

FACULDADE LABORO  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

**GABRIELA RANZEIRO PEREIRA**  
**GEANNE COSTA CUTRIM**

**GESTÃO DA QUALIDADE NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS: foco no cliente**

São Luís  
2014

**GABRIELA RANZEIRO PEREIRA**  
**GEANNE COSTA CUTRIM**

**GESTÃO DA QUALIDADE NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS: foco no cliente**

Trabalho de conclusão de curso, apresentado ao Curso de Especialização em Administração Estratégica de Empresas da Faculdade Laboro - Universidade Estácio de Sá para obtenção do título de Especialista em Administração Estratégica.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dra. Mônica Elinor Alves Gama.

São Luís  
2014

**GABRIELA RANZEIRO PEREIRA**  
**GEANNE COSTA CUTRIM**

**GESTÃO DA QUALIDADE NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS: foco no cliente**

Trabalho de conclusão de curso, apresentado ao Curso de Especialização em Administração Estratégica de Empresas da Faculdade Laboro - Universidade Estácio de Sá para obtenção do título de Especialista em Administração Estratégica.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dra. Mônica Elinor Alves Gama.

Aprovado em: \_\_/\_\_/\_\_

**BANCA EXAMINADORA**

---

**Prof<sup>a</sup>. Mônica Elinor Alves Gama** (Orientadora)  
Doutora em Medicina  
Universidade São Paulo - USP

---

**Prof<sup>a</sup>. Rosemary Ribeiro Lindholm** (Examinadora)  
Mestre em Enfermagem Pediátrica  
Universidade São Paulo - USP

*“Se a gente não pensar que quer sempre mais, fatalmente teremos sempre menos. O homem só fracassa quando desiste de tentar. Todos os dias me levanto pra vencer”.*

*Aristóteles Onassi*

## AGRADECIMENTOS

A Deus, que é digno de toda honra, por ter-nos dado vida e força para superar todos os obstáculos encontrados em meus caminhos, nem sempre fáceis de superar.

A meus pais, que me ensinaram os valores nobres e princípios dignos, que fazem de mim essa pessoa determinada e humilde, que ama e respeita os outros e por esta razão hoje eles podem ver um dos meus sonhos tornando-se realidade.

Aos meus colegas de turma que no dia-a-dia me ensinam ainda que indiretamente a ser uma pessoa capaz de aceitar as diferenças e conviver com elas, motivando-me ao desafio e fazendo-me analisar e melhorar enquanto estudante e futura profissional.

A todos os professores do curso de Administração Estratégica que dedicaram um pouco de seu tempo a minha educação, meus mais sinceros agradecimentos.

A todos aqueles que direta ou indiretamente, contribuíram para a elaboração desta monografia.

## RESUMO

Este trabalho de conclusão é um estudo realizado sobre a qualidade do atendimento em prestação de serviços com o objetivo de analisar o comportamento das organizações em relação aos conceitos de prestação de serviço e atendimento ao cliente. A metodologia utilizada para elaboração deste estudo foi a revisão de literatura, considerando as publicações de 1992 a 2013. Com o propósito de reforçar a importância do atendimento profissional ao cliente, através de treinamentos, desenvolvimento e educação de seus colaboradores, foram expostos fatos que intensificam a necessidade das organizações alcançarem cada vez mais altos índices de satisfação de seus clientes. Hoje com as mudanças de comportamento dos clientes e do rápido crescimento do mercado, estão fazendo que paradigmas sejam quebrados, onde antes o foco era apenas o lucro e nada mais. Hoje devido a este novo cenário, o relacionamento com o cliente precisa ser revisto e reposicionado. A necessidade de se buscar no mercado, profissionais que desenvolvam estratégias utilizando a comunicação estratégica como ferramenta para a fidelização de novos clientes, objetivando-se também o aperfeiçoamento da melhoria contínua no que tange ao bom relacionamento, serviços e atendimento.

Palavras - Chave: Atendimento. Qualidade. Cliente

## ABSTRACT

This monograph is a study on the quality of care in the provision of services with the aim of analyzing the behavior of organizations in relation to the concepts of service and customer care. In order to strengthen the importance of professional customer service through training, development and education of its employees were exposed facts that intensify the need for organizations to achieve increasingly high levels of customer satisfaction. Today with changing customer behavior and the rapid growth of the market, are making paradigms that are broken, where previously the focus was only the profit and nothing else. Today due to this new scenario, the customer relationship needs to be overhauled and repositioned. The need to look at the market , professionals develop strategies using communication as a strategic tool for the loyalty of new customers , is also aiming the improvement of continuous improvement with respect to good relationships , service and support .

Keywords: Service. Quality. Customer

## LISTA DE FIGURAS

Figura 01	Planejamento e controle.....	24
Figura 02	O ciclo PDCA.....	38
Figura 03	Diagrama de causa e efeito.....	40
Figura 04	Diagrama de Pareto.....	41
Figura 05	Matriz GUT.....	41

## LISTA DE SIGLAS

CCQ	Círculo de Controle da Qualidade
PDCA	Planejamento, Desenvolvimento, Controle e Avaliação
ISO	International Organization for Standardization
GQT	Gestão da Qualidade Total
CEP	Controle Estatístico de Processos
TQC	Controle de Qualidade Total

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	10
<b>2 OBJETIVO</b> .....	12
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	13
<b>4 REVISÃO DE LITERATURA</b> .....	14
4.1 O histórico da gestão da qualidade.....	14
4.2 Gestão estratégica de serviços.....	19
4.3 O contexto do cliente na organização.....	26
4.4 Comunicação estratégica.....	30
4.5 O marketing para a prestação de serviço ao cliente.....	33
4.6 Ferramentas gerenciais da qualidade total em serviços.....	37
4.7 Implantação do processo de qualidade total.....	43
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	45
REFERÊNCIAS	

## 1 INTRODUÇÃO

É o atendimento que realiza a interação organização-cliente. As pessoas conhecem a organização através de suas instalações físicas e de seu contato com os funcionários dessa organização.

Então “qualidade na prestação de serviço” vem a ser a “plena satisfação do cliente”. Isso significa que a qualidade na prestação de serviços é essencial ao perfeito funcionamento de qualquer empresa.

Se a empresa busca a qualidade em seus serviços, conseqüentemente ela está buscando a satisfação do cliente. Concentrar-se nas necessidades e desejos destes. Esse é o segredo para o sucesso. Na busca pela qualidade é preciso desenvolver algumas ações: a qualificação dos colaboradores, a otimização das rotinas administrativas e o envolvimento de todos no processo de excelência da organização.

Quando se fala de qualidade temos definições mais abrangentes. “Qualidade tem a haver, primordialmente, com o processo pelo qual os produtos ou serviços são materializados. Se o processo for bem realizado, um bom atendimento naturalmente acontecerá.

Com a globalização houve a expansão de empresas nos mercados do mundo inteiro com isso veio à concorrência e a competitividade, as exigências de seus clientes aumentaram na mesma proporção, exigindo que as organizações sejam flexíveis para alcançar equilíbrio no mercado e alcançar a capacidade de atender os desejos dos clientes e do mercado, no qual o cliente é a pessoa mais importante e disputada no contexto econômico.

O que a empresa fará para que o consumidor seja seu cliente? A resposta é simples: a qualidade do atendimento na prestação de serviço. Isso significa que a excelência na prestação dos serviços é um fator determinante para o sucesso ou fracasso de uma empresa. O que vem a ser qualidade? “Qualidade é a adequação ao uso”. “É a conformidade às exigências”. A Qualidade reside no que se faz – em tudo o que se faz – e não apenas no que se tem como conseqüência disso. Ou, em outras palavras, todos os processos de uma determinada atividade são importantes; se os processos forem desenvolvidos com qualidade, o atendimento final será de superioridade.

O primeiro capítulo mostra o contexto histórico da gestão da qualidade revisado através de literaturas, artigos, trabalhos acadêmicos e sites especializados.

O segundo capítulo fala da gestão estratégica de serviços, seus diferenciais competitivos, comportamentos de seus consumidores e planejamento e controle dos sistemas.

O terceiro capítulo apresenta o assunto principal deste estudo: o cliente na organização e seus principais aspectos e estratégias de fidelização do mesmo. O capítulo seguinte mostra o processo da comunicação e a relação interpessoal como fator estratégico dentro e fora da empresa.

O quinto capítulo aborda assuntos relevantes para a prestação de serviços envolvendo programas de *endomarketing*, descrição de cargos e recrutamento de pessoas.

O sexto capítulo ressalta a necessidade de treinamento para melhorar a qualidade no atendimento ao cliente.

O sétimo capítulo apresenta as ferramentas gerenciais da qualidade total em serviços: PDCA, *brainstorming*, diagrama de causa e efeito, diagrama de pareto e Matriz GUT.

O oitavo capítulo implanta o processo da qualidade total aos processos empresariais como estratégia, considerando seus princípios e ferramentas.

