo o moderador da relação o custo da troca uma vez que “satisfação não traz fidelidade, necessariamente. Clientes satisfeitos mudam-se desde que não haja custo nessa mudança” (PEPERS & ROGERS, 2004, p. 21).

Em concordância, Grönroos (1994, p. 163) refere que aprimorar a qualidade do serviço reside na eficiência da utilização dos recursos e na relação da eficácia receita/custo, desta forma “Qualidade não custa, o que custa é a falta dela”. Sempre que o termo custo é discutido, espontaneamente há uma correlação com o fator preço, mas para o autor:

...o preço é apenas uma parte do custo total de longo prazo de ser um cliente de um dado prestador de serviços. Preço, incluindo descontos e condições de pagamento, é um componente do custo que é percebido no curto prazo, ao passo que outros componentes do custo são percebidos no longo prazo, à medida que o relacionamento se desenrola (GRÖNROOS, 1994, p. 169).

Realmente, para o caso de compras aleatórias sem grande envolvimento ou risco a troca de fornecedor se resume basicamente a preço, mas em longo prazo consiste em uma associação preço e custos adicionais incorridos, os chamados “custos de relacionamento” classificados por ele em três categorias, a saber (GRÖNROOS, 1994, p. 170-72):

1. Custos diretos estão relacionados à recursos materiais e humanos da estrutura dos sistemas internos que o cliente tem de manter em função da solução oferecida pelo fornecedor e que podem ser reduzidos por meio de soluções flexíveis em termos de praticidade;
2. Custos indiretos são relativos à quantidade de tempo e recursos disponibilizados para a manutenção do relacionamento em função de baixa confiabilidade por parte do fornecedor, porém minimizados por meio de uma resposta rápida do fornecedor na condução da solução ao problema;
3. Custos psicológicos referem-se literalmente com a preocupação incorrida na expectativa do serviço a ser prestado e nas providências a serem tomadas para assegurar de que o fornecedor possa atingir nível aceitável de confiabilidade.

A literatura, Rust, Zahorik & Keiningham (1994), Hart & Johnson (1999), Anderson & Sullivan (1993), sempre demonstrou uma clara relação entre satisfação e retenção do cliente desde que sustentada em um nível elevado o que recai sobre outro componente desta intrincada estrutura, o sacrifício investido pelo cliente na manutenção do processo.

Para os autores isto ocorre em função da confiança depositada e quanto maior for o investimento feito pelo cliente na relação maior será o interesse dele em continuar a mantê-la uma vez que trocar de fornecedor denota o custo de recomeçar todo um processo de ensinamento detalhado ao novo fornecedor sobre suas preferências. Desta forma os interesses do cliente são resguardados e a garantia de retorno para a empresa é demonstrada quando, na busca por outra opção, sua avaliação comparativa chegar à conclusão de que os benefícios do investimento na relação atual simplesmente ainda são mais valiosos para ele.

E aqui o conceito de oferta de valor, comentado anteriormente por Kotler (1998) associado ao conceito de área de tolerância de Parasuraman, Zeithaml e Berry (1993) são eixos centrais da conformação de lealdade, pois trocar de fornecedor incide em se basear na diferença entre o custo de todos os fatores relevantes para a troca e o valor que a relação atual proporciona ao cliente.

É neste ponto que a tolerância pode ser um forte aliado da organização que, segundo Pepers & Rogers (2004), deve estar atenta para que o cliente nunca repita a mesma coisa mais de uma vez. A justificativa é muito coerente, ele se lembra de tudo, o que faz da empatia o principal diferencial da relação de confiança, e para que ela perdure é aconselhável que a organização sintonize o nível mínimo de tolerância por parte do cliente.

Esta lógica sucede a qualidade do atendimento como fator relevante em termos da coexistência cliente-fornecedor, isto porque em longo prazo o sacrifício de manter a relação repousa na área de tolerância que abrange os custos envolvidos por ambos os lados. Somado a isto, a eficácia dos benefícios recebidos parece ser base de intersecção entre custos incorridos na confiança depositada por parte do cliente e empatia por parte da empresa, elementos que podem ser responsáveis em manter um cliente por mais tempo ligado a um mesmo fornecedor e vice-e-versa.

3.5.2 Controle da Satisfação do Cliente

A organização de serviços necessita refinar sua percepção do relacionamento sob pena de perder o contato com a realidade do cliente, o que justifica a utilização de uma proposta para a medição e controle das expectativas e percepções de ambos (organização e cliente). O controle sistemático das variáveis expectativas e percepções é abordado conceitualmente por Lovelock & Wright (2001), Kotler (1998), Grönroos (1994) e Bateson & Hoffman (2003) que afirmam que o processo de qualidade do serviço pode ser medido em função do que o cliente espera do serviço e o que a organização proporciona na prática.

Os estudos de Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985, 1988) identificaram cinco dimensões (tangibilidade, confiabilidade, responsabilidade, garantia e empatia) rastreáveis da qualidade ofertada do serviço e as utilizaram para formatar uma escala multidimensional de vinte e dois (22) atributos denominada *Servqual* (*Service Quality*) que espelham expectativa e experiência do cliente, a saber:

1. O que o cliente espera da empresa e como ela gerencia esta expectativa;
2. Como é coordenada a gerência da expectativa do cliente e as características do serviço ofertado;
3. Como o serviço é especificado e o que foi ofertado na prática;
4. O que foi ofertado na prática e o que foi comunicado como promessa ao cliente;
5. Que expectativas o cliente tinha e a forma como o serviço foi percebido por ele.

Funcionalmente, o *Servqual* proporciona uma visão ampla sobre as cinco dimensões da qualidade do serviço prestado em termos de confirmação e como isto afeta a percepção geral do cliente sobre o que foi consumido ao final.

Com base no *Servqual*, posteriormente Cronin e Taylor (1992) recomendaram uma nova configuração de medição denominada *SERVPERF* (sigla em inglês para Sistema de Análise e Retenção de Clientes) que trouxe como diferencial a eliminação do componente expectativa, avaliando o serviço a partir apenas do desempenho. Deste modo a qualidade percebida é mais fácil de gerenciar por meio de escalas específicas para a medição dos atributos, estes em quantidade bem menor que o *Servqual*.

Se a satisfação pode se originar da qualidade percebida fica a dúvida sobre até que ponto o cliente estaria disposto a tolerar divergências ou, por outro lado, se sujeitaria a aumentar o hiato da qualidade percebida como um débito de satisfação a ser creditado posteriormente pela organização. De certa forma persiste ainda a questão controversa do conceito de expectativa sobre a qualidade percebida, desta feita por parte da organização, sobre como o cliente pode reagir a determinadas situações que surgem da interação e isto tem direcionado grande parte delas a se utilizar sistematicamente da pesquisa de satisfação como um instrumento único de medição da lealdade.

Sobre esta metodologia de avaliação cabem algumas ponderações acerca do por que algumas empresas, mesmo detentoras de altos índices de satisfação registrados em suas pesquisas, podem potencialmente desperdiçar clientes.

A pesquisa de satisfação não considera necessidades futuras deixando espaço para que outras organizações assumam este papel; o monitoramento feito apenas a partir de queixas registradas desperdiça, literalmente, informações importantes, muitas vezes presenciadas apenas verbalmente pelos empregados e que ao não serem formalizadas simplesmente deixam de ser analisadas. Outro ponto a ser censurado diz respeito à utilização de atributos globais como indicação de avaliação em detrimento dos atributos operacionais o que, na prática, ofusca a percepção da organização em desenvolver soluções eficazes nesse nível que, não por coincidência, é o mais próximo do cliente no momento da interação. Por fim um último item a ser observado refere-se à falta de conhecimento. Por negligência ou para atender a uma diretriz estratégica, muitas organizações simplesmente ignoram seus clientes (interno e externo) especialmente quando se trata de lançamentos de novos produtos (JUSTIN, 1995).

Em contraponto, só escutar os clientes também abrange riscos consideráveis, pois clientes também falham. Muitos sentem dificuldade em expressar seus sentimentos quanto a novas necessidades, daí a razão de tantas renovações de produtos já existentes. Outros, por

qualquer motivo, não revelam inteiramente suas reais intenções sobre o que a organização necessita saber, sobretudo se não envolver dinheiro. Contudo, é certo que o cliente não deve ser completamente ignorado, mas acompanhado e analisado em seu comportamento.

Grönroos (1994) confirma que, teoricamente, comparar experiências e expectativas tem significado uma vez que expectativa influencia a percepção da qualidade.

Contudo, o autor adverte sobre a ocorrência de problemas de validade relacionados com a medição de expectativas e aponta três pontos de reflexão sobre o tema. O primeiro diz respeito ao que é medido na execução ou logo após o serviço, caracterizado por ele como um viés da experiência e não uma expectativa; o segundo recai sobre as alterações de tolerância do cliente ocorridas na execução do serviço as quais podem ser divergentes daquelas que ele possuía antes da experiência e que, por consequência, serão incongruentes com o resultado avaliado. Por fim, o terceiro ponto contesta a forma de medição, pois uma expectativa espelha a experiência como uma percepção da realidade, portanto se ela for medida pré e pós experiência estará sendo computada duplamente.

Em função disto, para elaborar o entendimento sobre como os clientes percebem a qualidade do serviço o autor menciona uma forma alternativa baseada em ocorrências ou situações, nas quais o serviço, ou qualquer parte do processo de sua execução, inclusive o resultado, apresenta um desajuste favorável ou desfavorável em relação ao normal, o que caracteriza um “incidente crítico” (GRÖNROOS, 1994, p.104).

Esta proposta se baseia, de forma específica, na análise da interação existente entre cliente/fornecedor ao pesquisar evidências sobre o que ocorreu para o evento ser considerado crítico, a fim de descobrir que tipos de problemas ou benefícios da qualidade existem e por que existem.

No contexto dos serviços o processo de interação tem sido estudado em termos de atos, episódios e relacionamentos. Baseada nesses conceitos, para o caso de serviços fornecidos em seqüências de médio ou longo prazo, Holmlund (1997) propôs um padrão para auxiliar o entendimento da formação e manutenção de relacionamentos, uma estrutura distribuída em quatro níveis de acúmulo de interações cliente/fornecedor, conforme demonstrado na figura 3.6.

Atos são a menor unidade de análise de todo o processo de interação, os chamados “momentos da verdade” e podem estar relacionados com qualquer tipo de elemento interativo, seja físico ou psicológico. Os episódios, identificados pela interação pessoal e direta cliente/fornecedor, denominados encontro de serviço, representam atos inter relacionados em sua totalidade os quais produzem seqüências, definidas como "um período de tempo, uma

embalagem de produto, uma campanha ou um projeto, ou a combinação destes". Para a autora, as seqüências compõem e qualificam o relacionamento, podendo ocorrer seguidamente, com intermitência curta ou longa, e ainda em sobreposição a depender do tipo de serviço ofertado (GRÖNROOS, 2004, p.109; HOLMLUND, 1997).

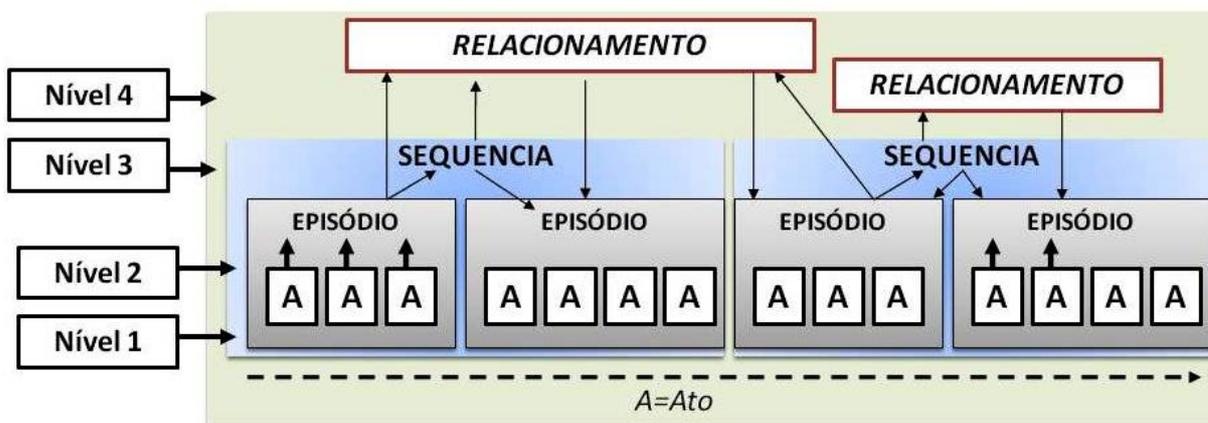


Figura 3.6 – A dinâmica inerente à formação da qualidade do relacionamento

Fonte: Adaptado de Holmlund, M. Perceived, (1997, p. 160)

Esta proposta menciona como a influência do relacionamento ocorre naturalmente no fluxo contínuo de elementos das operações de serviço e reincide ao longo do tempo em todos os níveis de análise o que habilita o fornecedor a avaliar detalhadamente o desenvolvimento do relacionamento além de proporcionar o entendimento da série de contatos interativos com o cliente aumentando-o.

Desta forma, a qualidade do relacionamento especificamente em apenas um nível ou no âmbito geral fornece elementos mais explícitos sobre áreas precárias ou, inversamente, das áreas que se distinguem em interagir informalmente de maneira positiva, os chamados serviços extras para o cliente e como isto ocorre.

Gronroos (2003) salienta que esta estrutura ainda apresenta outro aspecto da análise do relacionamento, o caráter multifacetado que envolve a percepção da qualidade e a necessidade de uma maior cautela, por parte dos gestores, em acompanhar a grande quantidade de encontros de serviço incorridos identificando inclusive quais são menos críticos para a continuidade do relacionamento ou de forma mais contundente, quais podem rompê-lo o que é antagônico à qualidade de longo prazo.

A flexibilidade deste modelo em termos de eficiência de controle pode indicar a sua utilização inclusive para operações de serviços em curto prazo uma vez que uma simples compra efetuada no varejo, por exemplo, depende intensamente de atos e episódios de ação

rápida responsáveis pelo afastamento ou retorno do cliente ao local, resultando em estímulo ou frustração pela organização do atendimento.

É sabido que as características dos serviços, a exemplo da variabilidade, podem representar alterações no resultado final, o que é aceitável aos olhos do cliente e até previsto em termos de tolerância em relacionamentos. Para tanto se faz necessário identificar critérios adequados para tornar a classificação da percepção do cliente, em termos de dinâmica relacional, mais gerenciável quanto ao desempenho e, de certa forma, mais eficaz para o caso de ações isoladas em seqüências específicas.

O modelo de Liljander & Strandvik (1995), figura 3.7, proporciona este gerenciamento rastreando o processo do serviço ao longo do tempo por meio da descrição dos mecanismos inerentes a como os clientes procedem enquanto este se desenvolve, permitindo com isso, a percepção da qualidade do relacionamento com o prestador de serviços de forma única.

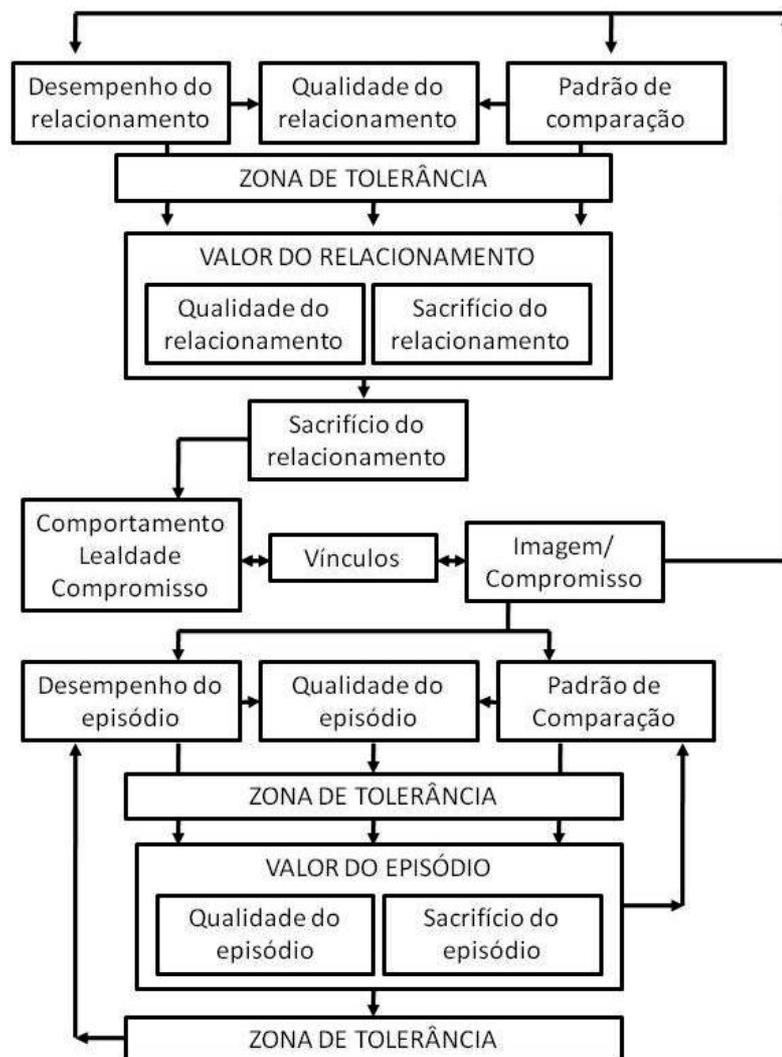


Figura 3.7 – Modelo Liljander-Strandvik de qualidade do relacionamento

Fonte: Adaptado de Liljander, V. & Strandvik, T. (1995, p. 143)

A configuração do modelo dos autores se debruça sobre quatro aspectos importantes:

1. Distingue diferenças entre qualidade percebida em nível de episódio e em nível de relacionamento;
2. Incorpora satisfação e valor percebido como elementos da estrutura da qualidade;
3. Expande a visão restrita e estática da desconfirmação utilizada em modelos clássicos de percepção da qualidade para uma variedade de padrões de comparação;
4. Inclui variáveis de comportamento do cliente.

Segundo os autores, o desempenho de um episódio experimentado por um cliente em um encontro de serviço pode ser identificado por meio de vários padrões de comparação e não apenas com expectativas previstas. O valor do desempenho pode até mesmo sofrer variações em nível de episódio por meio da área de tolerância e do sacrifício investido, influenciando com isto o comportamento esperado do cliente e seus sentimentos a respeito de lealdade e compromisso com a organização o que estará diretamente ligado à imagem captada do fornecedor do serviço. Comparativamente, estas implicações também foram observadas nos achados de Andreassen & Lindestad (1998).

Além dos aspectos comportamentais, outros fatores vinculativos também são inerentes a esta interação cliente/fornecedor classificados em duas categorias. Uma pode constituir uma barreira técnica de relacionamento tanto de entrada como de saída, constituída por vínculos legais, econômicos, tecnológicos, geográficos e temporais. Inversamente, a outra modalidade pode gerar uma relação afetiva ao dueto cliente/fornecedor a partir de vínculos relacionados com conhecimentos sociais, culturais, ideológicos e psicológicos.

Para Gronroos (2003), embora não seja um protótipo de medição, o modelo de Liljander & Strandvik é uma referência importante para descrever e demonstrar aos gestores quais fatores considerar para a formação e acúmulo da qualidade percebida ao longo do tempo de relacionamento, definindo diretrizes para a redução das falhas de interação e tomada de decisão em termos de elementos de recuperação.

3.6 Efeitos do Atendimento ao Cliente

Cada momento em que o cliente aciona a organização com qualquer aspecto do serviço reflete uma impressão da qualidade do atendimento fornecido por uma pessoa que por sua vez estará representando a organização como um todo, seja informando, esclarecendo dúvidas, solucionado problemas, em resumo, dispensando um tratamento responsável pela satisfação em termos de segurança e conforto, inclusive psicológico em um sentido mais amplo. Esta condição requer atualização constante em termos de treinamento associado à delegação

adequada de poder para que os empregados decidam de forma apropriada e no momento certo como dar retorno às exigências do cliente.

Este contexto difere do atendimento em termos de demanda, que segundo Carvalho (1999), denota os interesses e negócios que uma organização pode ou não efetuar conforme seus objetivos.

3.6.1 Reações resultantes do ambiente

Em um contexto dos serviços todos os elementos que possam ser utilizados para evidenciar qualidade podem e devem ser compartilhados na execução do serviço.

Fisicamente as organizações lançam mão de vários artifícios que têm por finalidade atrair e impactar os clientes de forma a intervir diretamente em seu perfil psicológico. Identificados em um modelo denominado Estímulo, Organismo, Resposta (EOR) três variáveis podem resumir os efeitos do ambiente de serviço sobre o comportamento do cliente: a convergência de vários estímulos físicos e psicológicos em caráter simultâneo; a percepção e recepção destes estímulos tanto por parte dos empregados quanto dos clientes; e as respostas pertinentes à conjugação das variáveis anteriores, expressos em procedimentos de aproximação (lealdade) ou afastamento (desapego).

Isto pode explicar, por exemplo, o desejo de ficar em uma determinada loja, de se comunicar com pessoas no local ou mesmo de simplesmente permanecer por mais tempo simplesmente em função de bem estar no ambiente (GHOSH, 1994).

Estes efeitos servem de base ao projeto de elaboração do *lay out* (arrumação física) da organização assim como para o tipo de serviços oferecidos e que irão reforçar positivamente a imagem da organização junto aos clientes. Várias respostas podem ser obtidas do entrosamento ambiente físico/cliente. Uma delas refere à crença de que o que se apresenta é confiável para cumprir o prometido. Outra precede a própria interação ao ambiente em termos de excitação, ou pelo contrário, indiferença. E há ainda as respostas físicas oriundas de conforto ou desconforto (BATESON & HOFFMAN, 2003).

3.6.2 Falhas da interação

Embora as organizações se esforcem na demonstração de uma boa qualidade do serviço, falhas ocorridas na execução deste são inevitáveis bem como suas conseqüências. Quando as expectativas não são atendidas ou não recebem a devida aplicação ao seu atendimento em relação ao que foi percebido ocorre a falha de serviço (FITZSIMONS & FITZSIMONS, 2003; BATESON & HOFFMAN, 2003).

Bateson & Hoffman (2003) relatam que as características inerentes aos serviços são por si só, razões para a existência de falhas as quais ocorrem durante a interação cliente/fornecedor estando, por sua vez, relacionadas diretamente em função da resposta dos empregados e a satisfação do cliente.

Em geral uma insatisfação como resposta a uma falha de serviço pode se situar em uma destas três categorias, a saber:

1. Resposta a falhas no sistema de prestação de serviços;
2. Respostas a necessidades e pedidos do cliente;
3. Ações do funcionário não induzidas e não solicitadas.

As falhas de resposta do sistema de prestação de serviços podem se originar de faltas ou transgressões por parte da organização a exemplo de serviço indisponível; da reação dos funcionários como serviço excepcionalmente lento; ou outras falhas que abrangem elementos essenciais do serviço básico e se contrapõem às expectativas dos clientes.

Em outra categoria se enquadram os achados de Ojasalo (1999) os quais espelham necessidades implícitas e obviamente atendidas pelos provedores e pedidos explícitos e inerentes ao processo. Falhas nesta categoria referem-se a reações dos empregados às solicitações e necessidades especiais como, por exemplo: físicas, psicológicas ou sociais; preferências do cliente o que exige modificação do sistema a fim de personalizar a solicitação e atender a demanda; interferência de outros clientes o que exige desenvoltura dos empregados em apresentar uma postura conciliadora do conflito que se apresenta; e erro admitido pelo cliente.

Ações inesperadas do empregado para o cliente, boas ou más, referem falhas da terceira categoria e denotam reações igualmente imprevistas dos clientes. Neste grupo são considerados por parte do empregado o nível de atenção (excessiva ou indiferente); ação extraordinária, geralmente em forma de deslumbramento ou insulto; valorização ou infração de normas culturais pelo pessoal de contato, conflitantes ou não com o julgamento do cliente; falhas por condições adversas abrangem reações dos empregados em condições estressantes. Por parte do cliente representa generalizar a falha expressada em termos relacionados ao serviço ou à Instituição como um todo (BITNER, BOOMS & TETRAULT, 1990).

A política do negócio bem sucedido passa pelo atendimento e superação das expectativas do cliente na medida do possível, entenda-se controle, sem falhas. As empresas alinhadas com este paradigma perceberam que o cliente, em seu sentido mais amplo, o de cidadão, foi se investindo historicamente de uma importância crescente no cenário comercial

e se tornando tão valioso quanto o cliente no sentido mais restrito, aquele que apenas adquire produtos e serviços para consumo sem se importar onde o fez. .

3.6.3 Conseqüências da falha: reclamação

Dos Santos (2001) menciona que a literatura é escassa na avaliação da perspectiva do consumidor em termos de trocas relacionais e os benefícios concernentes ao seu engajamento em um relacionamento de longo prazo refere a lealdade como fator chave fundamental para a continuidade deste processo, o que tem aumentado a repercussão sobre estudos de processos e mecanismos que influenciem este comportamento. A autora declara ainda que em função disto, uma das principais vertentes de pesquisa tem sido o processo de gerenciamento de resposta das organizações às reclamações do cliente com o intuito de minimizar ou dissolver a insatisfação, na tentativa de restaurar, com isso, o relacionamento e a lealdade deste.

Gronroos (2003) comenta que tradicionalmente o apontamento de falhas em organizações de serviços é abordado por meio do tratamento de reclamações, um procedimento praticado pelas empresas que estimulam seus clientes a agir formalmente quando insatisfeitos.

No dicionário Melhoramentos (Rosut *et al.*, p. 780) o termo reclamar é definido como exigir, reivindicar direitos, ou ainda pedir, demandar, queixar-se, protestar, ou seja, é um ato de expressão formal ou informal da insatisfação, diferente da crítica, que denota um julgamento ou observação negativa ou não sobre algo.

Sendo assim, no contexto do relacionamento a reclamação é resultado direto da insatisfação e pode acarretar diversas reações por parte do cliente.