Por fim, o último capítulo mostra quais são as conclusões que se podem tirar do trabalho desenvolvido e quais são os impactos positivos esperados na parte interna e externa da organização e na conquista e fidelização dos seus clientes.

A metodologia utilizada neste trabalho foi revisão de literatura que consistiu em pesquisa descritiva, pesquisa documental e pesquisa bibliográfica, realizadas com intuito de identificar fontes teóricas confiáveis para embasar todo este trabalho monográfico.

## **2. OBJETIVO**

Analisar a satisfação dos clientes como ferramenta de competitividade empresarial, a partir da gestão do ambiente externo, considerando a literatura especializada.

### **3. METODOLOGIA**

O método adotado para elaboração deste trabalho contou com o uso de pesquisa bibliográfica, feita predominantemente a partir do método indutivo, uma vez que se trata de uma pesquisa interpretativa da realidade nas empresas, com atenção no tema Gestão da Qualidade na prestação de serviços tendo como foco o cliente.

Esta pesquisa tem como finalidade a qualidade iniciando-se no atendimento até a satisfação do cliente.

A técnica de pesquisa será feita a partir do método de revisão de literatura.

Os autores mais explorados foram Idalberto Chiavenato com sua obra Recursos Humanos e Introdução à História Geral da Administração, Alexandre Luzzi Las Casas com sua obra Qualidade total em serviços e Irineu G. N. Gianesi com sua obra Administração estratégica de serviços.

As referências utilizadas são de 1992 a 2013, abordando temas relacionados à Gestão da Qualidade.

## **4. REVISÃO DE LITERATURA**

### **4.1 O histórico da gestão da qualidade**

A qualidade sempre foi uma das grandes preocupações dos seres humanos. Apesar disso, o que hoje se entende e se aplica como conceito de qualidade é muito diferente do conceito empregado por antepassados primitivos. (GARVIN, 1992). Isso caracterizou a era da inspeção, onde os clientes passaram a exigir das empresas produtos e serviços com a qualidade desejada e não produtos acabados e defeituosos.

De acordo com Maximiano (2000, p. 82), “[...] a história da administração da qualidade total confunde-se com a história do modelo japonês de administração.” O modelo toyotista é uma união dos princípios e técnicas da Qualidade Total, da administração científica taylorista e das tradições culturais japonesas.

Por volta de 1924, foram inseridos, por W. A. Shewart, procedimentos estatísticos para coordenar os processos produtivos, por intermédio da aplicação de cartas de controle e amostragens colhidas ao longo da produção. A produção em massa acabou se tornando inviável à inspeção em 100% do material, por contada larga escala (ALVAREZ, 2001).

Um pouco mais tarde já nos anos 40, após a Segunda Guerra Mundial o Japão se apresentou ao mundo completamente destruído necessitando iniciar um processo de reconstrução. Inicia sua Revolução Gerencial silenciosa, a seu estilo se contrapõe paralelamente a “barulhenta” Revolução Tecnológica e chega a se confundir com uma Revolução Cultural. Essa mudança silenciosa de postura gerencial proporcionou ao Japão o sucesso de que desfruta até hoje como potência mundial.

O pós-guerra trouxe dimensões novas ao planejamento das empresas em virtude da incompatibilidade entre as necessidades do mercado consumidor e seus produtos, passando assim a adotar um planejamento estratégico devido à preocupação com o ambiente externo às organizações.

Com as transformações na concepção de qualidade a partir de 1950, o mundo toma conhecimento oficialmente dos estudos que estavam sendo realizados em relação à qualidade. Nessa época, os estudos caracterizavam-se pela preocupação do padrão estabelecido, atendendo assim aos requisitos necessários para a produção em massa. Surgiram, então, os grandes movimentos pela padronização dentro do processo

produtivo, o controle estatístico dos processos e os trabalhos de inspeção desenvolvidos no chão da fábrica. (ALVAREZ, 2001).

Mais tarde vários teóricos desenvolveram trabalhos importantes voltados para a qualidade, como Taiichi Ohno, um dos principais idealizadores do modelo Toyota de produção, conhecida como produção enxuta que buscou eliminar desperdício. O conceito de melhoria contínua na busca da perfeição ou “Kaisen” desenvolvido por Masaki Imai. Depois Ishikawa com o Círculo de Controle da Qualidade (CCQ) e na difusão das sete ferramentas da qualidade, que viriam a ser utilizada pelo CCQ.

Na década de 80, surge a garantia da qualidade e a famosa frase: sua satisfação garantida ou seu dinheiro de volta. Nesse sentido, não interessa mais controlar somente o produto, mas elaborar um controle altamente sofisticado de atividades e processos. Além disso, a excelência é garantida por intermédio da aplicação de ferramentas de gestão orientadas principalmente pelo sistema de certificações da qualidade (ALVAREZ, 2001).

Conforme Machado (1997, p. 12), “[...] a busca pela melhoria da qualidade e produtividade hoje, além de ser o caminho para melhorar a competitividade, tornou-se uma questão de sobrevivência das empresas”.

Diante dessa revisão histórica os anos 80 destacam-se por ficar marcado pela expressiva produtividade e nos anos 90, a administração passa a ser vista como gestão de políticas e o estabelecimento de alianças estratégicas. Outro fator que também impulsiona as organizações em direção à qualidade é a globalização, pela competitividade.

#### 4.1.1 Qualidade total em serviços

A avaliação da qualidade total em serviços surge ao longo de cada contato com o cliente, sendo um momento de verdade, uma oportunidade de satisfazer ou não a necessidade do cliente. A satisfação do cliente está relacionada com a qualidade do serviço que pode ser definida pela comparação da percepção do serviço prestado com as expectativas que o cliente gera sobre o serviço desejado.

Para, Karl Albrecht (1992, p. 216), define qualidade em serviços, como:

É a capacidade que uma experiência ou qualquer outro fator tenha para satisfazer uma necessidade, resolver um problema ou fornecer benefícios a alguém. Serviço com qualidade é aquele que tem a capacidade de proporcionar satisfação.

Hoje não basta agradar os consumidores é necessário encantá-los, superando suas expectativas. Objetivo esse desejado por muitas empresas que trabalham com o intuito de superar a satisfação de necessidades, gerar soluções para os problemas do cliente e fornecer benefício a alguém, assim almejando alcançar a excelência em serviços.

Por outro lado é importante ressaltar que os serviços possuem dois componentes de qualidade que devem ser considerados: o serviço propriamente dito e a forma como é percebido pelo cliente. Tais percepções podem ser vistas de formas variadas de acordo com cada pessoa, pois existem fontes de estímulos físicos e fontes como a necessidade, estado de ânimo entre outros.

Las Casas (2004, p. 77), define as dimensões da qualidade em serviços:

As dimensões da qualidade em serviços são atributos que podem ser vistos de certa forma como requisitos essenciais para que momentos da verdade ocorram de acordo com determinado nível de expectativa dos clientes, para proporcionar serviços de qualidade.

De acordo com o autor as principais dimensões da qualidade em serviços que gera interação entre o cliente e o fornecedor são quatro:

a) **Confiabilidade:** é importante para prestar serviço de qualidade, gerada pela habilidade de fornecer o que foi prometido de forma segura e precisa.

b) **Empatia:** grau de cuidado e atenção pessoal dispensado pelos clientes. Também são importantes aspectos a capacidade de se colocar no lugar dos outros como também a receptividade, que é a disposição de ajudar os clientes e fornecer serviços com presteza.

c) **Aspectos tangíveis:** os aspectos físicos que circundam a atividade de prestação de serviços também têm sua importância como fator de influência.

d) **Segurança:** os consumidores querem dos prestadores de serviços a habilidade de transmitir segurança e confiança caracterizada pelo conhecimento e cortesia destes.

Estas dimensões englobam as principais características do serviço, mas não importa quantas dimensões à empresa levará em conta para elaborar seus padrões de

qualidade desde que sejam levados em consideração os aspectos subjetivos e objetivos. Para o cliente a importância relativa de cada uma dependerá das características do tipo serviço prestado.

Cabe então ao fornecedor identificar seu público-alvo e o valor que cada uma destas dimensões representa para seus consumidores dentro de seu segmento de mercado.

#### 4.1.2 Características dos serviços

Serviço é uma ferramenta importante de unificação das pessoas envolvidas na tomada de decisão em geral e no atendimento a clientes em particulares, dentro da organização de serviços, “Como a organização gostaria de ter seus serviços percebidos por seus clientes, funcionários e acionistas”. (HESKTT, 1986, p. 55).

Define de certa forma o valor e seus elementos principais que a empresa de serviços pretende criar e entregar a seus clientes.

Num mundo crescentemente turbulento em que a mudança é a regra mais que a exceção em que as empresas têm de ser flexíveis para adaptar-se às condições do ambiente em que se inserem é a de prover uma base de estabilidade dentro da qual a flexibilidade possa acontecer. Desde que a organização não amplie desmedidamente sua flexibilidade, pois pode perder o controle sobre seus custos e tornar-se pouco lucrativa.

Johnston e Clark (2002) sugerem que quatro elementos deveriam estar presentes numa declaração de serviços:

- a) Elementos sobre a experiência do serviço: aspectos sobre a interação direta do cliente com o serviço;
- b) Elementos sobre o resultado da prestação do serviço: o que se espera como saída do processo de serviço;
- c) Elemento sobre a operação do serviço: como o serviço deve ser prestado;
- d) Elemento sobre o valor do serviço: aspectos sobre os possíveis benefícios obtidos pelo cliente com o serviço.

Essas séries de elementos ocorrem nas interações (troca como fenômeno principal) entre o cliente e os fornecedores de serviços, há situações em que o indivíduo

não interage com a empresa de serviço possibilitando as trocas. Uma primeira troca pode ocorrer, mas, sem interação de sucesso, não ocorrerão trocas contínuas.

O produto serviço se diferencia de um bem particularmente porque é preponderantemente intangível e porque tem frequentemente características de perecibilidade, variabilidade e relação com pessoas em situações que chegam, muitas vezes, a uma inseparabilidade. Essas diferenças interferem profundamente na forma de produzir o produto serviço e de relacionar a organização com seus clientes.

Para alguns autores como Kotler e McCarthy (2000, p. 311), “As características dos serviços podem ter variáveis de diferenciação como: facilidade de pedido; entrega; instalação; treinamento do cliente; orientação do cliente; manutenção e reparo; e serviços diversos”. Tais diferenciações que complementam sua função básica.

Vejamos algumas das caracterizações dos serviços mais utilizadas por eles:

a) Intangibilidade: o cliente possui apenas lembranças ou resultados, como um cabelo bem cortado ou um programa de computador (software), que é predominante

b) mente intangível, portanto, um serviço.

c) Perecibilidade: impossibilidade de estocá-lo, uma vez disponibilizado precisa ser usado. Um bom exemplo é um voo comercial. Os assentos disponibilizados correspondem ao serviço oferecido e caso esses assentos não sejam ocupados, este serviço “perece”.

d) Variabilidade: produtos intangíveis freqüentemente são compostos pessoas e pessoas variam. Pessoas, mesmo que bem treinadas e em ambientes bem administrados, não conseguem manter os mesmos padrões de procedimentos.

e) Inseparabilidade: os serviços geralmente não podem ser separados da pessoa que os fornece, ou seja, são produzidos ao mesmo tempo em que são consumidos. Há, portanto, interações freqüentes entre o cliente e serviço oferecido. Isto fica evidenciado quando observamos uma consulta médica.

Estas características servem para medir a percepção dos clientes quanto à qualidade dos serviços e mostrar que serviços são processos que apóiam a criação de valor dos clientes, ou seja, facilitam processos que sustentam a criação de valor dos clientes em suas atividades e processos diários.

## 4.2 Gestão estratégica de serviços

O setor de serviços vem ganhando importância cada vez maior em muitos países que, tiveram sua economia fortemente baseada na atividade industrial. Os fatores que contribuem para o crescimento do setor de serviços nos países industrializados podem ser caracterizados pela urbanização das populações, a introdução de novas tecnologias e o aumento da qualidade de vida.

Há algumas décadas, dada a necessidade de maior profissionalismo na administração das operações de serviços nas empresas, tem se procurado adaptar as técnicas de administração industrial, originalmente desenvolvidas para o setor de manufatura, as condições do ambiente de produção de serviços.

O propósito deste tópico é tecer comentário sobre a gestão estratégica dos serviços, com destaque a importância dos serviços no panorama econômico, enfocando ainda o comportamento do consumidor de serviços, abordando também conhecimentos sobre planejamento e controle dos sistemas de serviços.

### 4.2.1 Importância dos serviços na economia

Hoje, pode se observar claramente a importância que as atividades de serviços assumem em nossa sociedade, em termos econômicos, onde pode-se vislumbrar a participação dos serviços do produto interno bruto na distribuição de renda na geração de empregos, assim também pela análise das tendências e transformações experimentada pela economia mundial.

Nesse contexto, Giansi (2010, p. 17) destaca os principais fatores que contribuíram para o aumento da demanda por serviços:

- a) Desejo de melhor qualidade de vida;
- b) Mais tempo de lazer;
- c) A urbanização, tornando necessário alguns serviços (como segurança, por exemplo);
- d) Mudanças demográficas que aumentam a quantidade de crianças e idosos, os quais consomem maior variedade de serviços;
- e) Mudanças socioeconômicas como o aumento da participação da mulher no trabalho remunerado e pressões sobre o tempo pessoal;

f) Aumento da sofisticação dos consumidores, levando a necessidade mais ampla de serviços;

g) Mudanças tecnológicas (como o avanço dos computadores e das telecomunicações) têm aumentado a qualidade dos serviços, ou ainda criado serviços completamente novos.

Os serviços possuem uma interatividade maior com os clientes, enquanto os produtos localizam sua interatividade nas empresas. Por sua proximidade com os clientes, os serviços hoje são considerados os maiores responsáveis pela conquista e fidelização dos clientes.

Gianesi (2010, p. 17) ainda destaca que paralelamente as atividades de serviços exercem desempenho de outros setores da economia, principalmente o industrial. Estes papéis dos serviços na indústria podem ser:

a) Diferencial competitivo: os serviços prestados ao cliente, pelas empresas de manufatura têm atuado no sentido de diferenciar o pacote produto/serviço que a empresa oferece ao mercado, gerando um diferencial competitivo em relação aos concorrentes. Ex: serviços como assistência técnica, crédito e distribuição.

b) Suporte às atividades de manufatura: as funções de manufatura são, na verdade, operações de serviços as quais são fundamentais para o desempenho competitivo da empresa. Ex: serviços como recursos humanos, manutenção e processamento de dados.

c) Geradores de lucro: muitas atividades de serviços de organizações de manufatura podem desenvolver-se até um ponto que ultrapassem a função de apoio, passando a gerar lucro dentro das empresas.

O serviço agregado ao produto adiciona valor à oferta final, o que significa diferencial competitivo para as empresas e seus produtos. As atividades de produção existem dentro de um sistema composto por subsistemas. Vários desses subsistemas são compostos por serviços que dão suporte à atividade de manufatura da empresa (administração financeira, administração de recursos humanos, etc.).

Algumas empresas descobriram que seu verdadeiro foco está nos serviços, essas empresas usam de produtos para vender seus serviços que geram a maior rentabilidade.

A gestão de serviços pode ser caracterizada pela presença e participação do cliente, produção e consumo simultâneos (impossibilidade de estocar serviços) e intangibilidade.

A classifica dos processos de serviço como: serviços profissionais (consultorias especializadas, consultórios médicos, escritórios de advocacia); loja de serviços (restaurantes, agências de viagens, postos de gasolina); e serviços de massa (estádios de futebol, grandes hipermercados). (GIANESI, 2010).

O papel da administração de serviços em uma empresa de manufatura é de planejar propostas de serviços de forma a agregar valor aos produtos comercializados, objetivando a vantagem competitiva da empresa perante suas concorrentes.

Em empresas de serviços, seu papel passa a tomar parte na estratégia da empresa, na produção e controle da qualidade, satisfação e fidelização de seus serviços, garantindo o crescimento, sustentando através da comercialização constante dos serviços.

#### 4.2.1.1 Os serviços como diferencial competitivo nas empresas

Há três tipos de estratégias que as empresa pode utilizar, separadamente ou em conjunto, para ser competitivas nos mercados: liderança em custos através de economia de escala, serviços, vendas, minimização de custos através de economia de escala, redução de custos pela experiência, redução de custos pela experiência, minimização de custos em áreas como pesquisa e desenvolvimento, publicidade entre outros; diferenciação através da criação de algo que o setor industrial como um todo perceba como sendo exclusivo. Exemplo: projeto, tecnologia, serviços ao consumidor, rede de distribuição, entre outros; e foco através do atendimento excelente, imagem da marca, em qualidade, serviços e custo, a um segmento de mercado restrito e bem definido. (PORTER, 1980).

Mais especificamente, Porter (2000, p. 25) estabelece algumas dimensões a partir das quais uma empresa pode montar suas opções estratégicas:

- a) Especialização em uma linha de produtos e/ou segmento de mercado;
- b) Identificação da marca, principalmente através de publicidade;
- c) Integração vertical seja para frente ou para trás;
- d) Seleção de canais de distribuição;

- e) Qualidade do produto e liderança tecnológica;
- f) Política de preços e posicionamento de custos, tanto no que se refere à manufatura, distribuição ou serviços associados;
- g) Serviços associados ao produto, como suporte a projeto, assistência técnica, crédito entre outros;
- h) Alavancagem financeira e operacional;
- i) Relacionamento com a matriz e com instituições governamentais;

Esses entre outros fatores podem influenciar as estratégias, já que a maioria das empresas de serviços tem como compromisso os seus clientes e sabem muito bem quem são seus clientes-alvo e suas necessidades. Por isso desenvolvem estratégias próprias para satisfazer tais necessidades e alcançar melhor índice de satisfação possível para ter destaque entre as demais empresas.