Tschohl & Franzmeier (1996) empregam como exemplo disto os dados do programa *Technical Assistance Research Program – TARP* (1986), uma organização que acompanha e avalia o comportamento do consumidor americano em um estudo o qual demonstrou que:

- Em média, as empresas, simplesmente não escutam coisa nenhuma de 96% de seus clientes insatisfeitos;
- Na realidade, cada queixa recebida representa outros tantos que detém o mesmo problema e não se deram ao trabalho de manifestar o problema;
- Ao relatar um problema ocorrido com a organização uma pessoa pode chegar a multiplicar o número de narrações em até 09 vezes, para outros;
- Contrariamente, clientes com queixas solucionadas disseminam a informação para alguns poucos;

- Para aqueles que obtiveram êxito em suas manifestações de insatisfação a probabilidade de novos negócios com a organização torna-se maior para as queixas acatadas do que para as queixas puramente resolvidas.

Ao processo da insatisfação perante um serviço Bateson & Hoffman (2003) aconselham que a organização deva destinar maior preocupação aos clientes que não reclamam justificando que estes já foram ou estão muito próximos de mudar de fornecedor. Por outro lado, assim como nos achados do estudo *TARP*, também confirmam que os reclamantes têm maior probabilidade de restabelecer o contato se comparados aos não reclamantes.

Day & Landon (1977) decompõem as reações de clientes às falhas em dois grupos: públicas e privadas. Por exemplo, particularmente ele pode abandonar a organização parando de consumir o serviço como uma recusa definitiva em reatar os laços da relação; ou em retaliação, alertar informalmente os amigos e parentes sobre seus sentimentos; ou contestar publicamente acionando a organização formal e/ou legalmente; ou mesmo tornar o resultado do serviço um ranço a ser divulgado continuamente.

Para Dos Santos (2001) é importante ressaltar que estas reações dos clientes não são mutuamente excludentes, isto é, eles podem responder à insatisfação por meio do empenho em múltiplas ações seja para atender a satisfação de suas necessidades futuras, para exercer sua cidadania ou ambas.

3.6.3.1 Tipologia das reclamações

Clientes reclamam por diversas razões, porém, funcionalmente, algumas são mais recorrentes. Clientes podem fazer uso da reclamação para reduzir uma frustração relativa à falha do serviço; como um mecanismo de vantagem no controle da situação perante o provedor; ou ainda demonstrar simpatia em forma de consenso ou indagação sobre seus sentimentos e os dos mais próximos em circunstâncias semelhantes (BATESON & HOFFMAN, 2003).

Por fim os clientes podem simplesmente querer causar deslumbramento por meio deste artifício, Amabile (1983) menciona que isso ocorre em função de uma distinção de padrões e discernimento, mais altos nos que reclamam que naqueles que não o fazem.

Mark *et al.* (1992) relatam, com base em pesquisas sobre a psicologia do cliente, quatro categorias de reclamações. Na categoria instrumental a reclamação é apregoada no intuito de alterar uma condição indesejável e conseqüente ação corretiva, sendo pouco freqüente na rotina diária das organizações. Em outra categoria estão às reclamações não instrumentais, feitas sem qualquer expectativa de alterar condição indesejável, estas muito mais freqüentes. Há ainda as reclamações ostensivas, quando dirigidas a alguém ou a alguma coisa exterior ao

reclamante; e finalmente as reflexivas, direcionadas a algum aspecto interior de quem reclama.

Sheth, Mittal e Newman (2001) reportam como fatores que estimulam o cliente a efetuar uma reclamação a importância da satisfação; atribuições relacionadas à empresa a exemplo de confiabilidade ou reforço da imagem Institucional e; traços da personalidade do cliente em termos de grau de autoconfiança e hostilidade/submissão.

Deste modo, dois pontos, gravidade e intensidade da insatisfação, podem ser decisivos em termos do quanto o cliente estará disposto a passar de uma categoria para outra. Richins (1983) declara que quanto menor a gravidade menor o empenho do cliente em reclamar e maior a tendência a ele não se pronunciar. Maute & Forrester (1993) confirmam a intensidade da insatisfação como forte precedente ao comportamento de reclamação.

Estes conceitos são confirmados por Blodgett, Wakefield & Barnes (1995), que em uma pesquisa empírica, observaram que a esperança no sucesso de uma ação pode ter uma influência significativa na percepção do cliente sobre os comportamentos de queixa.

Por outro lado, os estudos de Chauvel (2000, p. 184) realizados no Brasil são antagônicos ao binômio: grau de insatisfação/ação e os resultados colhidos apontam que “o que está em causa não é somente o resultado da ação, nem o grau da insatisfação”. Os dados sugerem que acima das chances de obter ressarcimento ou do tamanho da insatisfação, o cliente leva em consideração o conflito gerado, obedecendo fundamentalmente a uma lógica cultural e social que intercede em sua interpretação da relação insatisfação e comportamento.

Esta lógica é ratificada por DaMatta (1983, p.141) ao observar que “a sociedade brasileira parece ser avessa ao conflito” situação que traduz um desajuste entre fornecedor/cliente e um desafio para este último. O autor revela que em um embate direto o cliente avalia cuidadosamente os resultados que a sua iniciativa pode desencadear procurando se cercar de todas as possibilidades de ganho no confronto, pois tende a acreditar que em muitas situações a intermediação se dá pela via hierárquica e não igualitária. Por isso, ao assumir o papel de reclamante avalia os significados de importância que podem ser social e positivamente atribuídos a ele para não se transformar de vítima em algoz ou então, o que é mais comum, ele prefere se calar.

Contudo, vale salientar que independente de quem seja a falha, qualquer que seja ela, é uma oportunidade de a organização demonstrar que tem compromisso consigo mesma e com os clientes ao tratar uma reclamação com agilidade plausível e a devida empatia. Caso não consiga solucionar o problema de modo satisfatório, o cliente sentirá que recebeu qualidade abaixo do esperado e será grande o risco de perdê-lo ou de ser rotulada como de má-fé.

3.6.3.2 Recuperação das falhas

A ampliação das inter relações, especialmente pela via da comunicação virtual, tem demandado uma série de novas necessidades por parte dos clientes, e obrigações por parte das organizações. Sempre que uma reclamação ocorre é em função de uma falha evidente do serviço. A depender do resultado obtido de sua manifestação novas reações do tipo frustração ou reparação devem ocorrer por parte do cliente.

Contudo, Boshoff & Leong (1998) relatam em suas pesquisas que mesmo que um processo de prestação de serviços tenha sofrido falhas usualmente os clientes abonam o prestador com uma segunda oportunidade para que este demonstre uma proposição de qualidade positiva.

Para Tax, Brown & Chandrashekar (1998) a forma como uma organização gerencia a sua segunda oportunidade, a depender do resultado, pode ser um canal de fortalecimento ou enfraquecimento da relação com o cliente além de significar, no caso da primeira hipótese, a reparação da confiabilidade da organização em contrapartida ao restabelecimento do compromisso por parte do cliente.

Tax & Brown (2000) nomeiam esta segunda oportunidade como “recuperação de serviço” e a definem do seguinte modo:

Recuperação de serviço é um processo que identifica falhas de serviço, resolve problemas de clientes efetivamente, classifica as causas geradoras e produz dados que podem ser integrados a outras medidas de desempenho para avaliar e melhorar o sistema de serviço (TAX & BROWN, 2000, p.272)

Tax, Brown & Chandrashekar (1998) alertam para o fato de que em casos mais complexos a organização deverá ter uma maior habilidade para efetuar a recuperação em uma área de tolerância mais precária que o normal em função de o cliente iniciar o processo sob frustração e com isso nutrir níveis elevados de expectativas.

Esta característica alerta para uma linha de frente com capacidade suficiente de discernimento para identificar e sintonizar as prováveis reações do cliente.

Para Boshoff & Allen (2000) é esperado que funcionários com autoridade competente tenham melhor desempenho em situações de risco para recuperação da falha de serviço o que sugere uma forte relação entre a cultura da organização e o nível de comprometimento dos empregados que por isso estariam inclinados a tratá-las com maior rapidez e eficácia.

Bateson & Hoffman (2003, p. 401) denominam esta ocorrência de “paradoxo da recuperação de serviços”, uma circunstância em que o cliente classifica o desempenho do pessoal de contato como superior a respeito de uma eventual recuperação comparativamente à prestação do serviço prestado na primeira oportunidade.

Grönroos (2004) e Bateson & Hoffman (2003) recomendam a elaboração de um sistema para organizações que pretendam desenvolver a habilidade da recuperação da falha como prioridade. Os autores identificam as diretrizes a serem seguidas para maior alcance de sucesso, entre elas: considerar e medir custos de falhas e erros; estimular a manifestação de reclamações por parte do cliente; identificar necessidades de recuperação em áreas de risco; recuperar rapidamente e com eficácia; capacitar os empregados; delegar poder para o empregado dominar a situação; manter o cliente informado sobre o processo; aprender com os deslizes.

De forma mais ampla, Boshoff e Leong (1998) citam três preceitos elementares para uma melhor desenvoltura da prática de recuperação de falhas em relação às expectativas do cliente:

1. Diagnosticar o problema, ou seja, saber causa e efeito demonstrando domínio para solucioná-lo;
2. Retratar imediatamente o incômodo para um pronto restabelecimento do entrosamento;
3. Aplicar a autoridade delegada ao empregado para a devida solução sem prévia supervisão superior.

Desta maneira é admissível que os indicadores utilizados pelos clientes para avaliar a recuperação sejam a confiabilidade no sistema e no processo de atendimento às suas novas expectativas, desta feita, a de retorno à reclamação.

Para Grönroos (2004, p. 156), “O *timing* é essencial. Como regra básica, quanto mais rapidamente a recuperação puder ser feita, melhor”. Somado a isto, corrigir a falha com a adequada compensação é outro aspecto crucial na recuperação do serviço.

Lucas (2008) define *timing* de maneira intrigante. Para a autora “*Timing* é tudo. É a sincronia das infinitas possibilidades e das remotas probabilidades”.

Considerando uma abordagem relacional quanto maior for o controle da eficiência do tempo de ciclo maior a probabilidade da eficácia de recuperação em termos do retorno.

Para tanto, além de apoio integral dos superiores, os empregados de contato devem estar municiados de autoridade competente e conhecimento suficiente para executar as tarefas de modo a conduzir com dignidade o processo de resolução do conflito e, sobretudo, certificar o cliente que ele foi tratado de forma justa.

A percepção de justiça não é um conceito novo, Goodwin (1989) relata que a percepção do cliente em sua ponderação de justiça é resultante da comparação entre perdas e ganhos que ele obteve ao final da contenda. Sua ponderação inclui a avaliação de como ocorreu o

processo e se ele foi respeitado em sua execução; políticas, normas e procedimentos da recuperação serem justificáveis à sua reivindicação; e comportamentos interpessoais ligados ao resultado da decisão ter sido justa.

O processo de recuperação de serviços deve ser praticado de forma sistemática e continuamente desenvolvido no sentido de garantir que os clientes percebam e confiem que são tratados com base em um elemento chave da cultura da organização: o senso de ética.

Para Bateson & Hoffman (2003) o valor desta prática é baseado no monitoramento da falha e na estratégia de recuperação o qual pode ser esclarecedor na revelação de três aspectos, o primeiro diz respeito à reação do pessoal de contato em relação às falhas de serviço; o segundo retrata como os clientes consideram o efeito do empenho na recuperação; e por fim a relação existente entre estratégia de recuperação e índice de retenção.

O conjunto destas evidências reflete as mudanças oriundas do processo de saturação dos mercados e das transformações do comportamento de compra dos consumidores, determinados por padrões muito mais sofisticados e que exigem das empresas uma postura mais profissional.

3.7 Aspectos Técnicos do Atendimento

Seja qual for o ramo de atividade da organização, a promessa de bom atendimento representa um compromisso de manter a palavra. Porém quando algo não sai como previsto ferramentas e tecnologias podem contribuir para que a organização retorne à estabilidade. Isto recai na estrutura de atendimento almejada para o cliente.

3.7.1 Sistema interno de suporte à insatisfação do cliente

A garantia de satisfação do cliente é um tema que tem aumentado substancialmente o interesse de estudiosos, pesquisadores e organizações certificadoras de padrões. Infelizmente, para muitas organizações o padrão de gerenciamento da reclamação parece ser o da frustração em forma de não compensação ou, se for obrigada legalmente, com ressarcimento de custo o mais baixo possível.

Para outras, sistemas de avaliação são utilizados no sentido de minimizar os impactos negativos de uma reclamação ou mesmo de reparar mais rapidamente os incômodos decorrentes da falha. Os mais comuns são: a análise de relatórios de queixas dos clientes; pesquisa pós venda; captação de percepção dos clientes em reuniões de grupo; comprador dissimulado; pesquisa direta com os empregados e/ou no mercado. Outra modalidade são as Centrais de Relacionamento constituídas de serviço de atendimento ao consumidor ou serviço

de informações ou Ouvidoria ou ainda uma composição destas ferramentas (BATESON & HOFFMAN, 2003).

Entretanto estas ações são pontos isolados de um problema que, por natureza, deve persistir o que requer uma estrutura de retorno que demonstre a garantia das intenções da organização em cumprir o que promete.

Hart (1988) esclareceu que por ser menos comum para os serviços a garantia de qualidade pode ser uma poderosa ferramenta para a obtenção de retorno dos clientes.

Para ele, a efetividade da garantia do serviço está condicionada a que ela seja integral, simples de apreender e difundir, expressiva, de fácil solicitação e de rápida retirada.

Do ponto de vista da qualidade os aspectos citados pelo autor fornecem subsídios suficientes para o retorno do cliente já a partir do fato de ela ser integral. Somado a isto, se o processo for relativamente fácil e seguro de ser acessado e finalizado a garantia pode funcionar como um canal útil para o cliente efetuar suas reclamações ao invés de abandonar o fornecedor. Por conta disso, de certa forma, a recuperação como um subsistema do atendimento pode ser entendida como uma garantia da qualidade do serviço se consideradas as variáveis custos envolvidos e benefícios da confiança em contrapartida da lealdade.

Isto faz sentido considerando-se que, em função de suas necessidades e expectativas o cliente é uma dos elementos com maior interesse no desempenho da organização.

Para organizações interessadas em desenvolver e validar sistemas da qualidade para satisfazer a estes anseios em termos de padronização a *Internacional Organization for Standardization (ISO)* é uma referência mundial. Entre seus preceitos o grupo de padrões mais conhecido é o da série *ISO 9000* baseada na convicção de que a gestão uniformizada pode ser um benefício para produtos e serviços.

No Brasil as normas *ISO* foram abraçadas pela Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) ficando a cargo do Instituto de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial (INMETRO) as adaptações das normas e emissão de certificados de Qualidade.

As principais normas á respeito do tema satisfação do cliente são:

- NBR *ISO 9004:2000* – Sistemas de Gestão da Qualidade – item Diretrizes para melhoria de desempenho;
- NBR *ISO 9001:2000* – item Requisitos.

Em relação a processos relacionados com o cliente é recomendado pela NBR *ISO 9004:2000*:

- Uma comunicação eficaz e eficiente dos processos de forma reciprocamente aceitável e assegurada por métodos bem definidos;

- Que a organização faça a manutenção desses processos por meio de interpretação adequada das necessidades e expectativas dos clientes convertendo-os em requisitos da própria organização;
- E, sobretudo, antes de iniciar o atendimento a esses requisitos que a organização tenha uma compreensão ampla de quais são aqueles pertinentes ao processo do cliente.

Em consonância, a NBR *ISO* 9001:2000 em relação a necessidades ou expectativas expressas de forma implícita ou obrigatória pelo cliente institui que:

- A organização determine requisitos estatutários e regulamentares, inclusive não declarados pelo cliente, mas necessários de forma específica ou intencional, ao uso, entrega e ações pós-entrega de produto/serviço, além de qualquer requisito adicional;
- Analise criticamente sua capacidade de assegurar e atender a estes requisitos antes de assumir o compromisso de fornecimento ao cliente;
- Determinar providências no sentido de comunicar retroativamente ao cliente informações sobre o produto/serviço, condução do processo em termos de parecer, contratos ou pedidos e reclamações.

Em 2008, foi lançada a versão NBR *ISO* 9001:2008 e algumas modificações foram introduzidas em relação a processos relacionados a clientes com maior esclarecimento sobre as atividades relacionadas à pós-entrega. Entre elas a destinação do produto em seu estágio final de ciclo de vida; e em relação à satisfação um maior esclarecimento quanto ao monitoramento da percepção do cliente.

Em 2006 corroborando os objetivos destas duas normas foi lançada a NBR *ISO* 10002:2005, que apesar de ser compatível com as outras duas pode ser utilizada de forma independente. Ela oferece orientação para o planejamento, projeto, operação, manutenção e melhorias do processo de tratamento das reclamações sobre serviços.

Em seu entendimento, por meio do tratamento adequado das reclamações a organização poderá elevar seu nível de serviço e processos e, por conseguinte melhorar seu conceito perante o mercado, sendo ainda mais valorizada se orientada por uma norma que proporcione confiança ao tratamento das manifestações do cliente.

A utilização sistemática do tratamento da reclamação por meio de um processo normativo instituído, em última análise, pode levar o cliente a modificar sua percepção e contextualizar o relacionamento em níveis muito próximos daqueles verificados antes do conflito, estimulando-o a manter sua lealdade. O aprimoramento de forma consistente dada ao tratamento da reclamação pode capacitar a organização a ser mais competitiva em vários

aspectos inerentes ao método, habilitando-a a tornar o pessoal de contato mais crítico e eficiente no retorno ao cliente.

Os princípios norteadores da NBR *ISO 10002:2005* incluem: a visibilidade e acessibilidade sobre como e aonde ir para reclamar; prontidão nas respostas; objetividade no tratamento que deve ser prático, igual e imparcial; confidencialidade e responsabilidade, ambos fortemente interligados, pois um não existe sem o outro; foco no cliente; não onerar o cliente; e melhoria contínua.

Em continuidade, foram elaboradas as normas *ISO 10001 – Gestão da Qualidade – Diretrizes para Códigos de Conduta* (prevenção quanto a reclamações de clientes) e *ISO 10003 – Gestão da Qualidade – Diretrizes para resolução de Disputa Externa* (soluções externas para a facilitação de acordos).

Entretanto, por mais que a organização promova interna ou publicamente sua eficiência no tratamento das relações com o cliente, uma coisa é certa: confiança não é comprada, é construída. Só assim, por meio de um vínculo realmente satisfatório de ganhos para ambos os lados, se chega ao tão disputado estágio seguinte: a lealdade adquirida.

É evidente que estes são vetores utilizados pelo cliente para distinguir uma organização prestadora de um serviço que atende mediante qualidade estimada de outra que o faz apenas com base no fornecimento puro e simples, isto reforça o conceito de departamento de atendimento ao cliente como sendo, tal e qual o conceito da qualidade total, um valor compartilhado por todos no esforço de proporcionar garantias de que todo o processo de prestação do serviço é controlado para funcionar acima das suas expectativas de satisfação, senão em seu nível mínimo de tolerância, especialmente na etapa de experiência pós compra.

3.7.2 Sistemas externos de suporte à insatisfação do cliente/consumidor

Além dos mecanismos internos e normas de validação dos processos de tratamento com o cliente o aprofundamento e complexidade das relações comerciais tem demandado a elaboração de outros sistemas que, externamente, proporcionam suporte em situações onde o conflito ultrapassou os limites do razoável e ele possa, de forma segura e confiável, expressar sua insatisfação para obter o devido retorno por parte da organização faltosa. No Brasil, uma das primeiras estruturas de apoio ao cliente foi elaborada por grupos de trabalho que tinham como ideologia criar eixos norteadores para a defesa do consumidor. Em 1976, o Governo de São Paulo criou por decreto o Sistema Estadual de Proteção ao Consumidor (PROCON).

Posteriormente, os Procons foram legalmente instituídos em todos os Estados e em muitos Municípios da Nação como órgãos oficiais para resguardar os direitos do consumidor

descritos no Código de Defesa do Consumidor (CDC), atuando junto à comunidade com o papel de orientar e educar o consumidor além de participar da elaboração, coordenação e execução da política pública estadual de proteção e defesa do consumidor.

Os Procons ainda exercem papel fundamental na atuação do Sistema Nacional de Defesa do Consumidor (SNDC), pois suas informações alimentam os bancos de dados desta Instituição que por tratamento, análise e cruzamento de dados criou um cadastro nacional de reclamações fundamentadas por área, assunto e problema.

O CDC é considerado um marco na evolução histórica da defesa do consumidor no Brasil, e por se tratar de uma lei de resolução pública e instância social trouxe inúmeras inovações neste âmbito abrindo espaço para um sem fim de entidades com esse mesmo propósito. Uma das mais respeitáveis em termos de credibilidade é o Instituto Brasileiro de Defesa do Consumidor (IDEC), uma associação de consumidores sem fins lucrativos ou vínculos com empresas, governos ou partidos políticos. O IDEC é membro pleno da *Consumers International*, uma federação que congrega mais de 250 associações de consumidores no mundo todo. Além disso, faz parte do Fórum das Entidades Cíveis de Defesa do Consumidor e da Associação Brasileira de Organizações Não-Governamentais (ABONG).

De forma acelerada e por meio de várias formas de divulgação, estas estruturas têm contribuído ativamente para que o cliente/consumidor tenha acesso à informação sobre seus direitos e maior consciência de como efetivamente resguardá-los. Para tanto, efetuam pesquisas, monitoram e avaliam posicionamentos de órgãos, evolução de regras e leis setoriais que possam afetar o relacionamento e a qualidade de vida do consumidor.

3.8 Sistemas de Premiação à Qualidade

Esforços ao redor de todo o mundo pela modernização da gestão baseada em modelos de excelência não são recentes. Entretanto, no Brasil, o movimento ainda é tímido, mas perseverante como pode ser percebido em função da existência de diversas modalidades de prêmios em abrangência nacional, estadual e até mesmo setorial. Além de visível melhoria na gestão, aquelas organizações que participam dessas premiações buscam uma diferenciação de seu nome, diga-se marca, sobretudo em função de ser associada à excelência de gestão entre os tantos concorrentes existentes.

3.8.1 Prêmio Estadual da Qualidade de Alagoas – PEQ-AL

Coordenado pelo Movimento Alagoas Competitiva o Prêmio Qualidade Alagoana Micro e Pequena Empresa (PEQ-AL) tem por princípio premiar as organizações que se

destacarem na gestão de práticas alinhadas aos Fundamentos da Excelência os quais servem de base ao Modelo de Excelência de Gestão (MEG). Às candidatas é fornecido um relatório de avaliação (RA) de sua gestão com a finalidade de subsidiar o planejamento de ações para melhoria contínua e competitiva. O objetivo maior do PEQ-AL é estimular as organizações alagoanas a implementar um sistema de gestão alinhado aos critérios de excelência, preparando-as, de forma evolutiva, para os requisitos do Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ).

A análise dos sistemas de gestão feita pela banca examinadora é realizada inicialmente em uma análise crítica individual, seguida de uma análise crítica de consenso e por fim visita às instalações daquelas que alcançarem pontuação requisitada. A ponderação das empresas candidatas é realizada por meio de um questionário de auto avaliação que analisa três dimensões de gestão das organizações:

- A dimensão Gestão Empresarial é obrigatória e avalia, com base no Modelo de Excelência da Gestão®, da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), como a gestão é praticada pela candidata bem como quais são seus resultados no ciclo que está concorrendo;
- A dimensão Empreendedorismo é obrigatória apenas para as empresas que forem visitadas e avalia a atitude do empresário neste aspecto a partir de qualidades e características pessoais;
- A dimensão Responsabilidade Social é opcional e avalia as práticas da empresa que se destacam no que dizem respeito a esta modalidade.

Conforme a tabela 3.2 são esclarecidas as condições para a candidatura e com relação aos avaliadores internos, em caso de impossibilidade de provimento, a organização deverá encaminhar a justificativa para análise da Comissão Técnica do Prêmio Excelência Alagoana.

Tabela 3.2 – Condições para candidatura

Porte	Critérios de enquadramento		Nº mínimo de avaliadores disponibilizados pela organização a depender de seu porte
	Organizações privadas	Organizações públicas ou sem fins lucrativos	
Micro	Faturamento anual até R\$ 150.000	Força de trabalho Até 10 pessoas	1
Pequena	Faturamento anual até R\$ 2,4 Mi	Força de trabalho Entre 11 e 50 pessoas	2
Média	Faturamento anual acima de R\$ 2,4 Mi e abaixo de R\$ 10 Mi	Força de trabalho Entre 51 e 300 pessoas	3
Grande	Faturamento anual acima de R\$ 10 Mi	Força de trabalho Acima de 300 pessoas	4

Fonte: Fundação Nacional da Qualidade – FNQ: Guia para a candidatura (2009, p.05)

As categorias de reconhecimento no PEQ-AL são as seguintes:

- Categoria comércio;
- Categoria indústria;
- Categoria serviço;
- Categoria agronegócios (rural).

A premiação é baseada em quatro níveis de reconhecimento identificados pela pontuação obtida conforme tabelas 3.3 e 3.4, podendo ser premiada mais de uma organização por nível e faixa de reconhecimento do PEQ-AL:

Tabela 3.3 – Reconhecimento PEQ-AL

Instrumento de avaliação	Pontuação	Reconhecimento
Compromisso com a excelência	151-250	Placa

Fonte: Fundação Nacional da Qualidade – FNQ: Guia para a candidatura (2009, p.04)

Tabela 3.4 – Níveis de Reconhecimento PEQ-AL

Instrumento de avaliação	Pontuação	Reconhecimento
Rumo á Excelência	251-300	Troféu Bronze
	301-400	Troféu Prata
	401-500	Troféu Ouro

Fonte: Fundação Nacional da Qualidade – FNQ: Guia para a candidatura (2009, p.04)

O PEQ -AL como versão estadual, tem uma função preliminar para as organizações participantes se candidatarem ao PNQ por meio da prática do MEG que é baseado nos oito Critérios de Excelência e seus vinte e quatro itens de requisitos conforme tabela 3.5.