#### 4.2.2 O comportamento do consumidor de serviços

Com relação ao consumidor de serviços, faz-se necessário reconhecer a existência de grupos de consumidores diferentes, ou seja, realizar a segmentação desses grupos, principalmente com relação a quem participa do processo de compras de bens ou serviços, aos fatores que influenciam o comportamento do consumidor e ao processo de decisão.

Para Solonon (2006, p. 12), o comportamento do consumidor de serviço é entendido como: “O estudo dos processos envolvidos quando indivíduos ou grupos selecionam, compram, usam, dispõem de produtos, serviços, idéias ou expectativas para satisfazer necessidades e desejos”.

Assim, ressalta-se que o comportamento do consumidor é uma área interdisciplinar, envolvendo conceitos e ferramentas metodológicas de diferentes áreas do conhecimento que influenciam a compra tais como:

- a) Fatores culturais
- b) Fatores sociais
- c) Fatores pessoais
- d) Fatores psicológicos
- e) Fatores econômicos

Deste modo, percebe-se que entender o comportamento do consumidor de serviços não é tarefa fácil e para isto é necessário que as empresas cuidem de maneira correta de seus consumidores passando credibilidade, acessibilidade, confiabilidade e excelência.

Nesse contexto, faz-se oportuno classificar os diferentes tipos de mercados consumidores em:

a) Mercado de consumo, ou seja, o mercado formado pelos consumidores individuais que compram produtos e serviços para consumo próprio ou de suas residências;

b) Mercado industrial, formado por empresas, de manufatura ou serviços, que são consumidos ou utilizados em seus processos produtivos;

c) Mercado de revenda, constituído por indivíduos e organizações que adquirem produtos visando lucro ao revendê-los ou alugá-los a terceiros; e

d) Mercado governamental, o qual consiste em unidades municipais, estaduais e federais, que compram produtos e serviços, visando a atender suas missões governamentais.

Entre esses mercados consumidores o maior meio de satisfazê-los é conhecer e avaliar o máximo possível sobre os gostos, hábitos, além de seus históricos de compras para a organização conseguir atender às necessidades e desejos de seus mercados consumidores.

#### 4.2.3 Planejamento e controle dos sistemas de serviços

As organizações estão, hoje, inclusas em ambientes complexos e variáveis que são bastante definidos pelo mercado que está a cada dia mais competitivo.

Para sobreviver a esse desafio, as organizações precisam planejar e controlar com responsabilidade.

O processo de planejar e controlar podem ser uma tarefa árdua, no entanto primordial já que existe uma diversidade de abordagens que podem ser implementadas, porém, essas abordagens, se forem bem aplicadas, tornam-se aliadas da gestão.

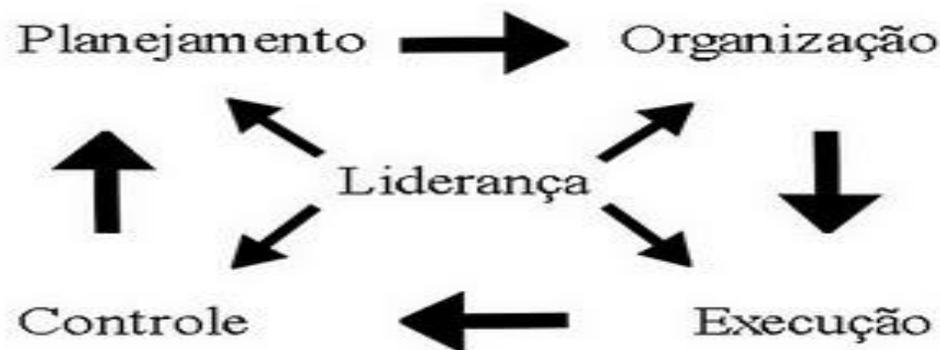
É neste sentido que OLIVEIRA (2001, p. 148) diz que planejar é:

Antes de qualquer coisa, decidir antecipadamente, no entanto, o planejamento corresponde a uma série de decisões tomadas anteriormente ao momento da ação, correspondendo a um conjunto de decisões tomadas em um momento inicial para implementação posterior, onde devem ser consideradas as incertezas em cada elemento da cadeia de alternativas a serem implementadas.

Diante desse contexto, os empresários estão direcionando suas atenções para as especialidades da gestão de serviços. A busca de melhoria da qualidade, tão presente em empresas industriais, passou a ser prioridade também nas empresas prestadoras de serviços. Assim, a gestão dos processos passa a ter papel relevante nas organizações de serviços.

Considerando que o processo de planejamento e controle deve seguir o esquema conforme figura abaixo:

Figura 1 - Planejamento e controle



Fonte: GIANESI, 2010

“Planejar é decidir antecipadamente o que fazer, de que maneira fazer, quando fazer e quem deve fazer”. (KOONTZ & O’DONELL, 1995). O planejamento será como uma ponte estendida entre o ponto onde estamos e o ponto onde desejamos ir.

Contudo, não existe um planejamento adequado sem um controle adequado e assim, Atkinson et al (2000, p. 581), apresenta que o controle é o conjunto de métodos e ferramentas que os membros da empresa usam para mantê-la na trajetória para alcançar seus objetivos.

Conceitualmente, controle é o conjunto de métodos e ferramentas que os membros da empresa utilizam para alcançar seus objetivos; eles verificarão se o planejado está sendo executado adequadamente. Os controles são utilizados também para monitorar a eficácia do sistema dentro do universo organizacional e, partindo

desse princípio, pode-se concluir que quanto mais complexo e de longo prazo for o planejamento, mais complexidade termos na formação do controle.

O controle é uma ferramenta de gestão capaz de direcionar e impulsionar os esforços individuais para alcançar objetivos e metas globais da organização em que o principal objetivo do controle será o monitoramento com saída de ações corretivas no planejamento proposto. (VASCONCELOS, 1994).

Os processos que são compostos por abordagens completas de planejamento e controle e as técnicas que, através de procedimentos aplicados, garantem a execução do planejamento e do controle.

### 4.3 O contexto do cliente na organização

Na segunda metade da década de 90, alguns estudiosos já sinalizavam que uma força gerada pelo consumo estava dando início à era do cliente. “Na era do cliente os consumidores querem voltar a serem clientes, para serem tratados como indivíduos, com suas necessidades entendidas e atendidas individualmente”. (BRETZKE, 1992, p. 139).

Surge o período de transição do consumidor para cliente que exige relacionamento e atendimento personalizado, que demanda conhecimento mais profundo e detalhado de seu comportamento e de seu processo decisório de compra.

Em Kotler (2000, p. 670) ele utilizou o termo cliente em vez de consumidor “Cliente designa uma pessoa ou unidade organizacional que desempenha um papel no processo de troca ou transação com uma empresa ou organização”.

Esse conceito de cliente é muito importante, pois alguns autores, ainda utilizam o termo consumidor quando se refere ao indivíduo ou grupo de indivíduos que compram ou adquirem produtos e serviços para consumo próprio.

O termo cliente refere-se também aos indivíduos que assumem diferentes papéis, como o influenciador, o pagante, o especificador, o comprador, o usuário ou aquele que consome o produto, que percebem e assume atitudes diferentes diante de estímulos variados, de acordo com o envolvimento com a compra, num determinado contexto.

#### 4.3.1 Histórico do cliente

Ao longo do tempo, ocorreram transformações no comportamento dos clientes devido mudanças nos cenários demográficos e tecnológicos, tais mudanças foram substanciais para o comportamento do cliente, em seus desejos, suas necessidades e, conseqüentemente, em seu estilo de vida, o que o fez demandar produtos ou serviços com mais qualidade. Verifica-se que também existiram mudanças do papel que o cliente exerce em relação às organizações.

Almeida (1995, p. 57-62) divide a história do cliente em três fases:

a) A primeira é a fase do Cliente Feudal ou Cliente na Idade Média, que ocorreu nos fins da Idade Média (século XIV) na Inglaterra. Por se tratar da época em que o próprio artesão, além de produzir, também vendia, era fácil conhecer os clientes.

A partir do momento em que se passou de uma produção artesanal para industrial, as empresas se distanciavam cada vez mais dos clientes.

b) Este processo se agravou com a era do produto, que ficou caracterizada no pós segunda guerra mundial, onde tudo que se fabricava era consumido. O cliente era visto como um mal necessário e só o restava comprar o que lhe era oferecido, nas condições que lhe eram impostas.

c) Na década de 70, chegou ao fim a era do produto e com a crise do petróleo, o consumo foi reduzido, e devido a diversos fatores políticos, econômicos e sociais se consolidou uma grande mudança no comportamento do consumidor, deu-se início a era do cliente!

Com a era do cliente, verificou-se a importância de identificar quais são as necessidades dos clientes. Saber quem são estes e como se comportam e auxiliam para atingir metas da excelência no atendimento.

A importância de se conhecer as necessidades do cliente é a possibilidade da descoberta de novas oportunidades. Quanto mais uma organização sabe sobre as necessidades de seus clientes, mais valor a empresa tem para eles. E quanto mais a companhia entende e responde às necessidades, mais seus serviços são percebidos como diferenciados. (ESAMC, 2008).

#### 4.3.1.1 Cliente externo e interno

Pode-se ressaltar que quando se fala em cliente vem sempre à mente a palavra qualidade em serviços no geral. Nesse sentido pode se dizer que: É todo aquele (pessoa, segmentos e organização) que mantém contato com a empresa ou a quem você direciona seus serviços e/ou produtos. Somente o cliente pode determinar se a qualidade de um serviço é boa ou não é. (MARCANTE, 2008)

Atualmente se encontram diversas definições voltadas para o sentimento cliente, ou até mesmo voltadas para os interesses das empresas que devem priorizar quais suas reais necessidades e desejos, ou então identificar os níveis de satisfação do cliente com a empresa.

a) Cliente externo – o conceito de cliente externo na filosofia da qualidade total vai muito além daquela pessoa que, efetivamente, paga pelo produto ou serviço

prestado. Cliente externo é todo aquele que, de alguma forma, é afetado pelo produto ou serviço colocado no mercado.

b) Cliente interno – da mesma forma que devemos nos preocupar com os clientes externos devemos nos preocupar, também, com os clientes internos. Clientes internos são todas as pessoas vinculadas à empresa e, portanto, envolvidas com a fabricação do produto ou a prestação do serviço.

Considera-se uma busca constante das organizações a distinção de suas marcas e produtos com a finalidade de tornarem-se cada dia mais competitivas. Da mesma forma, empenha-se em valorizar os indivíduos que nela trabalham e, com isso, satisfazer seus funcionários, por acreditar que seus principais diferenciais comparativos estão concentrados na área de Recursos Humanos.

Desse modo, para que os clientes de uma organização sejam atendidos de forma satisfatória, é importante que os colaboradores também estejam satisfeitos e valorizados com a empresa em que prestam serviço. Um bom relacionamento só será construído com os clientes externos se os internos estiverem em harmonia. É a satisfação dos funcionários que vai propiciar para a organização um diferencial no sentido de aperfeiçoar a satisfação dos clientes.

Por isso, quando falamos em atender aos anseios e necessidades dos clientes, estamos assumindo uma postura num sentido mais amplo do que aquele normalmente considerado, da qualidade intrínseca do produto ou serviço, ou seja, num sentido amplo dos efeitos sociais e ecológicos que o produto ou o serviço possa causar.

#### 4.3.2 Estratégias de fidelização do cliente

A estratégia de fidelização não pode ser somente focada apenas em "programas de fidelidade". As empresas necessitam ser transparentes, ou seja, eticamente corretas com os seus serviços e produtos que são ofertados aos clientes, gerando com isso garantias nos procedimentos por ela adotados. Isto também vale para quando se utiliza mídia para a divulgação de seus produtos ou serviços. A necessidade da empresa em manter relacionamentos "próximos" com seus clientes e também com seus colaboradores, nos quais se busca atingir todos os níveis da empresa com o objetivo de criar uma harmonização e interação para a busca de soluções de possíveis problemas, torna-se bem mais viável. O nível de atendimento deve ser padronizado em

todas as áreas da empresa ocasionando assim o comprometimento de todos. Esta atitude passará para o cliente que a empresa é merecedora de sua confiança.

Moutella (2009, p. 3) segue algumas definições:

- a) Falta de acesso a informações para os funcionários;
- b) Falta de autonomia dos funcionários para tomar decisões que resolvam os problemas dos clientes;
- c) Falta de motivação dos funcionários para tomar decisões em favor do cliente;
- d) Inexistência de um ambiente propício para a colaboração do cliente;
- e) Falta de comprometimento dos funcionários no relacionamento com os clientes;
- f) Falta de interesse dos funcionários na satisfação dos clientes.

Segundo a Associação Comercial de São Paulo, perde-se clientes por outros motivos:

- a) 1% dos clientes por falecimento;
- b) 4% por mudança de endereço;
- c) 5% por amizade;
- d) 11% por vantagens de outras empresas;
- e) 14% por reclamações não atendidas;
- f) 65% por indiferença no atendimento;

Tal indiferença não acontece por quem está na linha de frente, mas justamente pelo cliente interno que faz parte do processo. É quem está na entrega, no caixa, na expedição, na montagem ou em outro departamento, quem não entende sua importância em todo o processo.

Diante do exposto aqui apresentado, observa-se que, para que a empresa possa fidelizar os seus clientes, ela precisa primeiramente satisfazer e fidelizar seus clientes internos. Os clientes internos (funcionários) são vistos como peças fundamentais para o sucesso das empresas, por isso a necessidade de estarem engajados com os valores da empresa e tratarem os clientes com educação e respeito, tendo também a autonomia para que possam tomar decisões no decorrer do atendimento.

#### 4.4 Comunicação estratégica

Para superar os limites da comunicação empresarial, é necessário entender a comunicação como um processo estratégico para a ação em uma realidade dinâmica e complexa, que visa à provocação de comportamentos inovadores, criativos e dinâmicos do ponto de vista estratégico e que funciona, de maneira democrática, como disseminadora dos objetivos e dos valores culturais da empresa para públicos internos e externos.

Atualmente, a comunicação é considerada a função estratégica da empresa. Por isso, define-se comunicação empresarial como uma atividade sistêmica, de caráter estratégico, relacionada aos mais altos escalões da empresa; tem por objetivo criar, manter para favorável, se for negativa, a imagem da empresa junto a seu público (TOMASI; MEDEIROS, 2009).

Torquato (2004, p. 3) afirma que os consumidores, nas últimas décadas, passaram a exigir:

Não apenas informações a respeito do produto, mas também uma idéia da organização, não lhes interessando apenas saber se o relógio adquirido era bom. Ele queria saber quem fabricava o relógio. Consolidava-se o sistema híbrido entre imagem de produto e imagem de organização. A imagem institucional cobria a imagem dos produtos e vice-versa.

De modo geral, os empresários entendem que a comunicação deve dar lucro, resultados imediatos (TORQUATO, 2004, p. 7).

Pimenta (2004, p. 109) afirma que:

Convivem no empresariado pelo menos duas visões: a de que a empresa tem que se humanizar e prestar contas à sociedade e aos funcionários de suas atividades; e uma outra que comunica na medida de seu lucro imediato, ou seja, o que não dá lucro imediato não comunica mesmo sendo de interesse de todos.

Os empresários raramente têm a percepção de que a comunicação é fator estratégico, de efeitos a longo prazo. É a inclusão da comunicação na cultura organizacional que tem conseguido conscientizar os empregados sobre a responsabilidade social.

A comunicação estratégica tem compromissos maiores do que o mercado imagina. Não se restringe nem aos profissionais de indiscutíveis competências, nem a ações isoladas. Por isso Bueno (2007, p. 104) afirma:

É necessário criar-se uma cultura de comunicação em que a estratégia da organização esteja inserida e que comprometa toda a administração. [...] Comunicação estratégica tem a ver com uma cultura organizacional, com todo o processo de gestão, e não apenas com o orçamento e o organograma.

Se a comunicação empresarial continua sendo vista como um gasto, um risco, algo que se pode descartar ao sabor das circunstâncias, não se pode falar que seja comunicação estratégica.

Para Tomasi; Medeiros (2009, p. 66) “Nos dias de hoje basta que os executivos de uma empresa conheçam seus negócios e o mercado em que estão inseridos, se faz necessário ter uma visão de todos os elementos que influenciam e permite a organização a ter uma integração da empresa com o seu público além da sua relação de trabalho, utilizando a comunicação como instrumento para concretizar seus objetivos”.

Não é demais ressaltar que a comunicação empresarial depende de outros fatores para manter uma comunicação eficaz, entre eles:

- a) Tolerância em relação às atitudes novas;
- b) Tolerância às falhas;
- c) Estímulos ao desenvolvimento de flexibilidade intelectual e liberdade para busca de soluções novas;
- d) Estímulo à propagação de idéias novas dentro das empresas;
- e) Incentivo para trabalhar em equipe.

A comunicação organizacional é um sistema que reúne diferentes modalidades: comunicação gerencial, comunicação administrativa, comunicação social e comunicação dos sistemas de informação. Todas devem estar integrada para criar na comunicação organizacional um sentimento de unidade e de igual forma anunciar ao público externo os negócios e a imagem da empresa por meio de uma linguagem homogênea.

#### 4.4.1 Relação interpessoal

Relacionamento interpessoal é aquele estabelecido entre pessoas. “Associação em que as partes atendem às necessidades sociais uma da outra, em grau maior ou menor” (ADLER e TOWNE, 2002). Portanto, ele envolve a maneira pela qual as pessoas lidam umas com as outras socialmente. Estamos o tempo todo nos relacionando com outras pessoas: em casa, no trabalho, numa festa, numa reunião de

condomínio etc. Isso significa que para entendermos de pessoas em uma organização é importante compreendermos como elas interagem, como se relacionam e , claro, o que é isso (relacionamento).