Liderança – Este quesito avalia como os líderes instituem, difundem e atualizam os valores formadores da cultura de excelência da organização, tomando em consideração todas as partes interessadas, além de observar como eles analisam criticamente seu desempenho global.

Estratégias e planos – neste critério avalia como é feita a metodologia de formulação e implementação das estratégias, tipos de indicadores e desdobramento de planos e metas para monitoramento dos ambientes interno e externo.

Cliente – são avaliados como é monitorada a gestão do cliente em termos de promoção de produtos e marcas, classificação, identificação e tratamento de necessidades e expectativas, métodos de avaliação de satisfação, insatisfação e como faz para estreitar este relacionamento.

Sociedade – aborda como a organização colabora como o incremento socioeconômico e ambiental de maneira sustentável e se esses métodos interagem socialmente de forma transparente e ética.

Informação e conhecimento – critério que examina como a gestão da informação é utilizada para apoio à tomada de decisão e comparação pertinentes.

Pessoas – avalia a existência de um sistema de recursos humanos alinhado com os objetivos da organização e caracterizado por um ambiente favorável de trabalho em relação ao desenvolvimento, capacitação e reconhecimento das potencialidades das pessoas da equipe.

Processos – examina como a organização analisa, planeja, implementa e controla os processos principais e de apoio inerentes à sua estrutura, sustentabilidade econômico financeira, e também do relacionamento com fornecedores.

Resultados – examinam por meio de análise comparativa os níveis de resultados proeminentes da organização em termos de desempenho financeiro, de clientes, de pessoas, com fornecedores e processos internos e externos.

Tabela 3.5 – Critérios e itens para pontuação no PEQ

ITENS	CRITÉRIOS	PONTUAÇÃO
	LIDERANÇA	
Governança corporativa		20
Exercício da liderança e promoção da cultura da excelência		20
Análise do desempenho da organização		20
	ESTRATÉGIAS E PLANOS	
Formulação das estratégias		15
Implementação das estratégias		20
	CLIENTES	
Imagem e conhecimento de mercado		20
Relacionamento com clientes		15
	SOCIEDADE	
Responsabilidade socioambiental		15
Desenvolvimento social		15
	INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO	
Informações da organização		10
Informações comparativas		10
Ativos intangíveis e conhecimento organizacional		10
	PESSOAS	
Sistemas de trabalho		15
Capacitação e desenvolvimento		15
Qualidade de vida		15
	PROCESSOS	
Processos principais do negócio e processos de apoio		25
Processos de relacionamento com os fornecedores		15
Processos econômico-financeiros		20
	RESULTADOS	
Resultados econômico-financeiros		45
Resultados relativos aos clientes e ao mercado		45
Resultados relativos à sociedade		20
Resultados relativos às pessoas		35
Resultados dos processos principais do negócio e dos processos de apoio		45
Resultados relativos aos fornecedores		15
	PONTUAÇÃO TOTAL	500

Fonte: Fundação Nacional da Qualidade – FNQ: Manual Rumo à excelência (2009, p.24)

Vale lembrar que, por sua abrangência, os critérios permitem uma gama de enfoques que servirão de parâmetros aos planos de ação específicos para cada situação encontrada na organização avaliada, atendendo assim às suas necessidades e características individuais. Outro aspecto importante a ser ressaltado é que por natureza os critérios são elementos formadores de um modelo sistêmico de gestão voltado à excelência e embora enfatizem o aprendizado e melhoria contínua o faz pela via da orientação e não da prescrição.

3.8.2 Visão Sistêmica do Modelo de Excelência da Gestão (MEG)

A figura 3.8, característica do MEG, simboliza a organização como um sistema orgânico e adaptável à interação com o ambiente externo. Seus elementos estão harmonicamente integrados à geração de resultados, utilizando em sua dinâmica o conceito PDCA da seguinte forma.

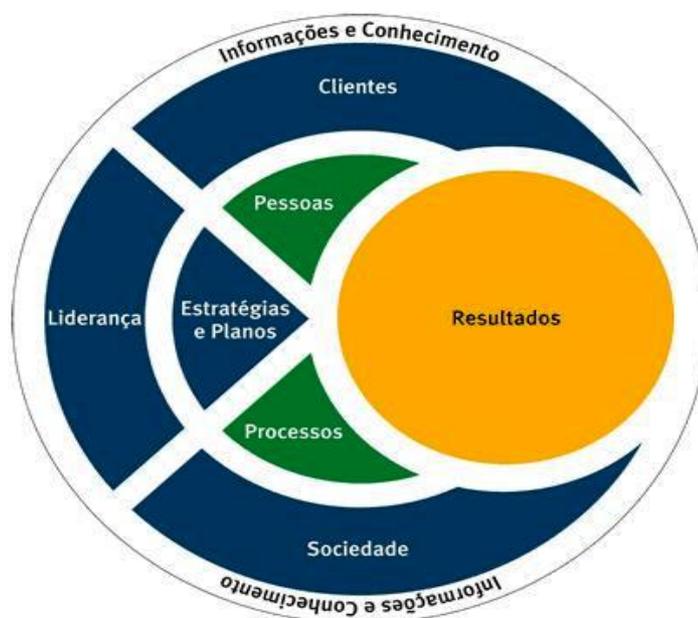


Figura 3.8 – Modelo de Excelência da Gestão, uma visão sistêmica da gestão organizacional

Fonte: Fundação Nacional da Qualidade – FNQ: Manual Rumo à excelência (2009, p.15)

Segundo o FNQ (2009) os “clientes” e a “sociedade” são o sustentáculo da estrutura considerando que o desempenho da organização está diretamente ligado à sua capacidade de atender às necessidades e expectativas de ambos, em termos, respectivamente, de fornecimento de produtos e serviços em cumprimento às leis e de atuação eticamente responsável perante o meio ambiente. Para tanto, a “liderança” constitui a função administrativa responsável por ativar e dinamizar a organização. O seu papel tem relação direta com a atuação dos recursos humanos na coordenação e execução das “estratégias e planos” que assegurem a sobrevivência e convivência organização em seu ambiente de atuação. Estes quatro elementos constituem o “P” de planejamento do ciclo.

O “D” de execução é representado pelas “pessoas” que compõem a força motriz da organização e, portanto, devem estar inseridas em um ambiente salutar voltado ao desenvolvimento e aperfeiçoamento necessários à sua interação como os “processos” de execução e gerenciamento de valor para os clientes e fornecedores baseados no monitoramento dos riscos financeiros.

Os “resultados” e seus efeitos fornecem informações importantes sobre a sinergia existente entre gestão e prática em todos os níveis de ambiente interno e externos da organização, que por meio dos indicadores estará apta a rever suas estratégias e planos bem como estabelecer novas diretrizes de ação e monitoramento, constituindo assim o “C” de controle.

Por fim, o “A” é denotado por aprendizado, ou seja, como a organização faz uso das informações e conhecimento em seu benefício para viabilizar a tomada de decisão a partir de uma análise crítica de todos os níveis representando assim a sua inteligência competitiva.

O critérios formam o conjunto de requisitos inter relacionados e diretivos para o alcance de resultados gerenciais bem definidos em termos de diferenciação da organização e de satisfação dos seus clientes internos e externos.

O conjunto das respostas deverá evidenciar de forma clara e objetiva a aplicação integrada das práticas de gestão requeridas no MEG por meio de descrição e demonstração dos itens devendo, inclusive, comprovar no ato da visita, sempre que possível que a execução destas práticas atende a dinâmica do diagrama de gestão (figura 3.9) como forma de estimular o aprendizado organizacional.

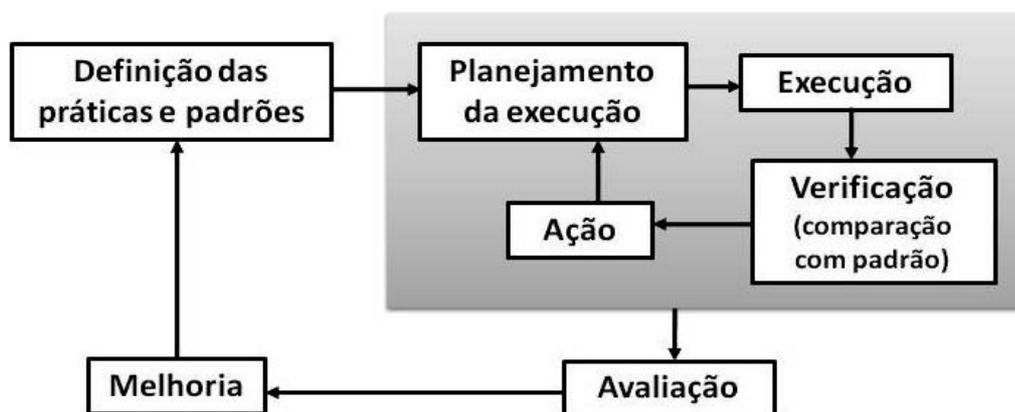


Figura 3.9 – Diagrama de Gestão

Fonte: Fundação Nacional da Qualidade – FNQ: Manual Rumo à excelência (2009, p.17)

O PNQ também recomenda que sejam oferecidos modelos de melhorias já implantados nos últimos anos como forma de evidenciar o aprendizado organizacional ao longo do tempo.

3.9 Conclusão do capítulo

Neste capítulo foi demonstrado que vários fatores vêm aumentando em magnitude sua importância no setor de varejo quanto à competitividade.

Sobre os temas expectativa e reação de satisfação do consumidor no ato da interação a literatura é farta e com resultados cientificamente válidos, mas ainda há muita controvérsia sobre como medir ou mesmo sacramentar a atitude de lealdade.

Contornar uma situação conflitante de forma competente carece de uma base sustentável a partir da interação fornecedor/ cliente, pois se dela se iniciou o conflito também dela deverá ser gerada a solução e é isto que o cliente irá considerar na sua avaliação das expectativas sendo mais difícil reverter uma má primeira impressão ao longo do serviço esperado uma vez que a execução inicial do processo foi depreciada.

Isto explica a importância do sentimento de lealdade para as organizações em termos de competição, tudo gira em torno dos benefícios recíprocos que funcionam como vínculo de engajamento e manutenção do relacionamento em longo prazo.

Esta forma de atuação proporciona vantagens em termos de ações de atendimento mais bem planejadas, personalizadas e repassadas aos clientes que, por sua vez, retribuem com a lealdade.

Com base no desenvolvimento desta habilidade as organizações conseguem isolar-se da pressão competitiva por preço e, portanto, deter maiores taxas de satisfação dos clientes.

Embora os modelos de padrões de comparação e de formação da qualidade do relacionamento sejam propostas interessantes de codificação da satisfação e valor percebido integrados à qualidade da interação fornecedor/ cliente a questão da área de tolerância ainda pode ser considerada como uma incógnita do processo relacional e um entrave para a medição da qualidade. No capítulo seguinte a proposta de um modelo de sistema do serviço de atendimento aplicado no âmbito da qualidade se propõe a atender esta expectativa.

4 MODELO PROPOSTO: SISTEMA DO SERVIÇO DE ATENDIMENTO (SISSA) NO ÂMBITO DA QUALIDADE

O contexto da qualidade do serviço de atendimento ao cliente como uma estrutura ainda é um desafio para muitas organizações. Especialmente naquelas de porte muito pequeno, a exemplo de um consultório médico ou um quiosque de *Shopping*, é comum que a configuração dada ao atendimento seja confinada a uma simples ação de recepção no primeiro caso ou então de venda formalizada por uma nota fiscal no segundo, e só.

Questões acerca do momento de encontro do serviço entre o cliente e a organização atrelado ao seu resultado como uma extensão da relação comercial simplesmente não são cogitadas. Paradoxalmente, independente do tamanho, muita destas mesmas organizações se esforçam em destinar investimentos não planejados a veículos de comunicação de massa ou então à compra dos chamados programas de fidelização, ou de retenção de clientes, sem saber ao certo se esta é realmente a técnica adequada para que o seu cliente tenha a tão sonhada satisfação e, por conseqüência, torne-se um cliente leal.

O comportamento de lealdade é uma dimensão que toda organização deseja poder influenciar e controlar, tanto de seus fornecedores quanto de seus clientes, sobretudo pela distinção que ela proporciona como qualificação competitiva. Por outro lado, comprovar que a confiança depositada pode ser recuperada apenas por meio da reclamação pode ajudar, mas não evita o conflito. Aguardar que os clientes se manifestem para só então identificar problemas na prestação de serviços ou ainda se utilizar do monitoramento de reclamações recebidas como método de progresso da organização sobre a satisfação pode ser uma forma pueril e reativa de restabelecimento da credibilidade.

Problemas latentes e até mesmo conflitantes são naturais do atendimento e refletem indicadores nevrálgicos. Estes, por sua vez, são ponto de referência para análise e diagnóstico das causas da perda da qualidade. Nesse caso a dualidade satisfação/ insatisfação entra em evidência, pois a importância não está apenas em caracterizar o processo da reclamação, mas principalmente em buscar o cerne gerador do tal indicador crítico que levou o cliente a, efetivamente, sair da auto classificação de tolerante para intolerante durante o processo de compra.

Portanto, a idéia é preparar a organização a partir de uma base consistente de sua estrutura de atendimento que, por se auto conhecer solidamente, saberá com maior precisão que variáveis irão compor sua estratégia de interação, programa de relacionamento ou mesmo

escolher com mais segurança que canais de comunicação poderão surtir melhor efeito de impacto ao seu público quanto ao retorno e lealdade.

4.1 Estrutura da interação provedor/cliente

Em função de suas características os serviços, de fato, não permitem inspeção antes do consumo mesmo quando associados a produtos. Sobretudo quando está em associação sua importância parece ser mais efetivamente determinante do resultado final e aí a questão da confiança do cliente recai sobre outros fatores como a qualidade do serviço observada no seu nascimento, ou seja, na interação fornecedor/cliente. Este trabalho propõe que o Sistema do Serviço de Atendimento (SISSA) seja estruturado levando-se em consideração elementos do universo dos clientes em associação aos elementos do universo da organização. Ao entender que necessita contratar um serviço qualificado o cliente se utiliza de critérios e referências próprias que se resumem em:

- **Elementos da pesquisa:** são atributos que ele julga adequados para iniciar sua busca;
- **Elementos da interação:** são os atributos que ele captou, detectou e julgou após o serviço;
- **Elementos de crença:** são aqueles que estão contidos no serviço e que o cliente acredita que são adequados às suas necessidades. Estes são especialmente importantes em situações onde o cliente não tem a devida competência técnica para verificar o que foi feito e apenas recebe passivamente o resultado.

Estes elementos se coadunam com as cinco dimensões da qualidade percebida. Ao iniciar um processo de compra usualmente se busca fornecedores que sejam confiáveis e responsáveis em atender o solicitado; a experiência em si é fortemente dependente das dimensões segurança e empatia. Por fim, se tudo correu bem o cliente, com base no que percebeu física e/ou psicologicamente, confia que poderá continuar a ser atendido em outras oportunidades.

Em outro âmbito o encontro do serviço qualificado é permeado por aspectos sociais, físicos e psicológicos que influenciam suas propriedades tanto para o cliente como receptor dos elementos que compõem o serviço, quanto para o empregado, responsável direto em desempenhar aquilo que a organização se propôs a atender. Considerando uma operação de compra convencional estes elementos podem ser resumidos em três grupos, conforme demonstra a figura 4.1:

Elementos pré serviço:

- Estrutura **organizacional** compatível com necessidades e valores do cliente;
- Comprometimento com dimensões da qualidade;
- Flexibilidade do sistema em adequar-se ao cliente continuamente;

Elementos de serviço:

- Características de um pacote de serviços conforme especificações divulgadas;
- Desempenho esteticamente compatível à qualidade que se queira que o cliente perceba;
- Competência de rastreamento do processo de atendimento;
- Capacidade de regeneração do fornecimento em situações de risco;

Elementos de pós serviço:

- Garantia do serviço de atendimento como uma solução;
- Sistema de restabelecimento da confiança no processo.

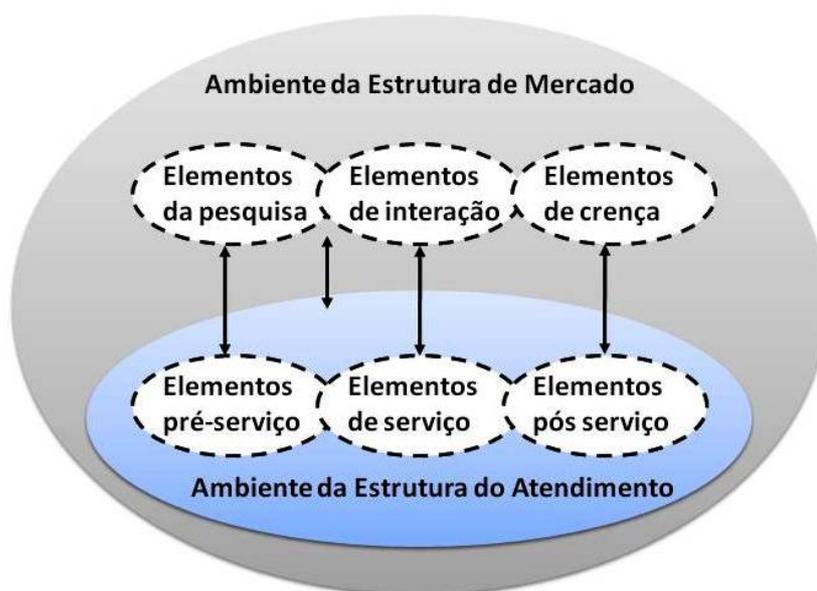


Figura 4.1 – Elementos de estrutura do atendimento

Fonte: Adaptado de Leão (2007)

Em uma sobreposição esta estrutura pode ser vinculada às dimensões da qualidade, os elementos de pré serviço são considerados em termos de estética e características do local a ser requisitado para o serviço ou mesmo de uma loja de varejo; os elementos de serviço são avaliados em termos de desempenho, conformidade, atendimento ao cliente, qualidade percebida. Os elementos pós serviço denotam relação com a credibilidade e são utilizados como referência memorial da experiência e até indicação a terceiros que, por conseguinte representam uma durabilidade do relacionamento.

Daí a importância em elaborar um sistema que proporcione à estrutura de atendimento uma integração adequada entre os dois universos: o do cliente e o da organização. Este deverá abranger o conjunto dos processos que constituem o sistema em todos os níveis da organização e que serve como apoio à tomada de decisão em sua missão de prestar um atendimento qualificável.

Com base neste contexto este trabalho apresenta um modelo que trata do atendimento como uma ferramenta sistêmica de gestão de processos da interação fornecedor/ cliente em toda a sua extensão, a ser detalhado a seguir.

4.2 Modelo do Sistema do Serviço de Atendimento (SISSA)

Tipicamente o atendimento é observado nas organizações como uma atitude de cortesia para com o cliente. Neste trabalho o âmbito do tema será ampliado em sua magnitude para todas as áreas da organização por meio da abordagem sistêmica da gestão da qualidade e seu desdobramento.

Tomando por base o serviço de atendimento como uma estrutura sistêmica de atividades multifuncionais as quais poderão orientar os negócios da organização é importante identificar os vários elementos que o constituem.

O cerne da abordagem sistêmica preconiza o desenvolvimento de soluções de adequação a um meio pelo ajustamento de elementos bem integrados. Consoante a isto o sistema de atendimento caracteriza-se como uma estrutura aberta de inter relacionamento e por isto mesmo, sofre grande influência externa além de poder exercê-la em seu meio. Esta característica confere a ele grande capacidade de geração de informações que alimentam, além de si, outros sistemas e subsistemas integrantes da organização. Sua função básica é a de converter insumos, retirados do seu ambiente (mercado) de atuação, em serviços e informações abrangendo basicamente todos os subsistemas a ele interligados ou, caso contrário, sua capacidade de sobrevivência estará comprometida.

Os processos de transformação devem permitir rápido intercâmbio de informações para avaliação e serem dotados de mecanismos de controle capazes de apontar o direcionamento para as devidas ações corretivas. Dois outros aspectos devem ser abordados nos processos de entrada: transformação e saída do atendimento, um corresponde à fragilidade proveniente de pontos de ruptura do relacionamento e o outro, que retrata a pressão ao sistema em função de variáveis causais não esperadas o que requer muitas vezes uma ação (*out side*) emergencial de redução desta pressão existente.

A estrutura é básica e se constitui de entrada, transformação, saída, realimentação, limites, interfaces, fatores de influência e *out sides*. Por sua complexidade e flexibilidade a saída do sistema do serviço de atendimento poderá trabalhar ainda como um subsistema considerando que a organização poderá funcionar como um canal de varejo no contexto da logística integrada. Seu funcionamento é iniciado a partir da entrada do cliente no sistema por meio dos elementos de pré serviço, que segue seu curso interagindo com os elementos de serviço e do pós serviço. O conceito de gestão da qualidade confere ao sistema de serviço de atendimento a capacidade de auto regulação por meio da utilização do método de desdobramento da função qualidade, ambos a serem discutidos adiante. Sendo assim, neste trabalho os componentes estruturantes do SISSA, elemento central da dissertação, estão representados na figura 4.2, a seguir, e correspondem ao macro processo do contexto da interação fornecedor/ cliente em atendimento:

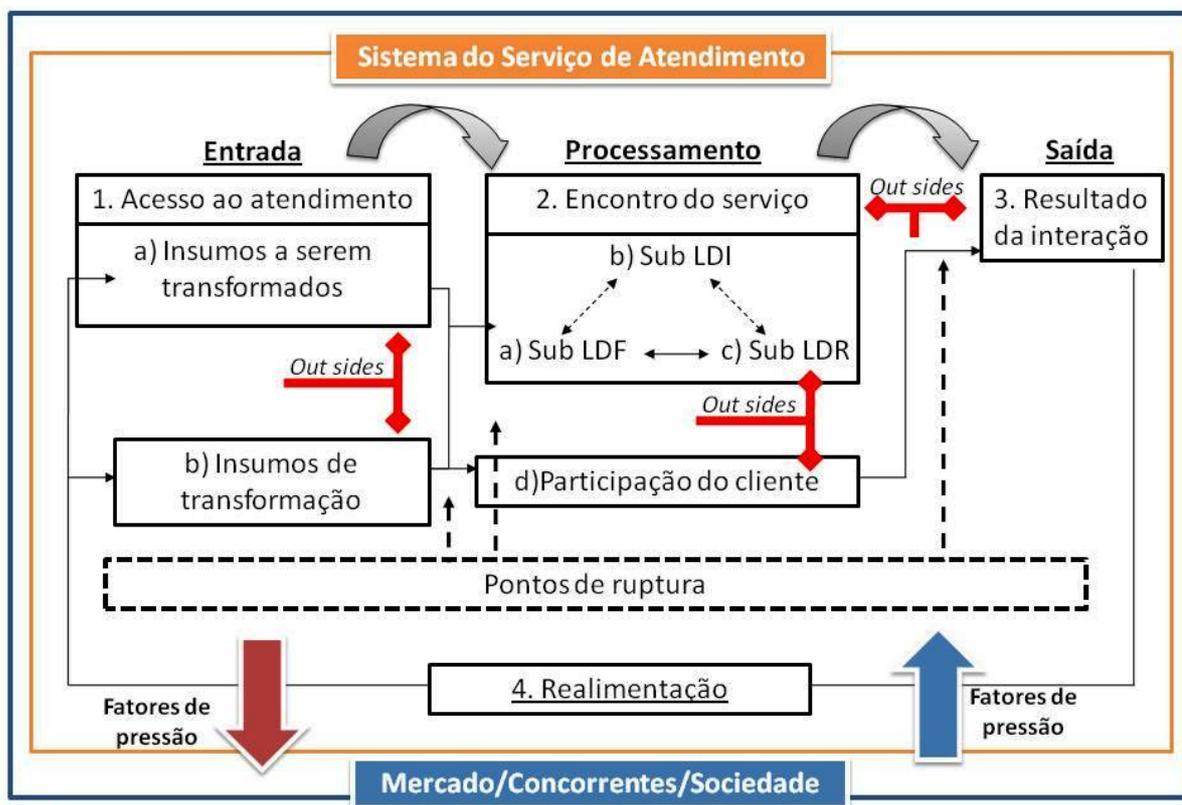


Figura 4.2 – Modelo do Sistema do Serviço de Atendimento

Fonte: O autor (2009)

Os subsistemas do serviço de atendimento, mais fáceis de analisar e recombinar compõem uma rede interna de relacionamentos integrados de forma a conseguir adaptar-se às mudanças ambientais, sua influência é exercida em função das variáveis externas, não controláveis, que podem ser minimizadas pelo nível de detalhamento das variáveis internas,

controláveis. A seguir a estrutura destes subsistemas será detalhada de forma descritiva e funcional.

4.2.1 Estrutura descritiva do SISSA

Entrada - a estrutura de entrada do SISSA integra os *inputs* necessários ao processo de produção do atendimento a ser estendido por toda a organização conforme figura 4.3.



Figura 4.3 – Estrutura de entrada do SISSA

Fonte: o autor (2009)

1. **Subsistema de acesso ao serviço de atendimento** => recebe e processa informações do subsistema de realimentação e do mercado para conformar a configuração mais adequada de atendimento em termos de:
 - a) Clientes, processo de compra, valores do cliente (envolvimento, confiança, perda, comprometimento);
 - b) Pacote de serviços => instalações de apoio, serviço principal, bens e serviços facilitadores e de suporte, empregados, fornecedores; atualização das informações sobre o resultado da saída do processo de atendimento e efetuação da compra;

Processamento – estrutura que integra o encontro do serviço e a participação do cliente, devidamente orientada pela coordenação é responsável por decompor integralmente o processo de atendimento entre a linha de frente e a retaguarda conforme figura 4.4.