Chiavenato (1989, p. 18) escreveu o seguinte: “[...] é difícil separar as pessoas das organizações, e vice-versa [...]”. Organização são recursos reunidos para um objetivo. Isso significa que para que a organização consiga atingir esse objetivo, ela deve saber gerir e orientar seus participantes de forma positiva.

Kurt Lewin (1976, p. 66) um dos primeiros pesquisadores sobre relacionamento interpessoal, afirmou que: “A produtividade de um grupo e sua eficiência estão estreitamente relacionadas não somente com a competência de seus membros, mas, sobretudo, com a solidariedade de suas relações interpessoais”.

Portanto, é fundamental entender como esses relacionamentos surgem e como se desenvolvem, tanto para os indivíduos quanto para as organizações, relativamente à produtividade, qualidade de vida no trabalho e efeito sistêmico.

#### **4.5 O marketing para a prestação de serviço ao cliente**

Os objetivos principais do marketing e conseguir vendas e conquistar clientes, isso tem sido rotulado de marketing de transações. (Grönroos, 2009)

Em serviços, como as interações são contínuas entre o prestador de serviços e seus clientes, na maioria dos casos deve-se usar outra abordagem nas empresas de serviços. As atividades de marketing devem almejar não apenas a aquisição de clientes, mas também, manter e desenvolver melhor os contatos estabelecidos com clientes.

##### **4.5.1 Programa de endomarketing**

Para entendermos o Endomarketing temos que compreender o significado literal da palavra.

Segundo Bekin (1995, p. 4), o sentido está no marketing voltado para dentro da empresa, ou seja, “uma ação interna que está no próprio significado de endo. Aí temos a palavra grega éndom, que significa ‘em, para dentro, dentro de’[...]”.

O Marketing que é praticado pelas empresas na busca de conhecer melhor o seu cliente externo deve ser também utilizado para conhecer o seu cliente interno. A partir dessa orientação, devemos fazer com que essa abordagem se interiorize de maneira tal que todos os funcionários se sintam parte desse processo, a estrutura de marketing deve compartilhar suas ações internas e externas de maneira organizada e controlada, sincronizando essas duas ações.

Esse conceito vai de encontro ao que Bekin (1995, p. 47) afirma em: “Um processo cujo foco é alinhar e sincronizar, para implementar e operacionalizar a estrutura organizacional de marketing da empresa ou organização, que visa e depende da ação para o mercado e a sociedade”.

O endomarketing vem sendo utilizado como uma alternativa moderna para aumentar o envolvimento e comprometimento dos funcionários através de uma comunicação interna eficaz, utilizando instrumentos e canais eficientes, e dentro desses parâmetros, há um esforço do marketing para que este se volte para dentro da empresa, focado desde a alta direção até a base operacional, com a preocupação de identificar, atender e satisfazer as necessidades daqueles que fazem o dia-a-dia das organizações.

O cliente interno ou o funcionário que trabalha nas organizações é o foco principal do endomarketing e este deve ter o seu comportamento estudado e avaliado, e dentro desse contexto, o endomarketing é uma ferramenta de extrema importância nesse processo.

O principal benefício que se busca é o fortalecimento e construção de relacionamentos, compartilhando os objetivos da empresa e fortalecendo estas relações, inserindo a noção de que todos são clientes de todos dentro da empresa.

#### 4.5.2 Recrutamento de pessoas

Para Chiavenato (2002, p. 173), recrutamento é “Um conjunto de procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização”. É basicamente um sistema de informação, através do qual a organização divulga e oferece ao mercado de recursos humanos oportunidade de emprego que pretende preencher.

Ainda Chiavenato (1999, p. 92), define recrutamento “O processo de atrair candidatos para uma vaga, anunciando e tornando atrativo para candidatos disponíveis no mercado. Buscando candidatos dentro e fora da organização”. Segundo o autor (1991, p. 54), “Recrutamento é um conjunto de procedimentos que visa a atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização, o recrutamento”. Isso significa dizer que o anuncio deve ser feito de maneira atrativa, com o objetivo de valorizar a vaga aberta e com isso despertar no candidato o desejo de conquistar a vaga.

O recrutamento é o processo de encontrar e atrair candidatos capazes para solicitação de emprego. O processo começa quando são procurados novos recrutas e termina quando são apresentados os formulários de solicitação de emprego. O resultado é um “pool” dos que procuram emprego, do qual são selecionados novos empregos (WERTHER e DAVIS, 1983, p. 145).

“O Recrutamento consiste a partir dos dados referentes às necessidades presentes e futuras de recursos humanos da organização [...]” (CHIAVENATO, 1991 p. 54). A identificação, a escolha e a manutenção das fontes de recrutamento constituem uma das maneiras pelas quais a Administração de Recursos Humanos pode (Chiavenato, 1991):

a) Elevar o rendimento do processo de recrutamento, aumentando tanto a proporção de candidatos/triados para a seleção, como a de candidatos/empregados admitidos;

b) Diminuir o tempo do processamento do recrutamento;

c) Reduzir os custos operacionais de recrutamento, através da economia na aplicação de suas técnicas.

Esses itens estão relacionados a um bom resultado nos processos de recrutamento. Segundo Chiavenato (1999), o recrutamento é uma ação externa da organização para influenciar o mercado de recursos humanos e dele obter os candidatos de que necessita para suprir as suas lacunas. O recrutamento envolve um processo que varia conforme a organização. O início do processo depende de decisão de linha, ou seja, de decisão do gerente. O órgão de recrutamento funciona como staff ou assessoria de prestação de serviços especializados.

A requisição de pessoal trata-se de um documento que deve ser preenchido e assinado pelo responsável que pretende preencher alguma vaga em seu departamento ou seção. De acordo com Chiavenato (1999, p. 54) “Para melhor identificar e mapear as fontes de recrutamento, dentro dos requisitos que a organização exigirá dos candidatos, são necessários dois tipos de pesquisa: a pesquisa externa e a interna”:

a) Pesquisa externa: corresponde a uma pesquisa do mercado de recursos humanos no sentido de segmentá-lo para facilitar suas análises;

b) Pesquisa interna: corresponde à pesquisa sobre as necessidades da organização em relação aos recursos humanos e quais políticas que a organização pretende adotar em relação ao seu pessoal.

O autor também cita a pesquisa mista que envolve aspectos internos e externos:

[...] com uma frequência cada vez maior, as atividades referentes à seleção de pessoal vêm sendo confiadas a um órgão específico, a própria chefia imediata. Não se quer dizer que essa postura em relação à seleção dos recursos humanos seja equivocada. A descentralização é inerente ao próprio processo de maturação do sistema. O que cabe considerar, entretanto, é que, se num sistema descentralizado, todas as gerências e chefias passam a ter atribuições referentes à seleção, deverá haver como contrapartida a competência técnica nessa área (GIL, 1994).

Demonstra a evolução dos processos, nos quais as responsabilidades das chefias imediatas aumentaram. Essa participação é extremamente importante, pois, ele conhece bem o cargo e tem mais chance de identificar a pessoa certa para a vaga.

## 4.6 Ferramentas gerenciais da qualidade total em serviços

A gestão para a qualidade total é um sistema de gerenciamento no qual todos os fatores da qualidade são considerados, incluindo a qualidade do produto ou serviço, o processo de produção, o custo, a entrega no prazo, local e quantidades certas, o moral e a segurança dos empregados e usuários.

Fazer qualidade é procurar a satisfação dos clientes em primeiro lugar. A verificação deste princípio fez com que muitas empresas de sucesso dominassem o mercado de produto e serviço nos últimos anos. As ferramentas analisadas a seguir são as mais utilizadas no TQC, mas não são as únicas. Essas ferramentas são usadas por todos em uma organização e são extremamente úteis no estudo associado às etapas ao fazer rodar o ciclo.

A qualidade não pode estar separada das ferramentas gerenciais básicas usadas no controle, melhoria e planejamento da qualidade, visto estas fornecerem dados que ajudam a compreender a razão dos problemas e determinam soluções para eliminá-los.

### 4.6.1 PDCA

Para compreender o PDCA, Campos (1996, p. 263), define na seguinte citação: “O PDCA é um método de gerenciamento de processo ou de sistemas. É o caminho para se atingir as metas atribuídas aos produtos dos sistemas empresariais”.

Analisando a citação, nos deparamos com a terminologia método, que antecede o nome original. A palavra método é a união de duas palavras gregas: meta + hodos, ou seja, caminho para meta. Logo, de acordo com a própria definição da citação, o método PDCA é “um caminho para se atingir uma meta”. Explica (Campos, 1996).