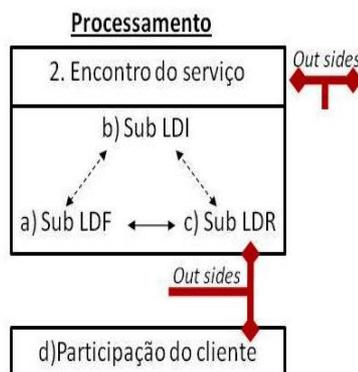


Figura 4.4 – Estrutura de processamento de encontro do serviço do SISSA

Fonte: o autor (2009)

2. **Encontro do serviço** => recebe, gera e transmite informações sobre seqüências, episódios e atos principais e de apoio que adicionam valor ao atendimento em seus subsistemas, a saber:
- a) Subsistema linha de frente (LDF) => área física e de pessoal, papel de contato direto no processo de interação e atendimento ao cliente; papel de contato direto de atendimento aos clientes internos dos demais subsistemas;
 - b) Subsistema linha de intercessão (LDI) => área de pessoal de gestão e coordenação do processo global do serviço de atendimento ao cliente externo e cliente interno dos demais subsistemas;
 - c) Subsistema de linha de retaguarda (LDR) => área física e de pessoal, papel de contato indireto no processo de interação e atendimento ao cliente; papel de contato direto de atendimento aos clientes internos dos demais subsistemas;
 - d) Participação do cliente => papel de co-participação no processo do serviço de atendimento, interação direta com o LDF, indireta com LDR e eventual com LDI;

Saída – a estrutura de saída do SISSA apresenta os *outputs* obtidos como resultado da interação e as variações que podem ocorrer durante o processo de produção do atendimento conforme figura 4.5.

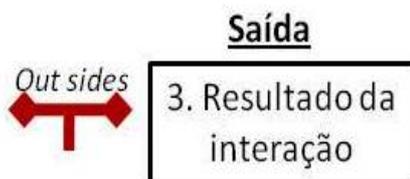


Figura 4.5 – Estrutura de saída do SISSA

Fonte: o autor (2009)

3. Subsistema de saída - gera e transmite informações sobre o resultado do processo do serviço de atendimento e da interação entre LDF, LDR/LDI e o cliente. Deste processo podem resultar várias formas de transação sendo classificadas em: transação efetuada; efetuada com objeções; em espera; e excluída. Outra forma ainda pode ser classificada como distorção do sistema, seria uma não transação por qualquer motivo de falha no atendimento ainda em nível inicial de interação na LDF. Esta classificação reflete os vários níveis ou áreas de tolerância do cliente como resultado final entre o que era esperado e o que foi percebido e entregue compreendendo um continuum entre satisfação e insatisfação;

Realimentação – estrutura que caracteriza o processo de atualização global do sistema reforçado, constituída dos pontos de ruptura e as *outsides* de processo para adaptação às influências internas e externas conforme figura 4.6.



Figura 4.6 Estrutura de realimentação do SISSA

Fonte: o autor

4. Subsistema de retroalimentação - caracteriza a dinâmica do sistema e promove sua auto regulação em função das informações procedentes da saída. Se a realimentação for benéfica é absorvida e aproveitada em função da sua sobrevivência e evolução. Contrariamente, sistemas onde predominam saídas e qualidades ruins tendem à degeneração e falência, caso não surja algo que neutralize o processo;

Fatores de pressão => variáveis externas e internas que proporcionam alterações na coexistência e inter relacionamento entre os ambientes;

Pontos de ruptura => variáveis que podem corromper a estrutura de relacionamento do sistema de atendimento ao longo do processo;

Saídas laterais (outsides) de processo – intervenções emergenciais que funcionam como redutores de pressão do sistema.

4.2.2 Estrutura funcional do SISSA

Considerando que a estrutura do sistema de serviço de atendimento se expande por toda a organização deverá possuir as seguintes características de funcionamento:

4.2.2.1 Estrutura da Entrada

Subsistema de acesso ao serviço de atendimento

1. **Entrada** – recebe informações do subsistema de realimentação e do mercado sobre elementos que constituem a configuração necessária ao processo relacional de atendimento e a uma transação confiável com respeito a:

- a) Clientes => processo de compra, valores do cliente (envolvimento, confiança, perda, comprometimento);
 - b) Pacote de serviços => instalações de apoio, serviço principal, bens e serviços facilitadores e de suporte, empregados, fornecedores; atualização das informações sobre a saída do processo de atendimento e efetuação da compra;
2. **Processamento** – processa e gera informações sobre como os clientes são influenciados em função das características do pacote de serviços para que ao acessar o sistema consigam efetuar a compra em função de suas expectativas e necessidades requeridas; de características encontradas em outros concorrentes; ou ainda em função de aspectos culturais. Este processo também é válido para o pacote de serviços que por sua vez influencia o cliente e a organização em função do projeto, dos fornecedores e da qualidade de conformação ao que se propõe a realizar;
 3. **Saída** – transmite informações sobre o grau de interação e assertividade do atendimento do pacote de serviços em relação ao mercado, o cliente e os demais subsistemas;
 4. **Realimentação** – utiliza informações sobre aspectos do desempenho do subsistema que servem como base de avaliação, monitoramento e implementação de adequação ao encontro do serviço;
 5. **Controle** – gera, monitora e transmite informações sobre novas perspectivas do mercado e do cliente a fim de realizar as devidas adequações ao pacote de serviços;
 6. **Fronteira** – intermediação do acesso do cliente ao sistema de atendimento;
 7. **Objetivo principal** – captar, classificar e transmitir informações que possam subsidiar a organização em sua estratégia competitiva de atendimento como um serviço qualitativo;
 8. **Objetivos isomorfos** – apoiar a estratégia competitiva da organização; orientar a dinâmica de atendimento dos demais subsistemas; identificar novas oportunidades de negócios por meio do realinhamento do pacote de serviços.

4.2.2.2 Estrutura de Encontro do Serviço

Subsistema da linha de frente (LDF)

1. **Entrada** – pessoal de contato direto recebe e processa o cliente em sua necessidade de compra por meio do modelo padronizado de atendimento superior, orientado por informações recebidas dos demais subsistemas sobre as demandas do cliente e o desempenho do processo de atendimento global e em seu detalhamento;

2. **Processamento** – processa e gera informações sobre a configuração das seqüências, episódios e atos (principais e de apoio) que adicionam valor ao serviço de atendimento em interação com o cliente por meio de personalização ou de massificação do relacionamento; e também em relação aos demais subsistemas. Neste ponto o atendimento recebe forte influência de solicitações para modificações em seus processos e a variabilidade pode se tornar uma aliada ou inimiga a depender da autonomia e poder de decisão dos empregados. Um ponto importante a ser destacado diz respeito à questão da complexidade (número e medidas de entrelaçamento das etapas e seqüências que constituem o processo) e divergência (grau de liberdade dos empregados em prestar o serviço) do pacote. Aqui a interação do empregado é vital, mas secundária, ou seja, havendo uma comunicação clara e visível dos limites e composição do serviço, a liberdade de escolha do que a empresa oferece ficará mais a cargo do cliente que, atuando como co-autor, tenderá a ficar satisfeito mais rapidamente. Em contra ponto, o empregado poderá ajudá-lo na decisão de escolha fornecendo informações adicionais e captando impressões e atitudes que possam servir de base a novas estratégias de serviço. Esta posição restringe a variabilidade e proporciona maior dirigibilidade das necessidades dos clientes; treinamento e desenvolvimento do pessoal de contato para manutenção da excelência; este subsistema também é responsável por captar e emitir informações sobre vendas não efetuadas para análise;
3. **Saída** – fornece informações e orientação aos outros subsistemas sobre a execução da compra e o andamento do processo de atendimento como um todo;
4. **Realimentação** – utiliza informações sobre aspectos do desempenho do subsistema que servem como base de avaliação, monitoramento e implementação de melhoria dos resultados do sistema de atendimento;
5. **Controle** – gera, monitora e transmite informações sobre a eficiência externa (qualidade percebida); executa processos e atividades que permitam avaliar as decorrências da sua interação com o cliente e os outros subsistemas a fim de realizar os devidos ajustes por meio de ações corretivas, no ato da interação, e preventivas, em caso de interações futuras com o mesmo cliente ou com outros clientes;
6. **Fronteira** - intermedeia a interação do cliente diretamente com a LDR ou então por meio da LDI;
7. **Objetivo principal** - proporcionar o atendimento às necessidades do cliente por meio de seqüências, episódios e atos (principais e de apoio) conforme as

características das especificações e desempenho do pacote de serviços o qual pode ser ajustado conforme análise de retorno do mercado e estratégias pré definidas;

8. **Objetivos isomorfos** – garantir em fazer cumprir o prometido ao cliente; servir como um organismo de estímulo aos clientes e de captação em termos de novas necessidades, aperfeiçoamento do serviço como um todo ou ainda de melhorias a serem adicionadas ao sistema.

Subsistema da linha de intercessão (LDI)

1. **Entrada** – a coordenação recebe e processa informações de LDF/ LDR sobre as demandas do cliente e o desempenho do processo de atendimento global e em detalhamento;
2. **Processamento** – compartilha informações sobre o desempenho das seqüências, episódios e atos (principais e de apoio) que adicionam valor ao seu atendimento em relação aos demais subsistemas; toma decisões e orienta a execução de ações de melhoria do sistema global por meio de treinamento e desenvolvimento dos subsistemas;
3. **Saída** – emite informações sobre a análise e tomada de decisão da intersecção dos resultados do sistema global e das operações entre LDF/ LDR e o Cliente;
4. **Realimentação** – utiliza informações sobre aspectos do desempenho do subsistema que servem como base de avaliação, monitoramento e implementação de melhoria dos resultados do sistema de atendimento;
5. **Controle** – monitora a eficiência interna (custos), quantidade do resultado (volume) e qualidade do resultado (atributos do processo); executa processos e atividades que permitam avaliar as decorrências da interação entre o cliente e os outros subsistemas a fim de realizar os devidos ajustes por meio de ações corretivas, no ato da interação, e preventivas, em caso de interações futuras;
6. **Fronteira** - interação Cliente e demais subsistemas;
7. **Objetivo principal** – coordenar as seqüências, episódios e atos (principais e de apoio) que adicionam valor ao processo de atendimento em toda a sua extensão por meio de intercâmbio de comunicação da cultura (valores da organização) e delegação de poder entre cliente, LDF e LDR;
8. **Objetivos isomorfos** – garantir o cumprimento do prometido ao cliente; manter uma linha eficiente de comunicação entre os subsistemas de modo a aumentar a agilidade de retorno e flexibilidade do sistema como um todo, servir como suporte à mediação de conflitos (interno e externo); monitorar a atualização do pacote de serviço;

monitorar e redesenhar o sistema em função de capacidade versus demanda. Administrar a homeostase do sistema como um todo.

Subsistema da linha de retaguarda (LDR)

1. **Entrada** – mantém contato indireto recebe e processa informações de LDF/ LDI sobre as demandas do cliente e o desempenho do processo de atendimento global e em seu detalhamento;
2. **Processamento** – gera informações sobre a configuração das seqüências, episódios e atos (principais e de apoio) que adicionam valor ao seu atendimento em relação aos demais subsistemas;
3. **Saída** – fornece informações e orientação aos demais subsistemas sobre o andamento do processo de atendimento como um todo;
4. **Realimentação** – utiliza informações sobre aspectos do desempenho do subsistema que servem como base de avaliação, monitoramento e implementação de melhoria dos resultados do sistema de atendimento;
5. **Controle** – monitora a eficiência de capacidade (adaptação a flutuações de demanda) executa processos e atividades que permitam avaliar as decorrências da sua interação com o cliente e os outros subsistemas a fim de realizar os devidos ajustes por meio de ações corretivas e preventivas;
6. **Fronteira** - Interação Cliente/ LDF/ LDI;
7. **Objetivo principal** – executar seqüências, episódios e atos (principais e de apoio) do processo de atendimento referente à sua competência de forma a atender e suportar as demandas de LDF/LDI;
8. **Objetivos isomorfos** – monitorar o tempo de processamento da sua etapa de produção do serviço em função do tempo de processamento de LDF e do cliente; proporcionar suporte técnico e, eventualmente, físico por meio de ação coordenada por LDI, em situações onde a demanda na LDF seja superior à capacidade de absorção.
9. **Participação do cliente** – é um co-produtor no processo e, a depender da estratégia de serviço escolhida pode ser integrado por várias formas que abrangem desde auto serviço até serviço completo ou seja, quase sem nenhum tipo de participação direta do cliente. O sistema do serviço de atendimento deverá monitorar expectativas e atitudes para fornecer insumos adequados ao seu papel no processo. Entender os hábitos e classificar os determinantes do comportamento do cliente resulta em benefícios para ambos os lados e conseqüente manutenção do relacionamento. Dois

fatores contribuem de forma fundamental para que o cliente exerça sua colaboração: a cooperação e a comunicação. A cooperação deve desenvolver a confiança, auxiliar na administração da espera e no processo de treinamento dos clientes sobre as inovações do serviço. Sempre que possível oferecer esforço voluntário também é uma forma de cooperar com o cliente para a manutenção do relacionamento. A comunicação identifica o papel do cliente no processo devendo ser utilizada para promover benefícios e estimulá-lo a testar o que foi prometido além de direcionar o monitoramento e avaliação do desempenho no processo.

4.2.2.3 Estrutura da Saída

Subsistema de resultado da interação

1. **Entrada** – recebe informações sobre satisfação ou insatisfação resultante do serviço de atendimento prestado durante a interação entre o acesso ao sistema e a efetuação da compra, a saber:
 - a) Resultado esperado da interação
 - Serviço de Atendimento com satisfação na compra representada por garantia do serviço prestado, maior envolvimento e conseqüente confiança por parte do cliente;
 - b) Resultado não esperado da interação:
 - Serviço de atendimento com insatisfação na compra representada por falha do serviço e em espera de recuperação por reclamação formalizada (não conformidade manifestada);
 - Serviço de Atendimento com insatisfação na compra, representada por falha do serviço com reclamação verbal e conseqüente redução de compromisso proveniente da perda (não conformidade latente);
 - c) Distorção da interação:
 - Serviço de Atendimento com insatisfação na compra, representada por falha do serviço, conseqüente exclusão da compra e devolução do pagamento;
 - Serviço de atendimento com insatisfação na interação sem uma compra efetuada, mas com perda da credibilidade da prestação do serviço e da confiança do cliente em retornar.
2. **Processamento** – processa e gera informações sobre as decisões tomadas e ações executadas em relação aos resultados esperados, não esperados e distorções

decorrentes do processo de atendimento durante a interação e/ou na transação de compra.

3. **Saída** – transmite informações sobre os resultados das decisões tomadas e ações executadas em relação aos resultados esperados, não esperados e distorções decorrentes do processo de atendimento durante a interação e/ou na transação de compra.
4. **Realimentação** – utiliza informações sobre aspectos do desempenho do subsistema que servem como base de avaliação, monitoramento e implementação de melhoria dos resultados do sistema de atendimento.
5. **Controle** – analisa os resultados em termos de desempenho do sistema, por etapa e global, como referência para tomadas de decisão sobre os ajustes necessários;
6. **Fronteira** – Intermedeia os interesses do cliente entre os demais subsistemas quanto ao processo de atendimento;
7. **Objetivo principal** – utilizar as informações processadas para gerar mecanismos de atualização dos níveis de satisfação; de redução das reclamações manifestadas ou latentes; de recuperação de falhas e de adequação das distorções do sistema.
8. **Objetivos isomorfos** – Transmitir informações sobre o andamento dos ajustes aos demais subsistemas; apoiar a estratégia competitiva da organização; propor ajustes à dinâmica do atendimento dos demais subsistemas; identificar novas oportunidades de negócios por meio do realinhamento das operações de serviços.

4.2.2.4 Estrutura de Realimentação

Subsistema de retroação positiva

1. **Entrada** – recebe informações sobre os resultados provenientes do serviço de atendimento prestado durante a interação entre o acesso ao sistema e a efetuação da compra e classificados em três grupos distintos, a saber:
 - a. Atualização da satisfação => manutenção da lealdade por mecanismos de captação e interpretação de novas necessidades;
 - b. Recuperação da confiança => informações e mecanismos de ajuste do sistema aos resultados não esperados;
 - c. Distorção => Monitoramento e gestão do resultado da interação na LDF;
2. **Processamento** – organiza informações sobre as decisões tomadas e ações executadas em relação aos resultados esperados, não esperados e distorções decorrentes do processo de atendimento durante a interação e/ou na transação de compra;

3. **Saída** – distribui informações sobre as decisões tomadas e ações executadas em relação aos resultados esperados, não esperados e distorções decorrentes do processo de atendimento durante a interação e/ou na transação de compra;
4. **Realimentação** – utiliza informações sobre aspectos do desempenho do subsistema que servem como base de avaliação, monitoramento e implementação de melhoria dos resultados do sistema de atendimento;
5. **Controle** – analisa os resultados em termos de desempenho do sistema, por etapa e global, como referência para tomadas de decisão sobre os ajustes necessários;
6. **Fronteira** – interação entre o cliente e os demais subsistemas;
7. **Objetivo principal** – Intermediar o desempenho dos subsistemas em função da melhoria do balanceamento do sistema de atendimento como um todo;
8. **Objetivos isomorfos** – neutralizar distorções que danifiquem o sistema ou os subsistemas em termos de objetivos de desempenho e balanceamento.

Observações:

A depender das influências (externas e/ou internas) todos os subsistemas poderão sofrer redução ou expansão de seus processos como forma de atender ao princípio da homeostase, ou seja, modificar-se para manter o equilíbrio interno.

A realimentação é uma característica que confere ao sistema e seus subsistemas a habilidade de desenvolver ordenação própria permitindo o seu funcionamento ao longo do tempo. Para melhor entendimento conceitual do funcionamento do sistema do serviço de atendimento como uma estrutura organizacional entenda-se processo por seqüência, atividade por episódio e tarefa por ato.

4.2.2.5 Fatores de pressão

Do sistema de atendimento ao ambiente – podem estar relacionados à competitividade da organização como um todo e abrange basicamente estratégia, estrutura e posição (PORTER, 1989). O modo de atuação da organização gira em torno destas variáveis, por exemplo, se ela pretende alcançar uma posição diferenciada no mercado deverá ter uma estratégia agressiva a qual será reforçada por uma estrutura compatível. Outro exemplo pode ser dado com base na estratégia, se a organização tem dificuldades em função das pressões do mercado deverá ter uma estratégia defensiva e, portanto, se adequar estruturalmente para, no mínimo, manter a posição. Uma série de combinações pode ser desenvolvida a partir desta tríade e dela outros fatores são desencadeados como o nível do clima interno, as características da cultura da organização e, sobretudo, o nível de estresse gerado sobre o sistema como um todo.

O principal ponto de apoio do sistema consiste de dois fatores: resiliência e sinergia. A resiliência representa a capacidade de a organização absorver os impactos externos sem se abalar, ou seja, o grau de defesa ou vulnerabilidade do sistema em relação a pressões ambientais externas. Por sua vez a sinergia é complementar a anterior e denota o resultado do todo como sendo superior ao da soma das partes, em outras palavras a manutenção sistêmica dos objetivos de desempenho a ser perseguida conjuntamente em todas as áreas da organização.

Do ambiente externo ao sistema de atendimento – podem estar relacionados a dois grupos. Um diz respeito ao macro ambiente caracterizado por fatores como Economia, Política, Legislação, Sócio cultural, Natureza (insumos), Demográfico, Tecnológico. Em outro âmbito está o grupo de fatores mais diretamente ligados ao ambiente de atuação da organização e podem ser representados por fornecedores diretos e indiretos, mercados de clientes, concorrentes e públicos de interesse do negócio. Ambos os grupos de fatores devem ser considerados no planejamento da organização ao elaborar seu modelo de atendimento visto que a não observação do nível de influência exercido pode levar o sistema a uma situação de degradação e colapso.

4.2.2.6 Pontos de ruptura do sistema

Os pontos de ruptura do sistema são variáveis de ação que devem ser monitoradas sistematicamente no processo de execução do serviço em função de seu dualismo, ou seja, o resultado da ação em um mesmo processo, atividade ou tarefa tanto pode ser positivo como negativo.

Basicamente os pontos de ruptura são mais evidentes nas fases de intersecção entre seqüências, episódios e atos no decorrer no processo de atendimento e ocasionados em circunstâncias de:

1. A organização promover um pacote de serviços que atenda apenas em parte as expectativas ou conformidade acreditando que o nível de atendimento da LDF poderá superar as falhas; promover o pacote de serviços certo para o cliente errado;
2. A área de tolerância do cliente externo pode sofrer redução ou expansão conforme o serviço é executado. Este é um aspecto que deve ser considerado, especialmente se observadas as reações decorrentes da percepção do cliente;
3. A área de tolerância do cliente interno pode sofrer redução ou expansão conforme o serviço é executado o que irá influir diretamente na área de tolerância do cliente externo;

4. Vínculos – afetivos e/ ou técnicos, literalmente afetam o humor e, por conseguinte a percepção do cliente sobre o serviço de atendimento como um todo.

4.2.2.7 Saídas laterais de processo (*outsides*)

Saídas laterais de processo (*outsides*) são mecanismos ou técnicas que funcionam temporariamente como soluções emergenciais que demandam rapidez na estabilização do desempenho durante a execução do serviço em situações não previstas. Exigem flexibilidade e criatividade dos empregados e podem ser de grande auxílio.

O SISSA tem por finalidade retratar o contexto de serviço ou ambiente de serviço e as relações, ações e reações existentes interna e externamente por meio do impacto coletivo de todos os elementos sociais, físicos e psicológicos que ocorrem nos momentos da verdade entre cliente e empregados.

4.2.3 Integração SISSA e relacionamento com o cliente

Em função de sua co-participação o cliente tem visão privilegiada do todo e as organizações devem utilizá-la estrategicamente. A obtenção da lealdade ao final do processo deverá estar vinculada em grande parte ao inter relacionamento de dois fatores quais sejam: a área de tolerância resultante da percepção do cliente e o bom andamento dos processos componentes do sistema de atendimento. Estes dois fatores são fundamentais na manutenção da qualidade do relacionamento em todos os momentos do ciclo de serviço constituído por seqüências, episódios e atos do sistema de atendimento representados na figura 4.7.

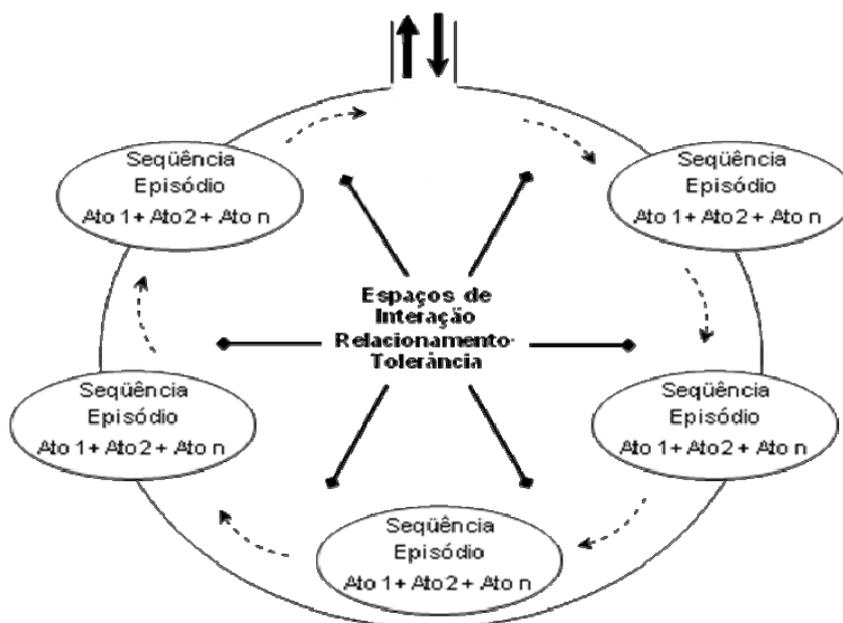


Figura 4.7 – A dinâmica inerente à formação da qualidade do relacionamento resultante do ciclo do SISSA

Fonte: O autor (2009)

O aumento ou diminuição da tolerância deverá refletir e influenciar contraditoriamente a retroação e o resultado do andamento do ciclo no sistema. Isto acontece porque nem sempre as organizações conseguem traduzir aspectos que demonstrem alta qualidade de atendimento ou mesmo demonstrar características e desempenho de serviço que consigam acolher satisfatoriamente seus clientes. Deparar-se com um atendimento de baixa ou nenhuma qualidade não é difícil, pois na ânsia por altos níveis de lucratividade muitas destas organizações optam por embotar a noção de percepção da qualidade por parte do cliente em função de um falso comprometimento gerencial que esconde a ineficiência no uso dos recursos e a baixa eficácia correspondente às condições que fizeram o cliente acreditar na organização. Invariavelmente esta atitude reduz a geração de estímulos em quantidade suficiente que justifique o retorno ou investimento na continuidade da relação comercial. Como conseqüência incontáveis hordas de clientes manifestam seus problemas e dificuldades as quais, pela força da necessidade, motivaram o aparecimento de uma série de Instituições públicas e privadas sem fins lucrativos apenas para protegê-los, enquanto cidadãos, quanto aos seus direitos.

Este ponto de vista tem relevante importância na discussão do tema uma vez que muitos programas de relacionamento têm fracassado em suas propostas por observarem primariamente o vínculo como uma “prisão” do cliente ao fornecedor ou ainda como ações para satisfazer alguns poucos abastados por meio da oferta de privilégios especiais. Sobretudo ao se considerar a sobreposição de quanto foi comprado em relação ao tempo de recompra as organizações que atendem a estes apelos o fazem em função das fortes pressões exercidas pela concorrência ou de estratégias agressivas de crescimento às custas de altos investimentos sociais, por parte dos empregados e elevados sacrifícios por parte dos clientes, isso em detrimento do velho, mas eficaz bom atendimento.

Observando por outra ótica seria muito menos dificultoso e, em alguns casos, mais econômico manter o vínculo por apego e distinção do atendimento qualificado, o que por si só não garante um primeiro lugar vitalício denominado satisfação na preferência do cliente, mas mantém a constância do relacionamento. O âmbito da questão está no tratamento dado ao atendimento, literalmente a porta de entrada da organização. Introjetar e manter a qualidade do atendimento como estratégia de serviço depende de ações sistematizadas que configurem uma gestão necessária em assegurar que a interação fornecedor/cliente seja mantida em bases relacionais de confiança mútua e não de obrigatoriedade.

Estudos têm demonstrado que os ganhos podem ser menores, mas evolutivamente satisfatórios (BATESON & HOFFMAN, 2003).

O fato é que certificar que a qualidade do atendimento seja considerada como uma ferramenta estratégica de atuação e não apenas como a representação de um sorriso bonito e atenção agradável incide em elaborar, implementar e consolidar uma sistemática fortemente engajada à filosofia da qualidade em todas as áreas da organização, solidificada por um monitoramento eficaz da realimentação positiva do sistema de serviço prestado.

Os próximos tópicos irão dissertar a estrutura de gestão da qualidade do sistema de atendimento e em seguida, com base nos aspectos estudados até o momento, será abordado com mais ênfase a apresentação da metodologia de desdobramento da qualidade do atendimento.

4.3 Estrutura da Gestão da Qualidade e o SISSA

Conhecido por ser um sistema gerencial de ampla abrangência a Gestão da Qualidade Total (TQC) tem por característica principal disseminar seus princípios. Portanto, ao ser conhecida, apreendida e praticada por todas as pessoas da organização em todos os níveis é também um método sistêmico. Sua flexibilidade permite a convergência de diversas variáveis que envolvem a implicação dos diversos tipos e tamanhos de organização e sua complexidade propõe superar um grande desafio que é o de buscar a satisfação de todas as pessoas que, de alguma forma, estão envolvidas no processo, sejam clientes, empregados, gestores e a sociedade como um todo. Como proposta a TQC introduziu três avanços importantes em relação à gestão da qualidade clássica que versam sobre abrangência maior para a função, idéia de evolução contínua e compromisso com o planejamento. A manutenção desta estrutura necessita de investimentos em componentes da função básica da gestão da qualidade, a saber:

- Atributos específicos que tornem o produto mais adequado ao uso;
- Itens que tornem os produtos ou serviços diferentes dos demais, de forma a torná-los mais adequados para o uso;
- Itens que tornem seu produto mais confiável e com isso, sempre disponível para uso;
- Diversidade de itens que tornem seu produto agradável a uma maior parcela de consumidores (PALADINI 2000, p. 20).

Analisando por este prisma a função qualidade pode ser empregada, por analogia, ao contexto do sistema de serviço do atendimento como um produto a ser disponibilizado ao cliente. Investir na gestão da qualidade em busca da satisfação do consumidor envolve a pluralidade e interação de variáveis, cada qual com sua peculiaridade, porém, desconsiderar ou centralizar esforços demasiados em apenas uma delas pode levar a empresa a uma vulnerabilidade perigosa.

A lógica desta proposta como uma forma de avaliar a sobrevivência da organização refere à dinâmica no qual ela está inserida, a influência dos concorrentes, dos clientes e a forma como está vinculada a seu ambiente de atuação para resistir aos revezes que se apresentam.

O gerenciamento da qualidade repousa na garantia de que cada um dentro da organização (pessoa, equipe, setor) esteja sinergicamente aliado à filosofia e inserido no contexto, considerando como cliente o processo posterior ao que está sendo executado no momento. Para que tal filosofia se desenvolva é necessário que seja erguida em bases sólidas de estrutura.

4.3.1 Gestão da Qualidade no Processo

A Qualidade como uma orientação para a satisfação do cliente não deve ser imposta e sim gerada a partir da análise das operações do processo do atendimento. O exercício de avaliação conjunta de todas as áreas deve servir de base à cultura de novas posturas gerenciais constituída em três fases: eliminação das perdas, eliminação das causas das perdas e otimização do processo (conforme descrito no capítulo 3, pg 35). Cada uma delas tem por natureza incrementar a adequação do sistema do serviço de atendimento ao cliente com base nos critérios constantes na tabela 4.1.

Tabela 4.1 Critérios de análise e incremento da qualidade no processo

Fases Critérios	1 Supressão de perdas	2 Supressão das causas das perdas	3 Otimização do processo
Atividades principais	Eliminar erros, falhas de serviço de atendimento e retrabalho.	Estudo da relação causa e efeito das ocorrências; análise, implementação e avaliação do reflexo de ações executadas na estrutura dos processos.	A cultura da qualidade já deverá estar consolidada à rotina da organização e otimizada sistematicamente em função dos processos existentes.
Finalidade das ações	Corretivas e específicas ao alvo; Busca resultado imediato.	Preventivas; Alvo é aumento do desempenho e eficiência com resultados em médio prazo.	Abrangentes e geradoras de resultados em longo prazo como uma cultura permanente da qualidade.
Objetivo	Minimizar distorções; desvios de resultados esperados; Resultados não esperados.	Eliminar e evitar retorno aos desvios diagnosticados anteriormente.	Enfatizar os maiores benefícios do processo e sua capacidade de ser melhorado sucessivamente.
Observação	O que se elimina ou se acrescenta ao processo.	O que não adicionar valor ao sistema é considerado perda.	Esta etapa consolida o valor adicionado ao processo de atendimento.

Fonte: O autor, 2009.

O maior benefício da gestão da qualidade no processo está no direcionamento dado aos objetivos globais da organização, ou seja, sua característica principal é tornar o sistema do serviço de atendimento mais eficiente e adequado ao uso do cliente e, portanto, mais confiável e eficaz. Além disto, outras conseqüências podem ser percebidas na prática a exemplo da melhoria no clima interno e da estimulação das pessoas em desenvolver soluções baseadas na aprendizagem organizacional, ambas de expressivo impacto no recurso humano.

4.3.2 Qualidade de projeto do SISSA

A qualidade de projeto do SISSA irá especificar como ele pretende atender os requisitos de mercado e quais serão as especificidades de adequação ao cliente.

Estas características têm relação direta com o segmento de mercado e o perfil de cliente a ser observado em termos de conjunto de benefícios e, portanto, seu planejamento e atualização devem ser elaborados previamente devendo-se especificar também o padrão de qualidade a ser atingido em função das características de exigência de satisfação inclusive com espaços definidos para níveis de tolerância. Em função da complexidade e dinâmica do mercado a flexibilização do SISSA deve consistir de um objetivo estratégico de atendimento personalizado a um tipo de cliente em especial ou concorrer como uma proposta similar com alguma diferenciação para vários grupos de clientes simultaneamente. Uma vez que desvios podem ocorrer estes também devem ser previstos no processo de produção do atendimento. A qualidade de projeto do SISSA como um produto relaciona sua estrutura ao mercado. De outra forma a relação entre a configuração da qualidade do pacote de serviços e sua implementação ao sistema de atendimento está associada à qualidade de conformação.

4.3.3 Qualidade de conformação do SISSA - o Pacote de Serviços

Embora as características do serviço dificultam sua padronização sempre haverá formas de torná-lo adequado ao seu cliente alvo. Se assim não fosse raramente se ouviriam notícias de empresas de serviços ou de serviços associados a produtos como sendo destaque e referência em padrão de qualidade. A qualidade de conformação aborda os conceitos mais elementares da gestão da qualidade, ou seja, toda a organização deve trabalhar em sinergia como um esforço integral de fidelidade às especificações do projeto.

Isto significa, na prática, que o pacote de serviços deverá manter como curso de ação o alinhamento à qualidade de projeto do SISSA investindo sistematicamente em combate e prevenção de falhas (parafraseando o contexto de prevenção de incêndios) ou distorções que prejudiquem a perfeita utilização dos seus componentes, por parte do cliente, ao ingressar no sistema para ser supostamente atendido.

Na configuração apresentada por Fitzsimons & Fitzsimons (2003) e Grönroos (1994) no capítulo 2 (pgs 28, 29) para o pacote de serviços os autores advertem que a presença do cliente como participante no processo do serviço requer atenção diferenciada no projeto de implementação das operações. Em serviços devem-se distinguir dois aspectos: entradas e recursos, um representado pelos próprios clientes, o outro representado por instalações de apoio, bens facilitadores, serviços explícitos e implícitos.

Tomando por base estas prerrogativas a estrutura de conformação do pacote de serviços do SISSA foi desenvolvida utilizando elementos das duas abordagens tornando-o mais adequado aos requisitos do cliente e de mercado quanto ao atendimento e a interação no ponto de vendas conforme pode ser confirmado na figura 4.8.



Figura 4.8 Estrutura com exemplos de componentes da qualidade de conformação do pacote de serviços.

Fonte: Adaptado de Fitzsimons & Fitzsimons (2003) e Grönroos (1994)

O conhecimento e gerenciamento das potencialidades e fragilidades do sistema e seus subsistemas proporciona consistência ao pacote de serviços elevando seu nível de produtividade ao longo do ciclo de momentos da verdade o que implica diretamente em custos menores de produção, por meio da gestão da qualidade no processo, tornando-o mais competitivo em se tratando do fator preço. A análise e avaliação das operações de seqüência, episódios e atos que compõem o sistema devem ser efetuados a partir de seus aspectos fundamentais, os característicos da qualidade, representados por elementos que refletem diretamente a adequação do SISSA aos requisitos do cliente, a exemplo da capacidade do sistema em atender a demanda ou ainda a forma de atendimento personalizado como diferencial para cada tipo de público. Para atender a demanda a avaliação da qualidade é baseada em variáveis de medição, controláveis, passíveis de padronização e inspeção, o que exige treinamento técnico e sua influência é específica a determinados itens do processo.

As variáveis de avaliação tornam o sistema predominantemente tangível e limitado a recursos como equipamentos ou técnicas padronizadas. Para o atendimento personalizado a

avaliação da qualidade é baseada em atributos, inversamente proporcional a avaliação por variáveis, uma forma predominantemente intangível, mas de rápidos resultados, embora fortemente dependente do fator humano, seu principal entrave. Eleger os critérios da qualidade de projeto a partir da elaboração do macro processo de produção do sistema do serviço de atendimento como o principal vetor de atratividade do cliente requer planejar o pacote de serviços alinhado em conformidade aos seus subsistemas. A figura 4.9 demonstra o desdobramento das etapas do Macro Processo do SISSA em seu detalhamento.

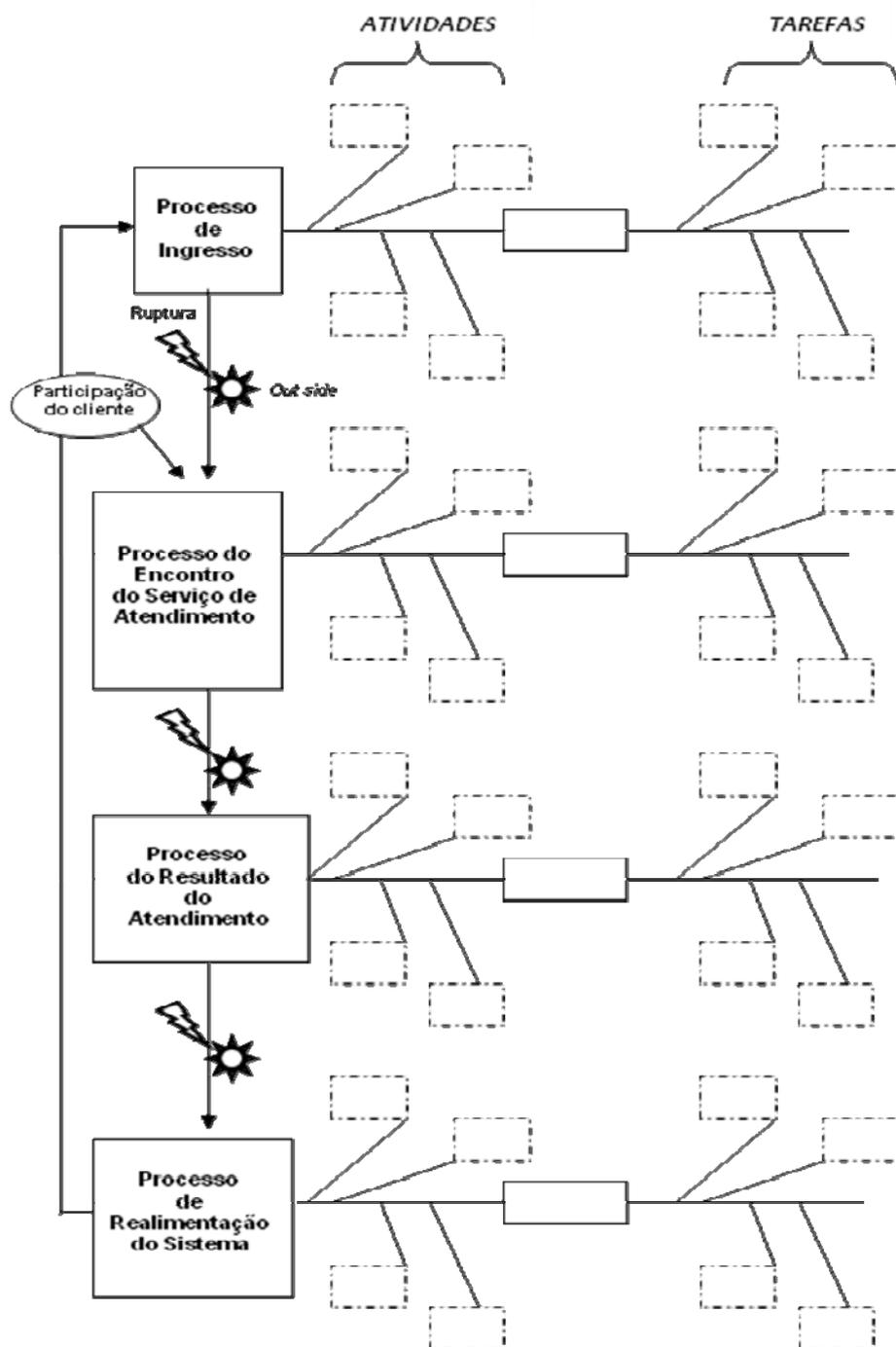


Figura 4.9 Desdobramento do macro processo do SISSA

Fonte: O autor (2009)

4.3.4 Controle de Falhas

Os elementos apresentado até aqui pontuam a estrutura básica das ações necessárias à elaboração da Política da Qualidade do SISSA. No contexto da qualidade, de uma maneira geral, a falha de serviço pode ser compreendida como uma não conformidade de determinado característico da qualidade em relação ao que foi especificado e pode ser classificada com base no percentual de ocorrência ou na magnitude da gravidade contingente à relação fornecedor/cliente. No âmbito do SISSA pode significar uma falha ocorrida no pacote de serviço no quesito atendimento o que requer um mecanismo de controle sistemático.

Ao estruturar a qualidade no processo do atendimento ao longo do sistema o controle exerce uma função estratégica fundamentada em combate, diagnóstico, investigação e prevenção da ocorrência de falhas.

Na prática este procedimento se explica em função das características do serviço, a simultaneidade, por exemplo, onde uma falha ocorrida é percebida instantaneamente.

Em uma operação onde o serviço é produzido durante a interação o uso das *out sides* é fundamental à ampliação do grau de tolerância do cliente no momento da verdade e conseqüente controle do processo de interação no sistema de atendimento.

De outra forma, em uma operação na qual o serviço é encomendado (no caso de uma empresa de serviços) o cliente só perceberá a falha ao final do processo e neste caso o grau de tolerância deverá ser mínimo por parte dele uma vez que todo o processo de atendimento via pacote de serviços foi exercido. Neste caso as *out sides* ainda serão o viés adequado, mas desta feita como retenção do cliente ou relaxamento do grau de tolerância. Outro aspecto a ser comentado diz respeito ao grau de tolerância interna existente nas operações do serviço encomendado, neste caso todos os subsistemas falharam no controle da execução do serviço o que só foi percebido ao final, e pelo cliente.

Em resumo, as *out sides* são mecanismos de fuga ou combate à falha no sistema, ajudam, mas não contribuem e a sua utilização é recomendada apenas como um indicador de falha e não como uma parte do processo. Em ambas as situações são obrigatórias a aplicação do diagnóstico, investigação e prevenção da ocorrência de falhas.

A ação conjunta e sistemática dos processos de combate e prevenção denota uma função básica do controle da qualidade total que passa a atuar com uma visão de longo prazo na redução de perdas (de clientes e de material).

Combate e prevenção às falhas estão diretamente ligados às reclamações dos clientes sobre resultados não esperados ou distorções do SISSA e deve ser efetuado por meio de

ferramentas adequadas que permitam a execução de ações corretivas apropriadas e condizentes com o processo de padronização, controle e prevenção de novas ocorrências.

Os subsistemas de resultado da interação e de retroalimentação deverão ser dotados de dispositivos de suporte à reclamação e recuperação das falhas, no caso, dois mecanismos um formal e outro informal são indicados. Para a situação formal da reclamação (não conformidade manifestada) trata-se da estrutura existente na Norma ISO 10002 “Satisfação do cliente – Diretrizes para o tratamento de reclamações nas organizações” que consiste de todo um sistema de planejamento, implementação e melhoria (PDCA) do tratamento dado à reclamação. As reclamações efetuadas informalmente não devem ser ignoradas, pelo contrário, muitas delas são importantes pontos de referência no controle de falhas e por esta razão deverão ser catalogadas pelo pessoal de todos os subsistemas, cada qual em seu nível de competência, para análise, diagnóstico, investigação e, não mais combate, mas sim prevenção da ocorrência. Esta ação deve ser parte do PDCA de gerenciamento de combate e de prevenção às falhas.

Conjuntamente ambos os PDCA's podem ser tomados por base ao planejamento estratégico operacional e associada a eles outra metodologia pode ser utilizada como suporte operacional: a análise de valor. É um conceito que visa avaliar e classificar os critérios utilizados para adicionar valor aos processos, neste caso pode suportar a gestão da qualidade no processo de recuperação de falhas, pois também tem afinidade em adequar o serviço à demanda devido à análise das funções por ele desempenhadas. Segundo Paladini (2000) a análise de valor contribui para a gestão da qualidade de duas formas, primeiro em priorizar no processo o que for relevante para o cliente e segundo em buscar operacionalizar as estratégias de valor sem adição de custos ao sistema.

Em se tratando de custos da qualidade quatro modalidades podem ser empregadas como referência para monitoramento da eficiência dos recursos: os custos de avaliação da qualidade envolvem a definição, fixação e controle de padrões que expressem qualidade de forma estruturada; os custos de prevenção envolvem treinamento e desenvolvimento de pessoal em função de uma nova cultura da qualidade moldada por infra estrutura técnica para evitar o retrabalho; os custos de garantia da qualidade envolvem a auditoria do que está sendo praticado a fim de verificar e ajustar, caso necessário, os desvios; e os custos provenientes de gastos com pesquisa para a geração de informações.

Vale salientar que o termo custo também envolve outros aspectos que não o monetário a exemplo do investimento no ingresso e manutenção do relacionamento por parte do

empregado ou ainda dos desvios psicológicos do cliente em face de um atendimento de baixa qualidade.

A percepção de melhorias nos resultados dos processos e seus desdobramentos só poderão ser garantidos por meio da medição dos indicadores que se fizerem necessários à obtenção da qualidade os quais são responsáveis pelo estímulo a todos que estão engajados no contexto e que, por sua vez, serão responsáveis pela harmonia do sistema como um todo.

O uso de indicadores como método auxilia no monitoramento e controle dos principais pontos de referência questionados para identificar o grau de satisfação/insatisfação e o grau de importância associado, por exemplo, a tolerância/intolerância dos clientes, sendo prática comum a comparação de indicadores da organização em relação a outras similares, mas com números superiores (*benchmark*).

A variabilidade dos processos significa que distorções podem estar ocorrendo nos pontos de controle e conforme os resultados os ajustes necessários deverão trazer os processos a padrões aceitáveis de normalidade das variações.

Na gestão da qualidade a tomada de decisão é baseada em análise sólida de fatos e dados. O melhor aproveitamento destas informações é obtido com o uso de ferramentas estatísticas consagradas para o gerenciamento da qualidade e da produtividade nas organizações proporcionando suporte adequado à coleta de dados, tabulação, análise e apresentação dos resultados.

Em função de suas características as ferramentas da qualidade representam os métodos estatísticos mais amplamente praticados para controle e melhoria de processos, serão abordadas a seguir ao contexto do SISSA em três dimensões:

1. Análise de problemas

- Diagrama de causa e efeito – identificar relação entre determinadas características ou fator da qualidade e o problema, pode ser utilizada como desdobramento de um tema a ser destrinchado na busca de uma causa.

2. Visualização de processos

- Gráfico de Pareto – permite classificar por ordenação de importância elementos críticos de um dado processo para ação corretiva de problemas essenciais;
- Lista de verificação – planilha que serve como base de análise de falhas por meio do registro de frequência com que os problemas ocorrem;
- Histogramas – se prestam a representação dos dados de forma visual sendo por isto amplamente utilizado na quantificação e avaliação de dados nominais (atributos ou categorias);

- Fluxograma de processos – amplamente empregado na confecção das etapas necessárias ao desdobramento do fluxo de seqüências, episódios e atos inerentes ao SISSA;
- Diagrama de matriz – também conhecido por diagrama de relacionamento demonstra como ocorrem relações entre itens de um processo. Há vários tipos, porém o mais utilizado analisa dois grupos de dados dispostos em uma linha e uma coluna, é popularmente denominado de “Casa da Qualidade” e explana como ocorre a relação entre as necessidades dos clientes e os resultados da qualidade do serviço;
- Diagrama de árvore – metodologia orientada para metas e por esta razão freqüentemente utilizada para o diagnóstico quando se deseja aumentar a eficiência dos processos por meio do desmembramento de um objetivo maior em outros menores até ser atingida a causa de um problema.

3. Análise, reconhecimento e controle de padrões

- Gráfico de controle – muito útil para identificação rápida e análise das variações procedentes de pontos ou padrões incomuns e que possam ser gerenciados a exemplo da coleção de dados que identificam o prazo mínimo e máximo de retorno a reclamações dos clientes;
- Diagrama de Dispersão – utilizado para identificar relação entre variáveis ou característicos do produto a exemplo do quanto um cliente valoriza o tempo de retorno obtido por uma reclamação e o que o faria expandir ou diminuir sua referência;
- Diagrama de priorização – estabelece ordenação de prioridades dos dados da matriz conforme critérios pré definidos;
- Diagrama de afinidades – método de agrupamento de informações similares pertinentes a dado processo ou serviço para análise e compreensão da relação existente entre elas. É bastante utilizada para desenvolvimento de soluções em equipe.

Cada uma destes procedimentos apresentados tem sua importância a qual implica diretamente em resultados de eficiência e eficácia de um contexto mais abrangente, a Gestão da Qualidade Total (TQC).

4.4 Integração: Gestão da Qualidade Total (TQC) e SISSA

A Gestão da Qualidade Total (TQC) como um sistema gerencial deve, por natureza, abranger todos os integrantes da estrutura da organização como um direcionamento do conjunto de atividades estabelecidas ao seu propósito evitando assim o distanciamento das metas e objetivos estratégicos. A sua aplicação prática deve ser definida a partir de uma política da qualidade a qual envolve decisões fundamentais para funcionamento e evolução contínua da organização quanto a relações com fornecedores, práticas de monitoramento do desempenho dos processos, otimização dos recursos e eliminação de perdas.

Estrategicamente a TQC pode colaborar na definição das políticas de qualidade da organização, em termos operacionais cabe a ela desenvolver, implantar e avaliar programas da qualidade por meio da gerência da qualidade e suas ações.

Sendo assim a Trilogia Juran (1990) serve perfeitamente ao propósito de qualificar o SISSA a adequar-se ao cliente por meio de seus três componentes:

- Planejamento da qualidade – Denota traduzir as necessidades do cliente em características e processos mensuráveis e eficientes para tornar o gerenciamento mais eficaz;
- Controle da qualidade – significa sustentar os padrões elaborados por meio de um sistema de auto regulação e correção que assegure ao cliente receber aquilo que foi planejado;
- Melhoramento da qualidade – abrange a dinâmica de atualização sistêmica da estrutura da gestão da qualidade implantada com base no monitoramento sistemático das mudanças ocorridas ou tendências de novas perspectivas do ambiente interno e externo.

4.4.1 Gestão de Diretrizes

A disseminação da política da qualidade como uma ação tática de um programa de gestão da qualidade deve ser gerada a partir da alta administração a qual será responsável por emanar o programa em todas as áreas e ambientes da organização.

Neste contexto o planejamento estratégico é a principal ferramenta de direcionamento da organização a uma visão de longo prazo e seu escopo deve ser desdobrado a todos os níveis por meio de metas, programas, procedimentos, métodos e normas aplicáveis aos recursos em circunstâncias definidas o que implica em uma gestão técnica da qualidade. Outro aspecto importante diz respeito à relação de convivência existente no ambiente interno uma vez que a orientação com base no cliente é uma questão de consciência, uma postura dos

empregados que ao cultivarem o gerenciamento da qualidade o transforma naturalmente em um valor intrínseco à organização, uma filosofia de vida.

4.4.2 Gestão Unificada de Recursos

A gestão integrada de recursos, por definição, envolve o planejamento da qualidade baseado em duas vertentes: recursos físicos e virtuais e recursos humanos. Traduzir qualidade em se tratando dos recursos físicos e virtuais significa selecionar e alocar materiais e tecnologia necessários à produção e manutenção do serviço em todas as áreas ou subsistemas da organização no mais elevado padrão.