De acordo com Gianesi (2010, p. 229), o processo de melhoria do PDCA “É visto como um processo contínuo e continuado, representado por um círculo”. A idéia é de que os envolvidos continuamente percorram o círculo no sentido horário, começando pelo estágio de planejamento da melhoria, passando subseqüentemente pelos estágios de implantar a melhoria, avaliar a melhoria e, por fim, decidir sobre a ação a ser disparada pelos resultados da avaliação.

Figura 2 - O ciclo PDCA, que está representado a seguir:



Fonte: <http://www.sobreadministracao.com/wp-content/uploads/2011/06/ciclo-pdca.jpg>

O Ciclo PDCA tem como estágio inicial o planejamento da ação, em seguida tudo o que foi planejado é executado, gerando, posteriormente, a necessidade de checagem constante destas ações implementadas. Com base nesta análise e comparação das ações com o que foi planejado, o gestor começa então a implantar medidas para correção das falhas que surgiram no processo ou produto.

Veremos agora cada uma destas etapas isoladamente, confira:

a) P = Plan (planejamento): Nesta etapa, o gestor deve estabelecer metas e/ou identificar os elementos causadores do problema que impede o alcance das metas esperadas. É preciso analisar os fatores que influenciam este problema, bem como identificar as suas possíveis causas. Ao final, o gestor precisa definir um plano de ação eficiente.

b) D = Do (fazer, execução): Aqui é preciso realizar todas as atividades que foram previstas e planejadas dentro do plano de ação.

c) C = Check (checagem, verificação): Após planejar e por em prática, o gestor precisa monitorar e avaliar constantemente os resultados obtidos com a execução das atividades, avaliar processos e resultados, confrontando-os com o planejado, objetivos, especificações e estado desejado, consolidando as informações, eventualmente confeccionando relatórios. Atualizar ou implantar a gestão à vista.

d) A = Act (ação): Nesta etapa é preciso tomar as providências estipuladas nas avaliações e relatórios sobre os processos. Se necessário, o gestor deve traçar novos planos de ação para melhoria da qualidade do procedimento, visando sempre à correção máxima de falhas e o aprimoramento dos processos da empresa.

É importante lembrar que como o Ciclo PDCA é verdadeiramente um ciclo, e por isso deve “girar” constantemente. Com as ações corretivas ao final do primeiro ciclo é possível (e desejável) que seja criado um novo planejamento para a melhoria de determinado procedimento, iniciando assim todo o processo do Ciclo PDCA novamente. Este novo ciclo a partir do anterior é fundamental para o sucesso da utilização desta ferramenta.

#### 4.6.2 *Brainstorming*

De acordo com Nogueira:

É um processo que objetiva estimular a atenção de resultados através da gestão de idéias dos grupos de colaboradores, de uma maneira que pode ser caracterizada como livre de obstáculos, críticas ou segundas intenções. Apresentada de forma livre e sem preocupação com julgamentos ou análises preliminares, uma idéia pode desencadear sucessivas novas idéias e desdobramentos das mesmas por outras pessoas. (NOGUEIRA 2008, p. 172).

Dentre outros métodos, a técnica de *brainstorming* se inicia com um grupo de seis a dez profissionais reunidos para tentar resolver algum problema em determinado ponto do processo. O enunciado do problema é escrito em um quadro; em seguida deve ser escolhida uma pessoa para registrar as idéias (o facilitador). Cada idéia é anotada com um mínimo possível de palavras no quadro (os membros do grupo nunca devem criticar ou julgar idéias e sugestões). Em seguida, a lista gerada será examinada por todos para se ter certeza que houve compreensão.

Ainda ressalta que quatro principais regras do *brainstorming* são importantes. Nogueira (2008, p. 173):

- a) Críticas são rejeitadas;
- b) Criatividade é bem-vinda;
- c) Quantidade é necessária;
- d) Combinação e aperfeiçoamento são necessários.

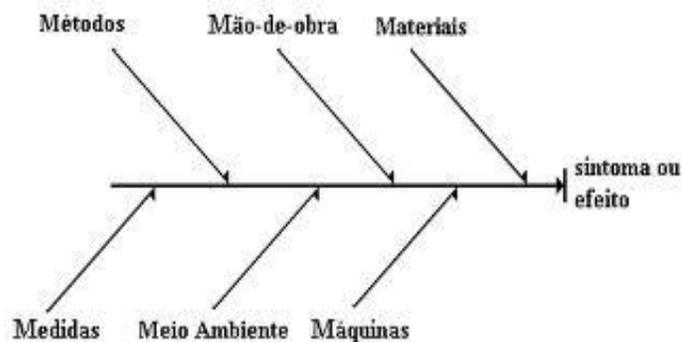
É preferível que as pessoas que se envolvam nesse método sejam de setores e competências diferentes, pois suas experiências diversas podem colaborar com a "tempestade de idéias" que se forma ao longo do processo de sugestões e discussões.

*Brainstorming* tornou-se uma ferramenta que auxilia as equipes a liberarem a imaginação, a gerarem idéias, trazendo benefícios significativos para o negócio. Pode também ser utilizado em qualquer tipo de organização e em qualquer projeto.

#### 4.6.3 Diagrama de causa e efeito

O Diagrama de Ishikawa, também conhecido como "Diagrama de Causa e Efeito" ou "Espinha-de-peixe", é uma ferramenta gráfica utilizada pela Administração para o Gerenciamento e o Controle da Qualidade (CQ) em processos diversos.

Figura 3 - Diagrama de causa e efeito



Fonte: Nogueira (2008, p. 173)

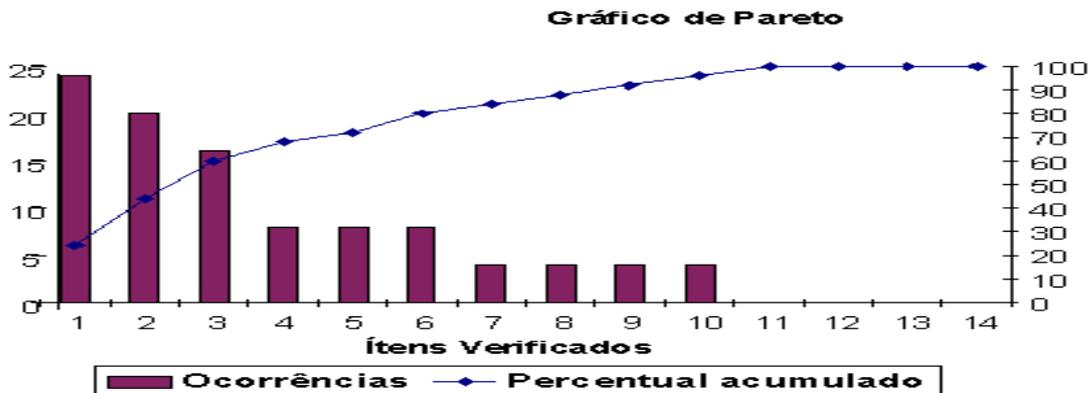
Esta ferramenta deve ser aplicada após o *brainwriting*, onde as possíveis causas, que já foram levantadas anteriormente e colocadas no quadro, serão agrupadas dentro das áreas (máquinas, materiais, mão-de-obra e métodos) a cima descritas (e que podem ser modificadas à vontade dos envolvidos, colocando-se meio ambiente, medidas de desempenho, moedas ou meio de pagamento etc.).

#### 4.6.4 Diagrama de pareto

É um gráfico de barras que ordena as freqüências das ocorrências, da maior para a menor, possibilitando a preordenação dos problemas. Indica ainda a curva de percentagens acumuladas, a maior utilidade deste diagrama é a de permitir uma fácil visualização e reconhecimento das causas ou problemas mais relevantes, possibilitando a centralização de esforços sobre os mesmos. É uma das ferramentas

mais eficientes para identificar problemas, melhorar a visualização, confirmar os resultados, comparar o antes e depois do problema e identificar itens que são responsáveis pelos impactos, eliminando as causas.

Figura 4 – Diagrama de Pareto



Fonte: <http://gestaodeprojetos10.blogspot.com/2010/06/diagrama-de-pareto.html>

O diagrama de Pareto, baseia-se no princípio de que a maioria das perdas tem poucas causas.

#### 4.6.5 Matriz GUT

Após ter todas as possíveis soluções levantadas, e por área, faz-se uma simples contagem entre os integrantes para se chegar a um consenso sobre quais soluções são mais interessantes e realmente poderão vir a ser implementadas.

A matriz GUT é utilizada para análise de risco quando estamos diante de várias alternativas ou cenários possíveis e necessitamos detectar possíveis impactos. Cada uma das possíveis soluções é colocada na matriz e sua gravidade, urgência e tendência são alocadas utilizando-se graus de 1 a 5 em cada uma delas. O resultado será medido através da multiplicação de  $G \times U \times T$ . Este é o formato típico da matriz GUT:

Figura 5 – Matriz GUT

Solução	G	U	T	$G \times U \times T$	Classificação

Fonte: GIANESI, 2010.