Com relação aos recursos humanos os esforços da gerência devem girar em torno de meios criativos de envolvimento das pessoas ao processo de produção da qualidade em função de três pré requisitos, ou seja, um objetivo único do grupo, um contexto para o envolvimento ou ambiente onde a qualidade será produzida e por fim, os recursos viáveis à finalidade do programa. Vale salientar que a filosofia da qualidade não é absorvida simplesmente por uma questão de necessidade da organização. As pessoas não modificam sua forma de pensar abruptamente, portanto, para que o tema seja interessante como proposta cabe à gerência realizar um programa de desenvolvimento da cultura da qualidade iniciado por conscientização sobre a nova postura a ser implantada em um terreno fértil e de reciprocidade dos benefícios diretos que irão incidir na satisfação das pessoas no ambiente de trabalho. O desenvolvimento humano também deve fazer parte da qualidade de vida no trabalho e esta característica necessita ser exercitada por meio de técnicas que proporcionem a sociabilização dos problemas como é o caso dos "Círculos de Controle da Qualidade" (CCQ) de Ishikawa (1993), conceito que aborda a participação grupal como forma de solução conjunta à superação de problemas.

Ambos os recursos se completam, pois dificilmente a qualidade é produzida por pessoas sem material necessário e adequado, inversamente, o melhor material pode ser desperdiçado ou subutilizado sem a devida qualidade técnica para seu manuseio. Esta condição retrata o contexto da aprendizagem organizacional o qual preconiza que as organizações devem funcionar como sistemas de constante processo de aprendizagem. O tema tem sido amplamente pesquisado e se baseia na proposta de que a organização é capaz de detectar e corrigir suas falhas com base em suas políticas e normas internas (aprendizagem de circuito simples); em outro estágio mais avançado ela dispõe de capacidade de detectar, corrigir e mudar as normas que originaram as falhas (aprendizagem de circuito duplo), neste estágio a

gestão é mais participativa e estimula debates livres com a finalidade de cultivar o comprometimento (ARGYRIS & SCHON, 1978).

Outro conceito bastante difundido sobre o tema organizações que aprendem trata da prática da aprendizagem como uma disciplina pessoal que em um processo evolutivo compreende o questionamento dos modelos, o compartilhamento das idéias e a cooperação com o grupo culminando com o pensamento sistêmico (SENGE, 1992).

Associar estas concepções ao gerenciamento da qualidade dos recursos sinaliza, por parte da organização, o respeito à valorização e desenvolvimento do empregado no ambiente de trabalho.

4.4.3 Gerenciamento de intercâmbio com o ambiente

A manutenção do equilíbrio entre o ambiente de atuação da organização e o mercado requer uma gama de ações que reportam flexibilidade, dependente em grande parte, das pessoas e como elas se comportam frente às mudanças que se apresentam. A TQC como proposta de gerência do ambiente deve ser observada por dois prismas: o do ambiente externo e o do ambiente interno. O do ambiente externo é representado por um turbilhão de influências, não controláveis, convergentes e divergentes que, invariavelmente, catabolizam as interações com o ambiente interno. São mudanças de comportamento, alterações em níveis de satisfação, ações inovadoras dos concorrentes e toda a sorte de fatores que podem minar a percepção da qualidade por parte do cliente no ambiente interno.

Em contrapartida, a ótica do ambiente interno pode ser melhor gerenciada observando-se a prática da TQC como um mecanismo de blindagem da organização aos revezes do mercado. Este envoltório qualitativo é permeado por ações que visam reforçar o meio interno, a exemplo de simulação de cenários, baseadas no monitoramento de novas necessidades de consumo; do grau de aceitação e de satisfação do cliente ao serviço; e das ações dos concorrentes. Desta forma qualidade representa a reação da organização ao mercado, manifestada na excelência das relações praticadas com ênfase no cliente de forma proativa. Por conseguinte, a organização reage mais rapidamente em função de uma rede de conexões capaz de captar e gerar informações em tempo real. A unicidade dos objetivos da TQC deve ser preservada e para tanto a melhoria contínua fornece a tônica necessária a revitalização das operações do sistema.

Clientes compram conceitos e diariamente novos conceitos vão sendo incorporados às sociedades. O gerenciamento das operações de processamento dos clientes em termos de prestação de serviço caracteriza o conjunto de benefícios esperados dos serviços contratados.

Monitorar as operações cotidianas em um sistema da qualidade total garante a manutenção e melhoria contínua do desempenho e sua conseqüente sobrevivência, ou seja, é o exercício diário do controle da qualidade em primeiro plano.

Em última instância esta prática permite que a organização se mantenha atualizada sobre as mudanças naturais do ambiente da qualidade *on line*. À sua aplicação é recomendável a observação de algumas atividades básicas, a saber:

- Delimitar funções – permite definir e identificar as responsabilidades individuais dos empregados em cada subsistema bem como a que se propõe sua contribuição;
- Mapear os processos – elaborar o *by pass* dos processos de produção do serviço e o limite de autoridade requerido em cada subsistema;
- Determinar itens de controle – representados por característicos que se alinham aos requisitos do cliente em termos de satisfação;
- Padronizar o processo – modelagem que indica metas e procedimentos para a execução das operações a qual os empregados estão subordinados de forma que os resultados produzidos sejam relativamente uniformes. A padronização deve ser elaborada conforme as características de cada área e função da organização. Uma forma encontrada para imprimir o processo de transmissão das informações padronizadas a quem delas precisar consiste do manual de padronização no qual constam registros sobre a forma de trabalhar, prevenir falhas e estabilizar os itens de controle do processo.

Mesmo o gerenciamento da rotina necessita de melhoramento contínuo, neste caso o recurso mais indicado é o método PDCA, já comentado anteriormente, que se encarrega de atualizar sistematicamente o gerenciamento das operações.

4.5 Desdobramento da Função Qualidade (QFD)

Viabilizar a TQC pressupõe executar atividades e eleger objetivos que tornem esta metodologia uma ação estratégica da qualidade a qual inclui o desdobramento de seus objetivos a toda a organização de forma que o conceito seja operacionalmente integralizado ao desenvolvimento da prestação do serviço e da organização como um todo. Traduzindo, esta é uma maneira de elevar o conceito a níveis não estimados conquistando assim a Garantia da Qualidade.

O desdobramento da TQC enquanto estratégia de extensão da melhoria da qualidade do serviço prestado reflete o cuidado e interesse da organização em atender as necessidades do cliente em dois âmbitos: o conceitual e o operacional. Uma metodologia ainda pouco

utilizada, porém bastante adequada ao propósito deste trabalho, denominada desdobramento da função qualidade (QFD), é uma técnica estruturada que se propõe a exprimir as requisições do cliente codificando-as para especificações técnicas apropriadas a cada estágio do desenvolvimento do serviço. A aplicação desta metodologia pode ser entendida como um método de interpretação das aspirações do cliente e consiste na coleta e análise preliminar de dados de mercado para elaboração de matrizes que ao serem processadas convertem itens de requisitos da demanda em elementos da qualidade de projeto e da qualidade de conformação em tarefas constantes do contexto da qualidade.

Basicamente o QFD considera três variáveis de decisão: sejam elas o cliente ou ponto de partida do processo; a estrutura de operações representada por um esquema lógico de operações que atendam as condições da demanda; ou por meio das funções internas da organização. Em associação ao método, a técnica da Análise de Valor consegue expressar e comunicar com maior fidelidade aquilo que o consumidor deseja – uma barreira muito comum em termos de identificação de necessidades.

Atendendo a esta recomendação e tomando por base o diagrama de relacionamento quatro matrizes serão desenvolvidas para auxiliar a identificação e interpretação dos atributos do cliente em metas realizáveis de produção da prestação do serviço de atendimento. Características consideradas importantes do serviço e metas de melhoria são combinadas e detalhadas na primeira matriz (Casa da Qualidade), a partir daí as outras matrizes serão responsáveis por consolidar os requisitos na prática em mais três fases de desdobramento, elementos e processos da qualidade; processos e partes críticas; e processos e requisitos operacionais.

Para melhor compreensão o detalhamento da confecção de cada uma das matrizes e sua função no processo do desdobramento será disposto de forma resumida, em seguida. A proposta de implementação da metodologia na prática será discutida no capítulo seguinte.

4.5.1 Composição das Matrizes

O objetivo desta seção é demonstrar como o QFD pode ser flexibilizado como ferramenta tática e operacional componente de um planejamento estratégico que pretende implementar a TQC em uma empresa de serviços. Sua contribuição ao processo será discutida nos tópicos seguintes.

4.5.1.1 Matriz I – Ouvir a qualidade requerida

Esta matriz tem como principal objetivo transportar aspirações do cliente em seu ambiente para o ambiente da organização por meio da conversão destas necessidades em

característicos da qualidade que imprimam ao SISSA os conceitos centrais da TQC, foco no cliente e adequação ao uso. O desdobramento para os demais sistemas denota a qualidade total do atendimento alcançada por meio de uma rede de informações geradas e analisadas nas demais matrizes que compõem o método.

A matriz de correlação ou Casa da Qualidade deverá representar correlações convergentes e divergentes entre as descrições de qualidade requerida descritas pelo cliente (o que o cliente está falando) e as características da qualidade de projeto do SISSA (como ouvir a voz do cliente). Correlações fortes indicam que o projeto tem boa qualificação e nível de conformidade, inversamente, correlações fracas podem indicar que a equipe foi incapaz de identificar e atender a demanda dos clientes em sua tradução.

Os elementos que configuram a matriz “Ouvir a Qualidade requerida” estão sintetizados a seguir:

1. Requisitos do cliente (Qualidade Solicitada) – coleta de informações sobre requisitos que os clientes acreditam ser mais importantes, em seu entendimento, para atendê-los. Vale lembrar que os requisitos são diretamente vinculados à natureza e classificação do serviço e do pacote de serviços. Isto é importante em função de que um requisito pode ser muito relevante na linha de frente e ter pouco ou nenhum tipo de importância na retaguarda. Aspectos que descrevem o comportamento e atitude do cliente como o valor universal e pessoal, o valor da necessidade ou mesmo as variações que uma mesma necessidade pode sofrer em termos de elementos de pesquisa para compra, da interação e de crença, já comentados no início da seção, podem ser uma referência para deliberação da pesquisa. Em outro âmbito, características pessoais e físicas de um ambiente podem ser exemplos de determinantes de necessidade e desejo (SHETH, MITTAL E NEWMAN, 2001). Em contrapartida a necessidade pode ter vários níveis abrangendo um continuum entre necessidade declarada, passando por real, não declarada, de prazer até seu estágio mais particular definido por necessidades e secretas (KOTLER, 1998). Outras fontes de busca podem ainda ser utilizadas em complemento às referências dos clientes a exemplo de publicações técnicas, normas certificadoras e ainda a experiência dos clientes internos sobre a sua visão dos clientes externos. A coleta e agrupamento das informações podem ser efetuados diretamente ao cliente por meio de entrevistas, questionários, grupo foco, sistema combate e recuperação de falhas ou com os empregados. Agrupar, organizar e classificar em níveis as informações pode ficar a

cargo do diagrama de afinidades e do diagrama de árvore ambos discutidos e elaborados em equipe.

2. Grau de Importância (cliente) – próxima etapa da Casa da Qualidade onde o cliente é solicitado a opinar sobre o grau de importância dos requisitos classificando por meio de pontuação os níveis de prioridade pessoal a cada requisito. A pontuação é validada em uma escala de 1 a 5 onde 1 é irrelevante e 5 é muito importante. Em situações onde o contato direto com o cliente não seja possível a própria organização pode se encarregar de efetuar a análise por meio de metodologia apropriada. A análise de valor é útil nesta fase como método analítico de elementos da qualidade. Mesmo assim a equipe deverá investigar com mais acuidade para decidir a exclusão daqueles itens que não correspondam a nenhum elemento da qualidade e por essa razão desnecessários e elimináveis, especialmente se incidirem em custos. Nesta fase é interessante realizar uma avaliação comparativa de quais aspectos podem ser mais valorizados ente grupos de clientes.
3. Avaliação da concorrência – Complemento da etapa anterior no qual o cliente compara, por avaliação em uma escala de 1(ruim) a 5 (excelente), o serviço prestado em relação aos concorrentes “A” e “B”utilizando como critérios os próprios requisitos.
4. Avaliação competitiva (cliente) – visualização gráfica, à direita do modelo, da comparação entre desempenhos das organizações concorrentes devidamente diferenciadas ou marcadas.
5. Plano de requisitos – planejamento da melhoria do desempenho do serviço em relação a cada requisito conforme grau de importância e avaliação competitiva para tomada de decisão;
6. Indicador de melhoria – define o objetivo estratégico da organização sobre o quantitativo de melhorias de adequação aos requisitos do cliente. É calculado dividindo-se o nível do desempenho planejado pelo nível atual de desempenho efetivamente observado pelo cliente;
7. Pontos ou atrativos de venda – classificação dos requisitos, determina quais são mais valorizados pelos clientes em termos de atratividade e, portanto, tornam o serviço mais vendável. O valor atribuído pode ser especificado como muito importante (1,5) e menos importante (1,2), sendo que os mais valorizados podem ser entendidos como atrativos especiais de venda.

8. Peso de importância absoluta – caracteriza uma forma de classificar o empenho de melhoria quanto à prioridade de atendimento aos requisitos (importantes, consonantes e dissonantes). É determinado com base na multiplicação do grau de importância x indicador de melhoria x ponto de venda onde $\text{Peso} = (2) \times (6) \times (7)$
9. Peso relativo dos requisitos – forma de visualizar com rapidez a classificação por importância relativa dos requisitos. É o resultado da conversão do fator absoluto individual em percentual do requisito dividido pelo valor da soma total de todos os requisitos em percentual.
10. Elementos da qualidade – esta etapa da casa diz respeito à interpretação dos requisitos do cliente os quais servirão de orientação à equipe responsável em conduzir o estágio do processo representado por significação dos requisitos em elementos e características da qualidade. Para organização das informações diagrama de árvore e afinidade estão indicados.
11. Matriz de Correlação – estão representados os elementos da qualidade com a finalidade de especificar os elementos os convergentes ou que interagem positivamente, e os divergentes em relação aos requisitos e à satisfação do cliente, por conseguinte de difícil otimização. Os resultados podem ser classificados basicamente por grau de intensidade embora a literatura sustente também o conceito de sentido e direção do relacionamento. Para diferenciar os resultados são expressos por meio de simbologia apropriada e comum a todos os desdobramentos, a saber:

⊙ Positiva Forte

○ Positiva

✕ Negativa

* Negativa Forte

12. Valores alvo – valores ou padrões estabelecidos como metas a serem alcançadas em termos de elementos e características da qualidade. O uso deste indicativo tem dois objetivos, primeiro identificar elementos e características da qualidade mensuráveis, segundo encontrar uma forma para fixar um valor ideal e referente item de controle a ser perseguido como meta. Característicos podem ser avaliados por variável (maior facilidade de medição) ou por atributo (maior dificuldade de melhoria contínua). Cada elemento e característica irá definir um item de controle do serviço o qual

deverá ser continuamente revisado em termos de importância. A questão da revisão se explica porque o conjunto dos elementos da qualidade refere os critérios ganhadores e qualificadores de pedido, já aqueles que não pontuam na relação podem identificar os critérios pouco relevantes, mas, nem por isto menos importantes. Em um determinado período de tempo estes critérios podem sofrer alteração em grau, daí a necessidade de revisão contínua.

13. Matriz de relacionamento – visualização da justaposição entre os dois grupos de itens (requisitos e elementos da qualidade) para que a correlação seja executada e classificada basicamente em grau de intensidade. O objetivo é identificar como cada característico exerce influência ao requisito do cliente. Para diferenciar os resultados são expressos por meio de simbologia apropriada e comum a todos os desdobramentos, a saber:

 Forte = 9

 Média = 3

 Fraca = 1

14. Peso absoluto da qualidade – resultado da soma vertical dos valores registrados na parte inferior do campo referente a cada característico da qualidade. Indica valor da importância de cada item no atendimento ao conjunto de requisitos.
15. Peso relativo – conversão do peso absoluto em percentuais relativos para facilitar a classificação por importância.
16. Análise técnica concorrência – avaliação de competitividade entre os concorrentes, e da organização inclusive, efetuada entre os clientes internos em termos de desempenho dos elementos da qualidade apontados;
17. Qualidade projetada – planejar os valores objetivo a serem alcançados na prestação do serviço para mais e para menos. Devem atender plenamente os requisitos dos clientes o que, por extensão, melhora a posição competitiva do produto no mercado. Estas metas devem refletir o plano estratégico de desenvolvimento da qualidade do serviço.

Ao final da classificação recomenda-se uma análise com a finalidade de verificar a consistência dos elementos constantes e determinação das prioridades a serem observadas na aplicação do método. Esta etapa da metodologia exercita fortemente a gerenciamento de diretrizes e de recursos humanos em função da capacidade de planejamento requerida para

tomadas de decisão individual e em grupo além da prática da cultura orientada à solução de problemas.

4.5.1.2 Matriz II – Planejar a qualidade funcional

Esta matriz é constituída de dois grupos de informações, um representa os elementos críticos da qualidade, classificados e transportados da matriz anterior, os pesos de importância e relativo organizados à esquerda do modelo.

Outro grupo de informações é representado, à direita, por elementos para análise de correlação da segunda etapa do desdobramento, constituídos por processos ou funções do serviço de atendimento já descritos no início deste capítulo (serviço principal, facilitador ou de suporte) e que compõem as seqüências e episódios dos subsistemas de atendimento. O uso do diagrama de árvore e o de afinidades pode auxiliar a equipe a catalogar as funções do serviço.

A metodologia utilizada aqui preconiza que após a organização das informações a equipe deverá analisar e classificar a relação correspondente entre os elementos da qualidade e os processos por meio do cálculo dos pesos de importância absoluta e relativa. Outro ponto a ser destacado diz respeito aos itens de controle para avaliação individual das funções com critérios definidos pela equipe. Para cada item de controle da qualidade haverá um respectivo valor alvo de processo a ser perseguido como meta, concernente a análise de concorrentes, *benchmark* interno e externo (matriz anterior) ou capacidade de produção.

Vale salientar que em relação à otimização do processo de aplicação do QFD, uma vez que uma parte das informações da matriz principal foi transportada para esta outra, a aplicação torna-se mais rápida e fácil de ser delegada. Isto é explicado com base na contribuição que os grupos de trabalho proporcionaram para a elaboração do processo anterior e, portanto, é esperado que já disponham de conhecimento sobre o tema o que caracteriza outro ponto importante da TQC que diz respeito ao gerenciamento e desenvolvimento dos recursos humanos.

4.5.1.3 Matriz III – Acolher a qualidade percebida

Esta matriz, denominada neste trabalho de matriz de acolhimento da qualidade percebida possui estrutura e metodologia idêntica à matriz anterior e seu propósito é o desdobrar as funções ou processos importantes em componentes críticos de sucesso do pacote de serviços.

Nesta etapa os processos e pesos de importância (absoluta e relativa) são transportados do módulo anterior e organizados ao lado esquerdo, porém, neste módulo os itens de controle

não constam. Ao lado direito encontram-se os componentes críticos de sucesso, mais abrangentes e que correspondem a características básicas da execução do serviço, a exemplo da intangibilidade. Elementos como instalações de apoio e bens facilitadores (máquinas, equipamentos e local de atendimento) em muitas situações são solicitados e avaliados por parte dos clientes como serviços explícitos ou implícitos e associados a benefícios e maior grau de tolerância.

Outro aspecto a ser pontuado remete à otimização do recurso físico da organização que ao ser avaliado em função de sua importância estratégica pode proporcionar maior eficiência em termos de uso e maior eficácia no que tange ao *lay out* do ambiente de atendimento.

4.5.1.4 Matriz IV – Garantir a qualidade total

A última matriz, aqui denominada de matriz da garantia da qualidade total, destaca-se por conter a maior quantidade de informações importantes em função de convergir os processos de maior relevância do segundo módulo aos componentes críticos de sucesso. Aqui a ênfase maior é dada pela conjugação relacional dos objetivos do cliente (na própria voz), da organização e da metodologia.

Acompanhando o padrão, esta matriz utiliza a classificação dos processos priorizados e pesos de importância (absoluta e relativa) dispostos ao lado esquerdo os quais são desdobrados em requisitos operacionais representados por tarefas integrantes de cada processo do conjunto e pesos de importância (absoluta e relativa) ao lado direito. O objetivo é desdobrar as informações para a confecção e posterior padronização de procedimentos e tarefas críticas garantindo desta forma o atendimento aos requisitos do cliente quanto à qualidade.

A identificação das tarefas é obtida por meio de fluxogramas de processo que, por conseguinte, são avaliados em termos de importância absoluta e relativa. A eleição e classificação das tarefas críticas servem de base à elaboração de procedimentos operacionais padrão, ou seja, falha zero de serviço; estabelecimento das formas de acompanhamento e proposição de métodos que venham garantir a execução sistemática das funções, amparadas por elementos críticos de sucesso.

Portanto, procedimentos operacionais deverão ser documentados e redigidos em forma de manuais e textos auto-explicativos contendo o total das informações técnicas e gerenciais do padrão as quais irão proporcionar as condições necessárias à auto regulação e melhoria contínua do sistema como um todo.

É pertinente observar que neste módulo manter elevado o nível de troca de informações entre todos os executores proporciona rápida disseminação da nova cultura empregada. A

observação destes requisitos durante a execução da metodologia é de fundamental importância em função da natureza do módulo na configuração do inter relacionamento fornecedor/ cliente.

A dinâmica da metodologia QFD proporciona ao macro processo do sistema de atendimento a capacidade de manter a melhoria contínua sempre em evidência, ou seja, o fato de renovar sistematicamente as prioridades dos clientes forçosamente faz com que a padronização seja atualizada de forma efetiva a cada giro de PDCA aplicado.

Em outro âmbito o método imprime ao SISSA a unicidade do pacote de serviços em termos de conformidade ao projeto da qualidade além de operar sistematicamente em função de garantir a melhoria contínua e por extensão a manutenção do relacionamento em base de confiança recíproca.

Consoante a isto, outra contribuição importante desta dinâmica parece ser sua função como suporte ao gerenciamento do intercâmbio com o ambiente.

4.6 Integração: TQC e QFD

O setor de comércio varejista, principalmente o das micro e pequenas empresas que comercializam produtos e serviços, tem sido abarcado por uma grande reestruturação de suas ramificações em função de mudanças e reformulações na economia, cadeia de produção e do comportamento de compra do consumidor brasileiro. No entanto, não há evidências que corroborem um formato ideal de loja, a melhor alternativa é aquela que alcance maior eficiência em atender o cliente, da melhor forma possível, antes do concorrente. Somado a isto, a evolução do ramo de negócios virtual levou o cenário de competição pela satisfação das necessidades do consumidor a transformar-se num conglomerado de ofertas de todos os tipos e diversidades, sem distinção.

A antiga modalidade varejista de sortimento baseado em variedade e quantidade de produtos vem sendo melhorada rapidamente em termos de habilidades de compra, isto se reflete na eficiência de gestão da estrutura de custos, na qualidade do atendimento, dos serviços oferecidos, localização do ponto, área de influência e, sobretudo, no conhecimento do cliente-alvo (KOTLER, 1998).

Tornar a organização de varejo mais adequada ao cliente incide em gerenciar a otimização de seus processos e proporcionar, com isto, benefícios diretos para os consumidores como a diminuição de filas no caixa e a prestação de serviços que serão cada vez mais valorizados como atrativos de lealdade dos clientes às organizações.

As pequenas organizações que prestam serviço ou o têm como principal fonte de atratividade, como é o caso do varejo, por natureza de suas características deveriam ser terreno fértil à implementação de programas da qualidade. Na prática, muitas delas ainda não se deram conta do valor do conceito para seus negócios, mas quando se trata de sobrevivência no mercado satisfazer cliente precede acima de tudo em planejar. Neste contexto o planejamento da qualidade total precisa ser introduzido à rotina destas organizações de forma a se manter como método concreto de trabalho e não como uma idéia abstrata.

Como auxílio à política da qualidade na implantação dos programas projetados a metodologia QFD exerce importante papel de tradução e veículo de transporte das vozes dos clientes ao ambiente interno da qualidade que está emergindo ou que necessita ser melhor orientado ao mercado. O método é bastante eficiente e prático, pois consiste em redundar os requisitos do cliente desdobrados em elementos, processos, componentes e tarefas da qualidade que respondam à altura fortalecendo, por meio da padronização, o contexto da qualidade nas organizações de produção ou comércio de serviços.

A implantação do conceito da TQC e seus desdobramentos demanda que a empresa possua auto conhecimento dos recursos quanto à qualidade requerida de seus serviços, vertendo a cultura da qualidade para a organização como um todo, sobretudo no contexto dos serviços. Desta forma os elementos da qualidade poderão ser transferidos à organização, adequadamente processados e devolvidos ao cliente em forma de resultados esperados e acima das expectativas. Em suma, a retroalimentação deste sistema é composto por dois elementos, a confiança em um sistema literalmente capaz de atender as demandas e o retorno dos benefícios obtidos do investimento no relacionamento em longo prazo.

4.7 Integração: SISSA e MEG

A correlação do processo TQC e seus desdobramentos com o modelo de excelência de gestão (MEG) é bastante forte. Uma vez que uma organização possua supostamente os pontos acima como objetivo de melhoria o MEG é perfeito como proposta de transição de um estágio de modelo de gestão orientada para um modelo de aplicação prática a ser adotado com base na adoção de uma política e programas da qualidade na organização o TQC. Os critérios de excelência de gestão correspondem à configuração básica de uma política da qualidade em suas três áreas, gestão técnica, integrada de recursos e interativa com o mercado.

Os subitens constantes de cada critério podem compor os processos e operações requeridos à implantação do sistema. Como ferramenta de implicação prática o conceito de desdobramento da função qualidade serve especificamente ao propósito da TQC,

disseminando por replicação as informações requeridas à tradução dos requisitos dos clientes para transformá-las em requisitos da qualidade.

Por sua vez, a interação MEG/SISSA ocorre em função da prática da qualidade como um serviço a ser disponibilizado a partir do atendimento e que se estende por toda a organização como um invólucro qualitativo de sua missão. A execução do desdobramento corresponde às seqüências, episódios e atos que compõem o macro processo de funcionamento da estrutura da qualidade do SISSA.

A integração entre os modelos MEG/SISSA permite perfeitamente que a organização, por meio da candidatura em sistemas de premiação no formato PEQ-AL, exerça seu processo de melhoria contínua na prática em duas fases conforme o próprio manual FNQ (2009) preconiza. A primeira trata da obtenção de compromisso com a excelência representado por meio da adoção do MEG como base para a implantação do TQC desdobrado pela função qualidade preparando, desta forma, a organização rumo à excelência. A segunda fase é representada por candidatura ao PNQ – Estadual e Brasil.

4.8 Conclusão do capítulo

Neste capítulo pôde ser demonstrado que a TQC como uma política de melhoria contínua de adequação ao uso em organizações que comercializam serviços ou os utilizam como suporte pode ser implantada por meio do desdobramento da função qualidade (QFD). Esta ferramenta de gestão que, neste caso também serve ao propósito estratégico, se propõe a atender os requisitos do mercado desdobrando-os em requisitos da qualidade a serem ofertados.

Foi visto ainda que ambas as metodologias são perfeitamente ajustáveis ao modelo do SISSA, discorrido no capítulo, e que tem por finalidade se utilizar do MEG e seus critérios como base de apoio à um modelo prescritivo da qualidade do serviço de atendimento. O objetivo maior desta metodologia acredita-se, se encontra na sua aplicação em função de que o atendimento como ferramenta de gestão extensiva à organização como um todo, embora muito difundida na literatura, na prática ainda é bem pouco operacionalizada, sobretudo em ambientes onde convivem as organizações de menor porte (micro empresas de varejo). Outro ponto a ser referido diz respeito à melhoria do relacionamento como resultante do contexto da qualidade no processo de atendimento integral. A própria condução dos trabalhos é baseada em técnicas que induzem a reflexão e interação o que, por si só, imprime um contexto de respeito ao ambiente de atuação da organização e que, em congruência ao conceito QFD, é uma forma de desdobrar a qualidade do relacionamento ao cliente na prática.

No capítulo seguinte será discutida a forma de execução deste modelo em quatro módulos com base no que foi apresentado até aqui:

- Elaboração de um plano básico da política da qualidade do Sistema de Serviço do atendimento;
- Desenvolvimento da aplicação da metodologia abordada neste capítulo;
- Avaliação monitorada por meio dos mecanismos de controle do sistema;
- Estabelecimento de melhoria contínua do sistema por meio de padronização ou ajuste.

5 OPERACIONALIZAÇÃO DO MODELO PROPOSTO

O Prêmio Qualidade Alagoana Micro e Pequena Empresa (PEQ-AL) utiliza por base de análise das organizações candidatas os critérios de gestão do Modelo de Excelência de Gestão (MEG) e seus subitens do qual resultam importantes informações. A proposta do MEG é fundamentada em duas vertentes, uma delas trata da flexibilidade das definições dos critérios a serem observados pelas candidatas o que torna o MEG ideal para ser implementado em qualquer tipo de organização. A outra vertente considera que o MEG não é uma ferramenta prescritiva de técnicas e práticas gerenciais, mas sim um roteiro útil ao diagnóstico e desenvolvimento de um sistema de gestão integrada o qual serve como norte àquelas organizações que desejam se posicionar de forma competitiva em se tratando do desenvolvimento gradativo da excelência da qualidade.

O manual “Rumo à Excelência” (2009) traz em sua introdução um esboço desta evolução de maturidade competitiva. As organizações que estão iniciando ainda detêm resultados pouco expressivos e, por isto mesmo, ainda não dispõem de métodos significativos de melhoria na atuação, identificadas como organizações que assumem um compromisso com a excelência.

As organizações que já conseguem resultados decorrentes de algum tipo de metodologia de padronização, mas ainda são reativas e sentem dificuldade em superar a integração de suas áreas de trabalho, são classificadas em um estágio intermediário e consideradas organizações que estão se encaminhando rumo a excelência. Por fim as organizações que estão em estágio avançado na prática de seus sistemas de gestão são proativas e conseguem integrar suas áreas de forma estratégica por haverem se desenvolvido com base nos critérios de excelência. Neste estágio as organizações candidatas já competem em nível nacional e as ganhadoras estarão aptas a desenvolver seus processos e concorrer em nível de classe mundial. O PEQ-AL recebe candidatas nos níveis iniciante e intermediário.

Vale ressaltar que, conforme dita o próprio manual da excelência, em nenhum dos níveis são definidas técnicas ou procedimentos em justaposição aos critérios do MEG, ficando a critério da organização decidir o que fazer para iniciar sua escalada rumo a níveis superiores.

Para tanto é fundamental que a organização disponha dos elementos adequados à sustentabilidade do processo desde seu nascedouro. O fluxo da informação deve ser consistente ao fluxo de transformação e um descompasso neste ritmo pode significar perda da qualidade e conseqüente redução da área de tolerância do cliente, sem contar o aumento do

estresse interno que poderá literalmente corroer os subsistemas de forma alarmante em se tratando da qualidade do projeto.

Consoante a isto a operacionalização do SISSA, implementado pela ferramenta QFD e complementado com os critérios do MEG será desenvolvido no decorrer deste capítulo em quatro etapas baseadas na metodologia PDCA, descrita no capítulo 3.

5.1 Etapa 1 – Planejamento do gerenciamento das diretrizes

Definição da política da qualidade => A definição da política deverá levar em consideração a Missão e Visão da organização em relação ao mercado, organização e alocação de recursos adequados aos objetivos estratégicos, suporte tecnológico e de gestão da inovação e técnicas de engajamento dos recursos humanos.

Elementos da Gestão das Diretrizes => Esta fase analisa os principais aspectos competitivos da organização tornando-a mais adaptável ao ambiente de atuação e menos vulnerável às influências. A finalidade é fazer com que a organização como um todo possa proporcionar o devido retorno às expectativas dos clientes por ela impactados. Dois requisitos básicos de um planejamento definem seu propósito: ser dinâmico e sistêmico. As principais características que o constituem versam sobre o período de vigência o que, por esta razão, o torna cíclico; e a definição de como será o desdobramento, contribuição e avaliação de todos os níveis da organização em cada fase do processo.

A elaboração de um plano estratégico do atendimento deve se basear na auto avaliação da organização em termos de cultura (crenças e valores internos) e do seu ambiente de atuação proporcionando a eleição de fatores chaves de sucessos configurados em documento, o qual deverá ser amplamente divulgado em todos os níveis da organização. No planejamento do sistema deverão constar:

- Elementos da cultura da organização (crença e valores);
- Missão: propósito da organização, classificação do tipo de serviço (puro, de apoio ou interno);
- Visão: uma aspiração a ser alcançada e orientadora de sua natureza de ser prestadora de serviços a pessoas ou bens;
- Ambiente de atuação: Análise da organização sobre sua posição no ambiente competitivo externo e interno (dinâmica do mercado, forças e fraquezas) para escolha de uma estratégia de atuação com base em uma política da qualidade do atendimento;

- Classificação da maturidade competitiva - como estão definidas as atividades centrais em termos de contato, volume de demanda, capacidade de fornecimento, concorrência, tipo de interação com o cliente (constante, intermitente ou eventual) e respectiva identificação do estágio de maturidade em que a organização se encontra para elaboração de uma estratégia de ação;
- Objetivos: critérios ganhadores, qualificadores ou de menor relevância a serem superados em termos de resultado de desempenho demonstrado em função das expectativas dos clientes;
- Metas: objetivos quantificados em função da estratégia competitiva para o alcance do novo estágio e melhoria contínua;
- Planos de ação integrados à melhoria contínua proporcionada pelo método QFD e complementados por informações constantes dos critérios do MEG.

Definição da gestão dos recursos => deverá abordar o contexto da aprendizagem organizacional, permeada pelo uso dos Círculos de Controle da Qualidade (CCQs), e utilizar como proposta de atendimento ao cliente dois grupos de elementos:

1. O do pacote de serviços
2. O dos recursos humanos, este grupo será projetado com base em:
 - Provisão => recrutamento e seleção;
 - Manutenção => plano de carreira e benefícios sociais (estímulos motivacionais);
 - Desenvolvimento => suporte de treinamento e desenvolvimento organizacional (motivadores).

Variáveis do ambiente *on line* => deverá desenvolver projetos e ações que transmitam sistematicamente à organização o que se passa no ambiente externo. Para isto pode se utilizar de pesquisa de levantamento de dados internos (primários) e diretamente no campo (secundários), a depender da decisão estratégica da organização e da atualização de seu banco de dados. Outras ferramentas podem ser adicionadas ao processo como análise de clientes perdidos, sugestões de clientes (interno e externo), visita simulada por um profissional capacitado, entre outros.

Desenvolvimento da Qualidade do Processo => definição do macro processo, dos subsistemas e respectivos processos e micro processos constituintes da interação cliente/linha de frente (LDF)/linha de Interseção (LDI) e linha de retaguarda (LDR) ambos já demonstrados no capítulo anterior (ver figuras 3.2 modelo do SISSA e 3.3 desdobramento do

macro processo SISSA). As variáveis a serem consideradas na estruturação são representadas pelos elementos da estrutura do atendimento (ver figura 3.1).

Definição da Qualidade do Projeto e de Conformação do SISSA => proporcionará a interação fornecedor/cliente considerando:

- A perspectiva da organização em atender à demanda alvo por meio da estruturação da Matriz I (Casa da Qualidade – ver Apêndice I) a ser desdobrada nas demais matrizes QFD;
- Um pacote configurado em conformidade ao SISSA e ao QFD (ver Figura 3.4 Estrutura da qualidade de conformação do pacote de serviços).

As informações de quatro critérios e seus respectivos itens do MEG podem ser utilizadas como referência complementar para elaboração desta etapa de implementação de uma Política da Qualidade do SISSA. São elas a Liderança, Sociedade e Estratégias e Planos.

5.2 Etapa 2 – Execução das matrizes integradas ao SISSA/MEG

Considerando o que foi delimitado até o momento esta etapa deverá contribuir de maneira a tornar a proposta de aplicação do QFD uma ferramenta de gestão e orientação das diretrizes da organização em atender, por meio do SISSA, os anseios dos clientes (interno e externo). Como forma de tornar o trabalho mais didático as matrizes foram nomeadas conforme tabela 5.1:

Tabela 5.1 – Matrizes componentes do QFD

Matrizes QFD	
Matriz I Ouvir	Qualidade solicitada
Matriz II Estruturar	Qualidade projetada
Matriz III Atender	Qualidade total percebida
Matriz IV Melhorar	Qualidade garantida

Fonte: O autor

Em função de sua proposta sistêmica o SISSA pode ser entendido como um pré estágio para a implantação de uma política da Qualidade e também de sua fundamentação rumo ao PNQ, uma plataforma de base operacional que evidencia a cultura da qualidade do atendimento de modo iterativo em processos que determinam a visão de longo prazo da organização para o cliente em termos de melhoria contínua.

O QFD possui estas prerrogativas o que, por definição, o torna o modelo de escolha na interação SISSA/cliente considerando o processo de coleta, análise e compreensão dos dados

os quais poderão ser obtidos e complementados com base nos critérios do MEG (clientes, pessoas, processos, resultados, informações e conhecimento) em quatro matrizes.

À matriz um caberá o papel de preparação do ambiente do SISSA como um suporte aos requisitos do ambiente externo (clientes e mercado). A matriz dois será responsável por definir e classificar os elementos de seqüência do encontro do serviço e a participação do cliente. À matriz três caberá a elaboração dos itens do pacote de serviços. Por fim a matriz quatro será a responsável por definir como serão distribuídos os episódios e tarefas a serem disseminados e controlados em todas as áreas da organização.

A lógica da metodologia QFD repousa em proporcionar ao cliente maior envolvimento por meio do retorno da sua confiança e maior comprometimento em função de riscos e perdas menores de uma estrutura adequada pelo SISSA. Obviamente cada organização deverá considerar em ambos (QFD e SISSA) a função da Missão e do mercado a ser penetrado.

5.2.1 Matriz I – Ouvir (qualidade solicitada)

O levantamento das necessidades deverá identificar o perfil do cliente alvo típico da organização e poderá ser efetuado em duas etapas. A primeira etapa deverá selecionar do universo de clientes uma amostra suficiente para captar, por meio de pesquisa do tipo questionário, um primeiro grupo de requisitos os quais serão interpretados em qualidade requerida. Na segunda etapa o cliente deverá classificar os requisitos esclarecendo níveis de importância, no caso de variáveis, e de valor, no caso de atributos, além de grau de desempenho entre a organização e demais concorrentes. Vale salientar que os atributos da qualidade podem referir um perfil de intangibilidade que deverá ser considerado na construção do pacote de serviços.

Após a coleta os empregados deverão discutir, em grupos que representem todos os níveis da organização, metas para os desempenhos requeridos bem como calcular taxa de melhoria e peso relativo de cada item determinado na matriz. Diagramas de afinidades, priorização, causa e efeito podem servir como base de trabalho das equipes.

Ao definir os dois grupos de elementos as informações já serão suficientes para a avaliação da correlação, cálculos dos pesos e determinação dos valores alvo (conforme Matriz I constante no apêndice I). Neste ponto os grupos deverão elaborar um escopo da qualidade projetada a fim de tornar, na prática, os requisitos em elementos da qualidade do serviço. É importante ressaltar que esta fase aponta os principais atrativos de venda, a principal base de sustentação do subsistema de entrada e da linha de frente com respeito a uma boa primeira

impressão dos momentos da verdade, os quais serão desenvolvidos em retroação positiva por toda a extensão do SISSA.

5.2.2 Matriz II – Estruturar (qualidade projetada)

A estrutura de elementos requeridos e devidamente priorizados na matriz I em termos de qualidade conforme importância para o cliente são desdobrados em processos que também serão classificados considerando itens de controle, pesos, competitividade e metas alcançáveis aos propósitos da organização conforme Matriz II (ver apêndice I). Nesta etapa já poderá ser perceptível quais elementos da qualidade podem ser influenciados diretamente pelo respectivo processo ao qual pertence e indiretamente por outros que adicionem valor ao elemento evidenciando o QFD em sua natureza de ser disseminado por toda a organização. Novamente a correlação será responsável pela classificação e definição dos processos, itens de controle, pesos e valores alvo de cada um dos elementos da qualidade. Para melhor acompanhamento dos itens de controle uma planilha contendo “o que”, “como”, “quando”, “onde”, “porque” bem como diagramas de árvore, priorização e afinidades podem ser úteis. A partir deste ponto já poderá ser possível identificar como deverá ser abordada a qualidade dos processos e do projeto do SISSA estruturados em um funcionograma que contempla toda a organização.

5.2.3 Matriz III – Atender (qualidade total percebida)

Esta matriz será responsável por definir o pacote de serviços (ver figura 3.4 estrutura da qualidade de conformação do pacote de serviços) adequado ao SISSA em conformidade ao escopo do projeto definido nas duas etapas anteriores em termos de especificações, valores e quantidades suficientes para integração à matriz IV (conforme apêndice I). Ela também deverá definir por meio da avaliação dos pesos a classificação dos processos considerados críticos em correlação aos elementos do pacote, que separadamente, devem ser orientados por parâmetros apropriados, por exemplo, de controle da manutenção e depreciação para o caso dos itens tangíveis, ou de avaliação de desempenho humano. Desta forma um maior domínio da ferramenta pode ser exercido tanto por área quanto na estrutura como um todo, além de auxiliar com suas informações, a elaboração de manuais de especificação. Nesta fase diagramas de causa e efeito, de dispersão e Gráfico de Pareto são recomendáveis.

5.2.4 Matriz IV – Melhoria contínua (garantia da qualidade)

A última etapa define como irá transcorrer na prática o conjunto de atividades (episódios) e tarefas (atos) em correlação aos processos críticos eleitos em etapa anterior, observando por parâmetros de controle os pesos de ambos conforme matriz IV (ver apêndice

I). A elaboração de fluxogramas e procedimentos individuais dos processos do SISSA devem compor sua estrutura operacional. Para cada atividade uma planilha diferente de tarefas deve ser alocada a fim de permitir que toda a organização seja envolvida na estrutura do SISSA. As *out sides* também devem ter uma planilha própria de apontamentos a qual deverá ser analisada e classificada para que os resultados sirvam como base à confecção de um manual de *out sides* válidos completando assim o ciclo de padronização definido com base nos requisitos do cliente e desdobrados ao longo do processo de implantação. Um ponto a ser observado é que tomando como ponto de partida os requisitos do cliente a replicação do QFD permite garantir ao cliente um padrão de qualidade a ser percebida na organização como um todo e não apenas na frente de loja o que deverá se perpetuar por meio de um eficiente sistema de informações. Nesta etapa é recomendável identificar pontos de ruptura que porventura possam causar danos aos processos e ao sistema. Listas de verificação, histogramas, diagramas de árvore, e de causa e efeito são as ferramentas de eleição a serem utilizadas nesta fase.

As matrizes do QFD deverão conjuntamente suportar o SISSA de modo a garantir a TQC valorizando os requisitos mais relevantes ao cliente na fase de escolha do processo de compra e redimensionando os níveis de valores pessoais como, por exemplo, o sacrifício no investimento da relação fornecedor/cliente. Neste ponto do processo de implantação do modelo proposto a associação dos critérios Pessoas e Processos do MEG, assim como seus itens, podem ser abordados como referência na coleta de informações para a geração de conhecimento e inovação do sistema.

5.3 Etapa 3 – Verificação

Esta etapa irá permitir a análise e diagnóstico do SISSA em termos de capacidade, eficiência e eficácia do sistema integrado, fundamentada por indicadores da qualidade representados no critério “Resultados” constante do MEG. O grupo de resultados obtidos do desdobramento QFD poderão complementar os resultados do MEG que abordam os fatores econômico financeiro, clientes e mercado, sociedade, pessoas, processos e fornecedores.

As ferramentas de controle do SISSA deverão determinar níveis de eficiência da capacidade de atendimento e as ferramentas de controle do QFD deverão checar principalmente, além da eficiência, a eficácia da estrutura como um todo em termos da qualidade. Esta afirmação é defendida com base no fato de que um sistema que dispõe de baixo nível de eficiência certamente deverá possuir baixo nível de eficácia. Em contrapartida, o fato de o sistema possuir alto nível de eficiência não lhe garante os mesmos resultados em eficácia.

A explicação recai sobre as influências internas e externas que interagem no ambiente alterando seus resultados parciais e totais. É com base nestas contingências que as *out sides* foram criadas, sua função é basicamente manter o controle do ambiente interno ajustado ao nível desejado de tolerância do cliente. Note-se que muito provavelmente elas deverão ser mais requisitadas nos pontos de ruptura exatamente em função da fragilidade encontrada nestas áreas.

Como são terminais ou periféricas a possibilidade de falhas na passagem de um subsistema a outro é muito maior ou porque os empregados acreditam que a finalização de seus serviços deve ser resgatada pelo empregado do outro subsistema e não ofertada a ele; ou então porque não acreditam serem responsáveis, tecnicamente falando, por esta função, mas sim o superior direto. Vale ressaltar que em ambas as situações a autonomia e o apoio na tomada de decisões estão presentes o que refere o perfil de gestão compartilhada na figura do subsistema LDI.

Por natureza, o monitoramento dos resultados deverá analisar se os padrões da qualidade determinados na política da qualidade estão conformes e em que grau, verificar a ocorrência de eventos incomuns, a variação normal do processo, tolerância, limites e causas aleatórias de problemas, além de identificar formas de eliminação de perdas nos processos as quais serão conduzidas como solução no curso de ação sobre a eficiência dos subsistemas do SISSA na etapa 4.

5.4 Etapa 4 – Melhoria contínua (ação corretiva)

Esta etapa deverá ser responsável por corrigir os desvios da aplicação prática do SISSA e QFD para melhorar a padronização sistematicamente, a qual pode ser executada com base na utilização do método PDCA de gerenciamento das rotinas a ser explanado:

- P => A fase de planejamento da qualidade deverá conter informações sobre as métricas da qualidade, listas de verificação, desempenho e solicitações de mudanças aprovadas. É recomendado a formação de grupos de trabalho orientados para a prática da solução de problemas (CCQs) e coordenados de forma a desenvolver na prática as prováveis hipóteses de solução a serem dispostas em um plano de ação. Estão indicadas as ferramentas de fluxograma, *brainstorming*, Pareto, Histograma, Gráfico de dispersão e Controle estatístico de Processo (CEP) para suporte à tomada de decisão;

- D => Nesta fase os grupos deverão ser preparados e treinados para verificar as informações existentes, complementar com outras se for o caso, e executar as tarefas com base nas metas planejadas e obtidas das ferramentas de controle;
- C => Após a execução das tarefas os resultados obtidos deverão ser avaliados. Caso a situação esteja controlada significa que os padrões definidos na fase de planejamento foram alcançados. Sendo assim a padronização poderá ocorrer e ser controlada sistematicamente. Caso contrário, os resultados não foram obtidos e nova ação deverá ser executada objetivando descobrir as causas prováveis;
- A => Esta fase caracteriza-se por constituir o aprimoramento do processo de correção e se propõe a atingir novos padrões.

O método PDCA é uma proposta muito eficiente para a melhoria de resultados, sua principal característica encontra-se na simplicidade de sua linguagem o que o torna a primeira escolha para a utilização em ambientes onde a diversidade de níveis de conhecimento das pessoas seja levada. Porém, é importante que as etapas do método sejam obedecidas em sua seqüência, evitando desta forma o retrabalho e redução do empenho da equipe procedente da frustração.

Recomenda-se ainda que o tempo investido em estudo da ferramenta e planejamento seja o máximo possível, o que deverá ser recuperado na implantação. Ainda considerando o MEG como base de suporte a implementação do SISSA e QFD, nesta etapa poderão se utilizar os dados constantes no critério “Informações e Conhecimento” para a análise, comparação e elaboração de propostas de inovação ao SISSA e ao QFD.

5.5 Conclusão do capítulo

O objetivo deste capítulo foi delinear a aplicação do modelo proposto do SISSA por meio da implantação de uma política da qualidade a ser desdobrada na ferramenta QFD e complementada com a integração do Modelo de Excelência da Gestão (MEG). Foi utilizado como modelo de gestão da implantação o método PDCA.

As fases de planejamento e execução foram constituídas com base na política da qualidade a ser implantada, a qual definiu o escopo das diretrizes estratégicas a serem desenvolvidas e executadas posteriormente por meio da ferramenta QFD, neste caso em caráter de alinhamento ao propósito da organização em atender aos anseios do cliente e do mercado. Na fase de avaliação foram apontadas as ferramentas da qualidade mais adequadas ao processo de análise e diagnóstico; e a fase de controle foi implementada por meio da mesma ferramenta PDCA utilizada para aplicação da metodologia proposta.

A manutenção destes procedimentos deverá proporcionar resultados em dois âmbitos. No âmbito do cliente externo a melhoria do relacionamento fornecedor/cliente é bastante provável, especialmente se comprovada por meio da redução das reclamações ou aumento das sugestões, resultantes da maior credibilidade do sistema e maior envolvimento do cliente. No âmbito do cliente interno deve-se esperar maior segurança e desenvoltura na condução dos processos, correção de desvios que eventualmente aconteçam e implementação de soluções.

6 CONCLUSÕES

Ao associar o MEG ao SISSA na operacionalização da estrutura de atendimento o resultado da sinergia de ambos os modelos auxilia no preenchimento de lacunas como, por exemplo, considerar a participação do cliente no processo de atendimento ou ainda observar o relacionamento com o cliente por um viés mais proativo que o da reclamação.

Estas e outras características são preenchidas satisfatoriamente com a proposição do SISSA em seu contexto estratégico do desdobramento da qualidade, especialmente se consideramos o ambiente *of line* ao qual o varejo está submetido. Outro ponto a ser ressaltado diz respeito à peculiaridade estratégica do SISSA, que o classifica como uma ferramenta gerencial do atendimento em substituição às formas convencionais representadas por cumprimento cordial e pura prestatividade mecanizada restrita à linha de frente que considera o atendimento apenas em termos de eficácia; ou seja, se o cliente não reclamar é porque está satisfeito, mas se reclamar ele dispõe dos canais pertinentes.

Especialmente neste último caso o atendimento é considerado de forma estanque, não considera a dinâmica do processo nem os aspectos qualitativos da percepção do cliente no momento de sua interação ou ainda o que poderá estender ou reduzir sua tolerância, respectivamente, como um consentimento ou negação em relação a como está sendo atendido. A organização que não se propuser uma mudança cultural sobre o que o atendimento representa, mesmo com o uso do MEG, estará sempre se posicionado de forma reativa uma vez que todos os indicadores a classificam em termos de melhor gestão funcional sem, contudo, propor uma sistematização desta gestão estrategicamente voltada a um atendimento total e interpretativo dos requisitos do cliente e do mercado.

Diferentemente o SISSA trata da questão do atendimento como um processo a ser desenvolvido por toda a organização, abordada com base na eficiência sistêmica de seus componentes. Neste caso, a eficácia será consequência direta do uso dos recursos de que a empresa dispõe e não mais o objetivo. Esta proposta formaliza uma estrutura que pretende se lançar a uma relação de longo prazo, baseada na qualidade das trocas relacionais constantes, convergente das expectativas e ganhos dos dois maiores interessados, ou seja, o cliente e a organização.

Por um lado o cliente, por meio de um pacote de serviços adequado que atenda seus requisitos, passa a investir mais na manutenção da relação com a organização que ele elegeu como sua preferida. Isto o deixa menos acessível à concorrência porque esta foi uma escolha dele e não uma imposição da organização.

Em outro âmbito, a organização passa a contrair mais credibilidade e desenvoltura em suas atitudes de relacionamento, especialmente ao se considerar que as reclamações serão exceções e não regra de relacionamento uma vez que o próprio SISSA já dispõe de mecanismos que o auxiliam a monitorar pontos frágeis e de controle da situação antes que a relação chegue a um conflito direto gerador de uma reclamação.