A GUT classifica os problemas de acordo com três variáveis:

a) Gravidade - qual o impacto do problema. Impacto pode se referir a imagem, prejuízo financeiro, saúde, segurança e meio ambiente (SMS), etc.

b) Urgência - refere-se ao prazo. Pergunte: a resolução do problema pode esperar ou deve ser feita imediatamente?

c) Tendência - é a chance do problema se tornar ainda maior, quanto mais o tempo passar maior ficará o problema.

A vantagem da matriz GUT é que ela ajuda a avaliar de forma quantitativa os problemas e priorizar a tomada de ações corretivas e preventivas dentro de uma organização.

#### 4.7 Implantação do processo de qualidade total

Para Las Casas (2004, p. 165), implantar o processo de qualidade total é necessário seguir alguns passos de forma ordenada. Uma das providências é a de responder a perguntas do tipo:

- a) Quais os desejos e necessidades dos clientes?
- b) Qual a ordem de prioridade destes desejos e necessidades?
- c) Como está o nosso desempenho?
- d) O que os principais concorrentes estão fazendo? O que está sendo feito no mercado?
- e) O que é necessário fazer para superar as expectativas dos clientes? O que já foi feito neste sentido?

Também é importante uma avaliação de clientes internos. Para isso deve-se formular perguntas do tipo:

- a) Quais são os funcionários da organização? Quais os principais segmentos existentes?
- b) O que eles fazem para receber serviços considerados de qualidade?
- c) Como é feita a avaliação de desempenho?
- d) O que pode ser feito para melhorar o desempenho e atender as expectativas?

##### 4.7.1 Passos para implantação da qualidade total

A qualidade total entendida como um processo sistematizado deve ser implantada aos processos empresariais como uma estratégia da empresa, considerando-se seus princípios e ferramentas.

Definir alguns passos para implantar a qualidade total de acordo com procedimentos e padrões da empresa. (LAS CASAS, 2004):

- a) Trabalhar com a cabeça: uma organização é feita por pessoas, portanto nada mais óbvio do que fazer a implantação do processo através da comunicação;
- b) Estabelecer uma visão: é a imagem que a administração espera projetar nos clientes;
- c) Desenvolver uma expectativa do cliente: momento da verdade;

d) Mudança organizacional: a idéia de qualidade pode ser algo completamente novo para as empresas, há necessidade de fazer um trabalho gradual para obter resultados;

e) Implantação e controle: neste passo deve-se fazer a implantação do que foi planejado. Após a implantação desenvolver mecanismos de controle para controlar a qualidade.

Alguns conselhos são úteis para implantação da qualidade total, entre eles:

- a) Aprenda com os vencedores;
- b) Mensure;
- c) Coloque o cliente em primeiro lugar;
- d) Administre por observação;
- e) Invista no pessoal;
- f) Nunca pare de aprender;
- g) Qualidade de serviços está no detalhe;
- h) Não contrate empregados que não gostem de clientes.

Soares e Chamone (1996, p. 181), ressaltam que “A qualidade total deve ser tratada como uma estratégia que visa satisfazer completamente os requerimentos dos clientes externos e internos, assim como dos acionistas, a um custo adequado”.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A importância deste tema qualidade no atendimento em prestação de serviços desenvolve-se através da necessidade dos profissionais e das organizações na conquista, satisfação e fidelização dos clientes.

Nunca o termo: “O cliente tem sempre a razão”, foi tão valorizado nas organizações como hoje e estas jamais foram as mesmas, desde que a qualidade total veio clarear, até então obscuras vias que levam a melhoria nos serviços.

Para o cliente maduro, não há meio termo, ele sabe que é o rei no mercado e fará uso de seus direito e do privilégio de escolher sempre o melhor. É por isso que se busca ser o melhor, para merecer a atenção e credibilidade de nosso cliente. Mantê-lo é outro desafio, implica sedimentar a conquista; depois da abordagem inicial o namoro e depois deste as juras de amor eterno. Assim somos ou deveríamos ser com nossos clientes, sempre qualificados para satisfazê-los.

Ao final deste estudo, concluímos que existem “armas de sedução” para alcançar o cliente. Para tanto se torna fundamental conhecê-lo, saber o que deseja, compreender sua percepção ao nosso serviço, ouvi-lo, treinar nosso pessoal para a comunicação direta, dentre outros. São todos componentes de uma artilharia pesada que chamamos de qualidade.

É responsabilidade do profissional estabelecer os níveis de qualidade que possam assegurar avanços significativos no processo de melhoria contínua na qualidade organizacional. Esse profissional oferece à organização e ao mercado valor competitivo quando propõe inovação, assumindo novas atribuições com responsabilidade, qualidade e produtividade.

## REFERÊNCIAS

- ALBRECHT, Karl. **Serviço ao Cliente: a reinvenção da gestão do atendimento ao de cliente.** Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- ALMEIDA, S. **Cliente, eu não vivo sem você: o que você não pode deixar de saber sobre qualidade em serviços a clientes.** 20. ed. Salvador: Casa da Qualidade, 1995.
- BALLESTERO-ALVAREZ, M. E. **Administração da qualidade e da produtividade: abordagens do processo administrativo.** São Paulo: Atlas, 2001.
- Bueno, Wilson da Costa. **Comunicação, estratégia e inteligência empresarial.** In:\_\_\_\_\_. **Comunicação empresarial no Brasil: uma leitura crítica.** São Paulo: Mojoara, 2007.
- CORRÊA, Henrique e CAON, Mauro. **Lucratividade por meio de operação e satisfação dos clientes,** São Paulo: Atlas, 2009.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à História Geral da Administração,** 6 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: o capital humano nas organizações.** 8 ed. Rio de Janeiro: Elsevier: 2009.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos.** 7 ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- CORRÊA, Roberto. **Comunicação Integrada de Marketing: uma visão global.** São Paulo: Saraiva, 2006.
- FITZSIMMOS, James A. e FITZSIMMOS, Mona J. **Administração de Serviços: operação, estratégia e tecnologia da informação.** 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- GARVIN, D. A. **Gerenciando a Qualidade: a visão estratégica e competitiva.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.
- GIANESI, Irineu G. N.; CORRÊA, Henrique L. **Administração estratégica de serviços: operação para a satisfação do cliente.** São Paulo: Atlas, 2010.
- GRÖNROOS, Christian. **Marketing: gerenciamento e serviços.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- GIL, Antônio de Loureiro. **Qualidade Total nas Organizações: indicadores de qualidade, gestão econômica de qualidade, sistemas especialistas de qualidade.** São Paulo: Atlas.1992.
- HESKTT, J. **Lucro na prestação de serviços.** Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- KOTLER, Philip. **Administração de Marketing.** 10 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- KONTZ,H; O'DONNELL, C. **Administração: fundamentos da teoria e da ciência.** 15 ed. São Paulo: Pioneira, 1995.
- LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Qualidade total em serviços.** 4 ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- LOBOS, Júlio. **Qualidade através das pessoas.** São Paulo: J.Lobos,1991.
- MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos.** 5 ed. São Paulo: Futura, 2002.
- MOUTELLA, Cristina. **Fidelização de clientes como diferencial competitivo.** Disponível em: <<http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Fidelizacao%20de%20clientes%20como%20diferencial%20competitivo.htm>> Acessado em: 23 nov. 2011.
- MACEDO-SOARES, T. Diana L. v. A., LUCAS, Débora C. **Práticas gerenciais de qualidade das empresas líderes no Brasil.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.
- MACHADO, M. M. **A importância da QVT para o sucesso dos programas de QT.** In: revista Treinamento & Desenvolvimento. Jun,1997.

- MAXIMIANO, Antônio Casar Amaru. **Introdução à Administração**, 7 ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- MAXIMIANO, Antônio Casar Amaru. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana a revolução digital**, 4 ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- NOGUEIRA, José Francisco. **Gestão estratégica de serviços: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2008.
- NASSAR, Paulo. **A comunicação organizacional na contemporaneidade**. 17 ed. São Paulo: ECA, 2006.
- OLIVEIRA, D. P. R. **Estratégia empresarial e vantagem competitiva: como estabelecer e implementar e avaliar**. São Paulo: Atlas: 2001.
- PONTES, Benedito Rodrigues. **Administração de cargos e salários**. 11 ed. São Paulo: Ltr, 2006.
- PASCHOAL, Luiz. **Administração de cargos e salários: manual prático e novas metodologias**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.
- PORTER, M. A. **Nova Era da Estratégia**. HSM Management. 2 ed. São Paulo: HSM Cultura e Desenvolvimento, 2000.
- ROCHA, E. ; ROCHA, K. ; DURAN, C. **Gestão de pessoas para concursos: motivação, equipe e liderança**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- SOLOMON, Michael. **O Comportamento do Consumidor: comprando, possuindo e sendo**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- TOMASI, Carolina e Medeiros, João Bosco. **Comunicação Empresarial**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- TOLEDO, F. de. **Administração de pessoal: desenvolvimento de recursos humanos**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- VASCONCELOS FILHO, P. & MACHADO, A. M. V. **Planejamento estratégico: formulação, implementação e controle**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1994.