Note-se a importância deste aspecto uma vez que os empregados deixarão de ser observados com base em quantidade de acertos *versus* quantidade de reclamações, uma forma eficaz de medição, mas superficial de avaliação de resultados que, em muitas organizações, é utilizada em um contexto mais punitivo do que preditivo de causas dos problemas. A perpetuação desta prática de avaliação tende a mascarar a realidade da situação e do contexto no qual ocorreu a falha e conseqüente reclamação formal, o que invariavelmente acaba por deixar aos empregados unicamente a opção de cumplicidade em relação aos fatos destituindo o companheirismo, que compreende, mas não compactua.

O modelo SISSA se propõe a desafiar os empregados em como manter um mínimo de reclamações *versus* um contingente de acertos valorizando a busca da solução com base em causa e efeito. Esta característica configura o desenvolvimento organizacional a partir da provocação do empregado em se mobilizar proativamente para a melhoria contínua, primeiro pessoalmente identificando sua contribuição ao subsistema ao qual pertence e depois em equipe ao unir sua contribuição à dos demais no sistema como um todo.

A lógica da proposta do SISSA também perpassa pelo combate à falha como uma constância e, desta forma, a mínima ocorrência de reclamações se bem orientada em sua promoção, deverá surtir efeito positivo estimulador aos empregados. Estas são características elementares e marcantes da política da qualidade total.

Apenas observando por este aspecto o SISSA já representa um avanço em adequação do atendimento ao cliente, pois introduz em sua metodologia o conceito do controle da qualidade total fundamentado por uma política desdobrada sistemicamente o que se coaduna com o objetivo geral do trabalho proposto.

Outro ponto importante a ser ressaltado é de que o SISSA permite uma flexibilidade ímpar, pois, ao propor a superposição do MEG e do QFD em uma única estrutura voltada para o cliente consegue, por meio do desdobramento, se atualizar em relação às práticas de gestão ao longo do tempo. Contudo, isto não torna o SISSA conflitante à proposição do MEG de ser uma orientação destas mesmas práticas, mas o amplia, pois estará baseado sinergicamente no contexto da qualidade total e no contexto do serviço, bem como no controle das implicações à

satisfação do cliente em seu âmbito mais elementar, o do atendimento. Isto acata amplamente os objetivos específicos.

6.1 Dificuldades e Limitações encontradas

Embora a literatura encontrada fosse muito rica em conteúdo alguns pontos podem ser comentados em relação à dificuldade na elaboração deste trabalho.

Ao pesquisar sobre o tema serviços muitos conteúdos foram encontrados, identificados e classificados por este autor em dois grandes grupos de abordagens. Um grupo composto de autores observa o serviço em um contexto predominantemente mais racional e estratégico. Talvez por isto Parasuraman *et al* obtiveram tanto sucesso em seus achados ao observarem o cliente de forma subjetiva. Inversamente, um outro grupo aborda o contexto do serviço por um âmbito mais predominantemente comportamental, mas nem por isto menos estratégico em sua modelagem e aplicação.

A dificuldade maior foi delimitar a integração das duas contribuições de forma a tornar o SISSA um modelo permeado por elementos da função estratégica, e também dos aspectos subjetivos relevantes dos requisitos do cliente de sua relação no momento da interação com a organização.

Embora encontrasse grande quantidade de conteúdos em se tratando do atendimento no contexto da qualidade, até onde foi possível pesquisar, todos os trabalhos encontrados versavam sobre o atendimento em um contexto relacional da satisfação do cliente baseado na qualidade percebida ou, inversamente, sobre a insatisfação do cliente quanto à falhas e as implicações comportamentais da qualidade não percebida, estes em uma quantidade relativamente grande o que pode significar que o atendimento necessite de uma revisão de seus padrões de gestão.

Raros trabalhos traziam informações sobre a qualidade do atendimento como um aparato sistêmico e, mesmo assim, quando encontrados diziam respeito ao atendimento como um programa de gestão do cliente, uma ferramenta isolada da área de vendas, de marketing ou de sistema de informação.

Muitos conteúdos disponíveis versavam sobre a qualidade do atendimento por um viés de marketing, já esperado, uma vez que a base conceitual da mercadologia refere integrar a organização ao mercado por meio dos famosos quatro pilares representados por produto, preço, praça e promoção e neste contexto o marketing de relacionamento é a ferramenta mais divulgada. Muito pouco foi encontrado considerando o atendimento como uma ferramenta

gerencial da qualidade de adequação dos requisitos a serem desdobrados e, mesmo assim, os achados versavam sobre a aplicação da metodologia em grandes organizações de serviços.

A limitação ficou por conta de literatura específica sobre o tema qualidade do atendimento como um serviço sistêmico para o varejo, inclusive este foi um dos motivos que estimularam a iniciativa deste trabalho.

6.2 Recomendações

A versatilidade e flexibilidade da ferramenta QFD constante do modelo permite que as organizações que pretendam fazer uso específico da metodologia do SISSA estejam bem suportadas em atender os requisitos do cliente e processá-los em forma de atendimento adequado. Por outro lado, a aquelas organizações que queiram enveredar pelo processo do “Rumo à Excelência” e participar de concursos de premiação da qualidade é recomendável associar o SISSA ao MEG como uma proposta de iniciação da organização em sua orientação de melhor gestão dos processos internos.

Recomenda-se também que tanto o PDCA quanto o QFD sejam seguidos à risca em sua seqüência de aplicação das fases uma vez que o não atendimento a isto poderá implicar em sérios riscos de colapso e descrença da metodologia.

Por fim é recomendável, ainda considerando a versatilidade do SISSA, a utilização deste modelo em organizações de serviços virtuais.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AKAO, Yoji. **Quality Function Deployment: integrating, customers requirements into product design**. Cambridge: Massachussets, Productivity Press, 1988.

ALBRECHT, Karl. **Revolução nos Serviços**. São Paulo: Pioneira, 1998.

_____. **The only thing that matters-bringing the power of the customer into the center of your business**. Homewood, Ill.: Dow Jones-Irwin, 1993.

AMABILE, T.M. **Brilliant but cruel: perceptions of negative evaluators**. Journal of Experimental Social. Psychology, 19: 146-56, 1983.

ANDERSON, E., SULLIVAN, Mary. **The Antecedents and Consequences of Customer Satisfaction for Firms, in Marketing Science**, 12, pages 125-143, 1993.

ANDREASSEN, T. W. & LINDESTAD, B. (1998) - **The effects of corporate image in the formation of customer loyalty**. *Journal of Service Marketing*, Vol.1, p.82-92.

ANSOFF, H. Igor **Estratégia Empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 10002 - Gestão da qualidade - Satisfação do cliente - Diretrizes para o tratamento de reclamações nas organizações**. Rio de Janeiro, 2005.

_____. **NBR ISO 8402 - Gestão da qualidade e garantia da qualidade: terminologia**. Rio de Janeiro, 1994.

BARÇANTE, Luiz César; CASTRO,Guilherme Caldas de. **Ouvindo a voz do cliente interno: transforme seu funcionário num parceiro**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

BARCELLOS, Paulo F.P. **Satisfação do cliente e desempenho empresarial**. Porto Alegre: PPGEP/UFRGS, 2002.

BARILI, Domenico. **A contra mão do Marketing: o medo da indústria de marca**. São Paulo: Siciliano, 1997.

BATESON, John E. G. e HOFFMAN Douglas K. **Marketing de serviços**. Porto Alegre: Bookman, 4 ed., 2001.

BELL, Daniel. **The coming of Post- Industrial Society: A venture in social forecasting**, Basic Books, Inc. Nova York, 1973.

BERRY, L.; PARASURAMAN, A. **marketing services: competing through quality**. New York: The Free Press, 1991.

BERTALANFFY, L. Von. **General Systems Theory**. In Yearbook of the Society for General Systems Research, 1956.

BETTENCOURT, L. and Gwinner, K. **Customization of the service experience: the role of the front line employee.** International Journal of Service Industry Management, vol 7, n. 2, pgs 2 a 21, 1996.

BITNER, M.J., Booms, B.H., Tetrault, M.S. (1994). **The service encounter: diagnostics favorable and unfavorable incidents.** *Journal of Marketing*, pp.71-84, 1990.

BLOCH, Peter H. **An exploration into the scaling of consumer's involvement with a product class.** *Advances in Consumer Research.* Association for Consumer Research, ed. Provo, UT: v. 8, p. 61-65, Kent B. Moore 1981.

BLODGETT, J.G.; Wakefield, K.L.; BARNES, J.H. **The effects of Customer Service on Consumer Complaining Behavior.** *Journal of Services Marketing.* MCB University Press, v. 9, no. 4, p. 31-42, 1995.

BOGMANN, Itzhak Meir. **Marketing de relacionamento: estratégia de fidelização e suas implicações financeiras.** São Paulo: Nobel, 2000.

BOSHOFF, Christo & LEONG, Jason. **Empowerment, attribution and apologizing as dimensions of service recovery.** International Journal of Service Industry Management: ©MCB University vol.9 No.1, pp. 24-47, 1998.

BOSHOFF, Christo; ALLEN, Janine. **The influence of selected antecedents on frontline staff's perceptions of service recovery performance.** International Journal of Service Industry Management, Volume 11, Number 1, pp. 63-90(28), 2000.

BOWEN, D.E., LAWLER III, E.E. **The empowerment of service workers: What, why, how and when.** Sloan Management Review, Spring, pp. 31-39, 1992.

BRETZKE, Miriam. **Comportamento do cliente.** In: DIAS, Sergio Roberto (Coordenador); Professores do Departamento de Mercadologia da FGV-EAESP e Convidados. *Gestão de marketing.* São Paulo: Saraiva, 2003.

CARLZON, Jan. **A hora da verdade.** Rio de Janeiro: COP, 1994.

CARVALHO, Pedro Carlos de. **Administração mercadológica.** Campinas: Editora Alínea. 1999.

CHASE, R.B. **Fundamentos da administração da produção.** Porto Alegre: Bookman, 2001.

CHAUVEL, M. A. **Consumidores Insatisfeitos: uma oportunidade para as empresas.** Rio de Janeiro: MAUAD, 2000.

CORRÊA, H.; CORRÊA, C. **Administração de Produção e Operações: Manufatura e Serviços: uma abordagem estratégica.** São Paulo: Atlas, 2007.

DA MATTA, Roberto. **Carnavais, Malandros e Heróis: para uma sociologia do dilema brasileiro.** Rio de Janeiro: Zahar, 1983.

DAY, R. & Landon, E. (1977). **Toward a theory of consumer complaining behavior.** New York: In A. Woodside & J. Sheth (Eds.) *Consumer and industrial buying behavior*, 1997.

DAY, Ralph L. **Modeling choices among alternative responses to dissatisfaction.** In: **ADVANCES in consumer research.** Association of Consumer research, v.11, p. 496-499, 1984.

DELLARETTI Filho, O. **As Sete Ferramentas do Planejamento da Qualidade.** Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia, UFMG, 1996.

DEMING, William Edward. **Qualidade: a revolução da administração.** Rio de Janeiro: Marques-Saraiva, 1990.

DOS SANTOS, Cristiane Pizzutti. **O impacto do gerenciamento de reclamações na confiança e na lealdade do consumidor, no contexto de trocas de serviços relacionais: construção e teste de um modelo teórico.** Porto Alegre: PPGA/UFRGS, Tese (em Administração), 2001.

_____. **Impacto do gerenciamento de reclamações na confiança e lealdade do consumidor, no contexto de trocas relacionais de serviços: construção e teste de um modelo teórico.** Tese de doutorado. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Programa de Pós Graduação em Administração. Porto Alegre, 2001.

FEIGENBAUM, A.V. **Total quality control.** New York: McGraw-Hill, 1991.

FIATES, Gabriela Gonçalves Silveira. **A utilização do QFD como suporte a implementação do TQC em empresas do setor de serviços.** Florianópolis: UFSC, Dissertação submetida à Universidade Federal de Santa Catarina, 1995.

FITZSIMMONS, J.A., FITZSIMMONS, M.J. **Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia da informação.** Porto Alegre: Bookman, 4.ed., 2005.

FNQ – Fundação Nacional da Qualidade. **Prêmio Estadual da Qualidade: Guia para a candidatura.** São Paulo: FNQ, 2009.

_____. **Rumo à excelência e compromisso com a excelência.** São Paulo: FNQ, 2009.

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

GHOSH, Avijit. **Retail management,** Fort Worth, Tex, Dryden Press, 1994.

GIANESI, I.G.N, CORRÊA, H.L. **Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente.** São Paulo: Atlas, 1994.

GILLY, Mary C. & HANSEN, Richard W. **Consumer complaint handling as a strategic marketingtool.** Journal of Consumer Marketing, p.5-16, 1985.

GOODWIN, C., Ross, I. **Salient dimensions of perceived fairness in resolution of service complaints.** Journal of Consumer Satisfaction/Dissatisfaction and Complaining Behavior, Vol. 2 pp.87-92, 1989.

GRIFFIN, Jill. **Como conquistar e manter o cliente fiel: transforme seus clientes em verdadeiros parceiros**. São Paulo: Futura, 1998.

_____. **Um programa de fidelização**. São Paulo: HSM Management, 2001.

GRÖNROOS, Christian. **Marketing: Gerenciamento e Serviços**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2ª Ed., 2003.

GUMMESSON, E. **The Ericsson Approach**. Ericsson, Stockholm, Quality (1987).

_____. **Total relationship marketing: experimenting with a synthesis of research frontiers**, competitive paper for 6th International Colloquium in Relationship Marketing, 7-8 December, University of Auckland, Auckland, New Zealand (1998).

GWINNER, K. P., GREMLER, D., BITNER, M. **Relational benefits in services industries**: HART, C. W. L. **The power of unconditional service guarantees**. Boston, MA: Harvard Business Review, v.66, n.4, p.54-62, July/Aug. 1988.

HART, C. W.; JOHNSON, M. D. **Growing the trust relationship**. *Marketing Management*, n. 1, p. 9-19, 1999.

HAUSER, J.R.; CLAUSING, D. **The House of Quality**. *The Harvard Business Review*, v.66, n.3, p.63-73, May/June, 1988.

HESKETT, J. L.; SASSER JR. W. E.; HART, C. W. L. **Serviços revolucionários: mudando as regras do jogo na prestação de serviços**. São Paulo: Pioneira, 1994.

HESKETT, James L., *et al.* **Putting the Service-Profit Chain to Work**. *Harvard Business Review*, vol. 72, no. 2 March - pp. 164-174, April 1994.

HILL, T.J., **Manufacturing Strategy: Text & Cases**, 2 a. Ed., Burr Ridge, IL: Richard D. Irwin, 1994.

HOLMLUND, M. **Perceived quality in business relationships**. Helsinki: Hanken, 1997.

HOROCHOVSKI, Rodrigo Rossi *et al.* **Empreendedorismo no Brasil**. Curitiba: IBQP, SEBRAE, 2005.

IBGE. **As Micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil: 2001 / IBGE, Coordenação de Serviços e Comércio**. Rio de Janeiro : IBGE, 2003.

_____. **Pesquisa Anual de Comércio 2006**. Rio de Janeiro : IBGE, 2006.

IBOPE. **Consumidor do século XXI**. Disponível em <http://www.ibope.com/consumidor/> Acesso em 20/01/2009.

INGOLD, Roger de Barbosa & RIBEIRO, Francisco. **Varejo no ano 2000. in: Varejo: modernização e perspectivas**. Sao Paulo: Atlas, 1994.

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

_____. **Controle de qualidade total à maneira japonesa.** Rio de Janeiro: Campus, 6ª ed., 1997.

_____. **Controle de Qualidade Total.** Rio de Janeiro: Campus, 1993.

_____. **Total Quality Control - Estratégia e Administração da Qualidade.** São Paulo: IMC, 1986.

JOHNSTON, Robert – CLARK, Graham **Administração de Operações de Serviços.** Editora Atlas, São Paulo, 2002.

JURAN, Joseph M. **A Qualidade desde o projeto – novos passos para o planejamento da qualidade em produtos e serviços.** São Paulo: Cengage Learning, 1992.

JUSTIN, Martin. **Ignore Your Customer.** Revista Fortune. May 1, 1995.

KEITH Hunt. **Consumer Satisfaction, Dissatisfaction, and Complaining Behavior.** Journal of Science. Issues 47, nº 1, 109-110, 1991.

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

LAKATOS, Eva Maria & MARCONI, Marine. **A metodologia do trabalho científico.** São Paulo: Atlas, 4ª ed., 1992.

LANE, C, Bachmann, R. **The social construction of trust: supplier relations in Britain and Germany.** Organization Studies, Vol. 17 No.3, pp.365-95, 1996.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Qualidade total em serviços: conceitos, exercícios, casos práticos.** São Paulo: Atlas, 1997.

LEÃO, Sueli F. Almeida. **O papel social da Ouvidoria como garantia de um serviço público de melhor qualidade: a proposição de um modelo para o Detran-AL.** Recife: Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), Dissertação de Mestrado do PPGEP, 2007.

LEIDENS, Arthur. **Investimentos no relacionamento e lealdade: Um estudo no varejo de vestuário em Curitiba.** Curitiba: Universidade federal do Paraná, Setor de Ciências Sociais Aplicadas (Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração) – Dissertação de Mestrado, 2006.

LEVY, M. B.; WEITZ, B. A. **Administração de varejo.** São Paulo: Atlas, 2000.

LILJANDER, V., STRANDVIK, T. **The nature of customer relationships in services.** In: Swartz, T. , Bowen, D., Brown, S. (eds.) **Advances in Service Marketing and Management**, v. 4, Jai Press, Greenwich, New York, 1995.

LOVELOCK, Christopher e WRIGHT Lauren. **Serviços: Marketing e gestão.** São Paulo: Saraiva, 2001.

LUCAS, Hilda. **Timing-tudo.** <http://mdemulher.abril.com.br/bemestar/colunistas/>. Capturado em 30/06/09.

MAGALHAES, Luciana. **A globalização do varejo: grandes cadeias buscam países emergentes para expandir atividades.** Gazeta Mercantil, 12 ago. 1996.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada.** Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARCHETTI, Renato & PRADO, Paulo H. M. **Um tour pelas Medidas de satisfação Do consumidor.** RAE - Revista de Administração de Empresas, v. 41, Out./Dez. 2001.

MARK D. Alicke, *et.al.* **Complaining Behavior in Social Interaction.** Personality and Social Psychology Bulletin, p. 286, 1992.

MAUTE, M., & Forrester, W. **The structure and determinants of consumer complaint intentions and behavior.** Journal of Economic Psychology, 14(2), 219-248, 1993.

MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações.** Rio de Janeiro: Atlas, 1995.

MIYAUCHI, I. **Postura de um Coordenador de TQC.** São Paulo: Seminário Internacional de TQC, abril de 1987.

_____. **Postura de um Coordenador de TQC.** São Paulo: Seminário Internacional de TQC, 7 de abril de 1987.

MORGADO, Marcelo N. & GONÇALVES, Maurício G.. **Varejo: administração de empresas comerciais.** SENAC, São Paulo, 2001.

MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização.** São Paulo: Atlas, 1996.

MORGAN, R.M.& HUNT, S.D. **The commitment-trust theory of relationship marketing.** North Holland: Journal of Marketing, v. 58, p. 20-38, Jul., 1994.

OJASALO, JUKKA. **Quality Dynamics in Professional Services.** Helsinki: Publications of the Swedish School of Economics and Business Administration, 1999.

_____. **Conceptualizing Productivity in Services.** Helsinki: Swedish School of Economics and Business Administration, Doctoral dissertation, 1999.

PALADINI, Edson P. **Avaliação Estratégica da Qualidade.** São Paulo, Atlas, 2008.

_____. **Gestão da qualidade no processo: teoria e prática.** São Paulo, Atlas, 2000.

_____. **Qualidade total na prática: implantação e avaliação de sistemas de qualidade total.** São Paulo: Atlas, 1998.

PARASURAMAN A., Berry, Leonard L., Valarie A Zithaml. **A conceptual model of service quality and its implications form future research.** Journal of Marketing, Chigago, US, v. 49, fall, 1985.

_____. **Communication and Control Processes in Delivery of Service Quality.** Journal of Marketing, nº 2, vol.52, abril, pp. 35-48,1988.

_____. **ServQual: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality.** Journal of Retailing, Spring, p. 12-39, 1988.

_____. **SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Mensuring Consumer Perceptions of Service Quality.** Journal of Retailing, v. 64, n.1, p. 12, 1988.

PARENTE, J. **Varejo no Brasil: gestão e estratégia.** São Paulo: Atlas, 2000.

PEPERS & ROGERS Group. **CRM series – Marketing 1to1.** São Paulo: 3ª ed., 2004.

PHILIP, Juran. **The classic Book on Improving Management Performance.** São Paulo: McGraw-Hill, 1995.

PORTER, M. E. **A vantagem competitiva das nações.** Rio de Janeiro: Campus, 1989.

_____. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior.** Rio de Janeiro: Campos, 19 ed. 1989.

_____. **Estratégia Competitiva-Técnicas para análise de indústrias e da concorrência.** Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PRADO, P. H. M. **A avaliação do relacionamento sob a ótica do cliente: um estudo em bancos de varejo.** Fundação Getúlio Vargas. Escola de Administração de empresas de São Paulo (Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas), tese de Doutorado, 2004.

QUENTAL, C. M.; SILVA, G. F. da; LEITE, J. S. **Canais de distribuição: associação de pequenos varejistas.** Cadernos Discentes COPPEAD, Rio de Janeiro, n. 10, p. 5-27, 2001.

RICHINS, M. L. **Negative word-of-mouth by dissatisfied consumers: a pilot study.** Journal of Marketing, 47, 68-78, 1983.

RUST, Roland T.; ZAHORIK, Anthony J.; KEININGHAM, Timoty L. **Mensurando o impacto financeiro da sua empresa: questões para qualidade.** São Paulo: Qualitymark, 1994.

SCHMENNER, Roger W. **Service operations management.** New York: Prentice Hall, 1994.

SHETH, Jagdish N., *et al.* **Comportamento do cliente: indo além do comportamento do consumidor.** São Paulo: Atlas, 2001.

SHOSTACK, G. L. **Breaking Free from Product Marketing.** Source: The Journal of Marketing, Vol. 41, No. 2, pp. 73-80, Apr., 1977.

SHOSTACK, G. L. **Designing services that deliver.** USA: Harvard Business Review., v. 62, n. 1, p. 133-139, January february, 1984.

SHOSTACK, G. L. **Service positioning through structural change.** Journal of Marketing, v. 51, p. 34-43, 1985.

SLACK, N.; CHAMBERS,S.; HARLAND,C.; HARRISON,A.; JOHNSTON,R. **Administração da Produção.** São Paulo: Atlas, 2002.

SUPERVAREJO. São Paulo.:Ano I, nº 10, nov., 2000.

TAKAOKA, H.; NAVAJAS, P. F. **Intercâmbio eletrônico de dados: vantagens para o varejo.** In: ANGELO, C. F.; SILVEIRA, J. A. G. (Orgs.). Varejo competitivo. São Paulo: 1997.

TAVARES, M. C. **A força da marca: como construir e manter marcas fortes.** São Paulo: Harbra, 1998.

TAX, S., Brown, S. **Service recovery: research insights and practices.** In Swartz, T., Iacobucci, D. (Eds),Handbook of Services Marketing and Management, Sage, Thousand Oaks, CA, pp.271-86, 2000.

TAX, S., Brown, S., & CHANDRASHEKARAN, M. **Customer evaluations of service complaint experiences: implications for relationship.** Journal of Marketing, 62(2), 60-76, 1998.

_____. **The customer's perspective.** Journal of the Academy of Marketing Science, v. 26, p. 101-14, Spring, 1998.

TOMASSINI, Rodrigo, AQUINO, Rodrigo, CARVALHO, Frederico A. de. **Expectativas e Percepções em Seqüências de Serviço.** Revista de Administração Eletrônica *RAE-eletrônica*, v. 7, n. 2, Art. 20, jul./dez. 2008.

TSCHOHL, J.; FRANZMEIER, S. **A satisfação do cliente. Como alcançar a excelência.** São Paulo: Makron Books, 1996.

VIEIRA, Valter Afonso & SLONGO, Luiz Antonio. **Um Modelo dos Antecedentes da Lealdade no Varejo Eletrônico.** Curitiba: Revista de Administração Contemporânea (RAC), Edição Especial, 2008.

WHITELEY, Richard C. **A empresa totalmente voltada para o cliente: do planejamento à ação.** Rio de Janeiro: Campus, 2002.

ZEITHAML, V.; BERRY, L.; PARASURAMAN, A. **The nature and determinants of customer expectations of services.** Journal of the Academy of Marketing Sciences, v. 21, n. 1, p. 1-12, 1993.

ZEITHAML, V.A. e BITNER, M. J. **Service marketing: integrating customer focus across the firm.** Boston: Irwin McGraw-Hill, 2000.

ZEITHAML, Valerie A., BITNER, Mary J. **Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente.** Porto Alegre: Bookman, 2003.

APÉNDICE

APÊNDICE 1

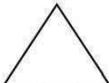
MATRIZES QFD

Matriz I – ouvir o cliente

Matriz II – estruturar

Matriz III – atender

Matriz IV – melhorar



Correlação
Positiva Forte
Positiva
Negativa
Negativa forte

MATRIZ I		A	B	n	Avaliação da concomência	Avaliação competitiva (cliente)	Qualidade projetada	Indicador de melhorias	Atrativos de venda	Peso de importância	Peso Relativo de importância (%)	Comparação competitiva 5 é a melhor pontuação 1 2 3 4 5	
Elementos da Qualidade	Requisitos dos clientes												
	1												
	2												
	3												
	4												
	5												
	6												
	Peso de importância				Relacionamento Forte = 9 Médio = 3 Fraco = 1								
	Peso relativo de importância (%)												
	Valores alvo												
	Análise da concomência 5 é a maior pontuação												
	Plano de requisitos												

MATRIZ II		Valor da meta	Peso de importância	Peso relativo de importância (%)
Processos (seqüência)	Requisitos Essenciais			
	Peso de importância			
	Peso relativo de importância (%)			
	Itens de controle			

