



Universidade Federal do Rio Grande do Sul



Escola de Engenharia



Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção

Dissertação de Mestrado

Elementos fundamentais para a excelência

na prestação de serviços

Sílvio Ceroni da Silva

Orientador:

José Luís Duarte Ribeiro

Porto Alegre, dezembro de 1997



Universidade Federal do Rio Grande do Sul



Escola de Engenharia



Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção

**Elementos fundamentais para a excelência
na prestação de serviços**

Sílvio Ceroni da Silva

**Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em
Engenharia de Produção como requisito parcial à obtenção do título de
Mestre em Engenharia de Produção**

Área de Concentração: Gestão da Qualidade

Porto Alegre, dezembro de 1997

**ESCOLA DE ENGENHARIA
BIBLIOTECA**

**Elementos fundamentais para a excelência
na prestação de serviços**

Sílvio Ceroni da Silva

Esta dissertação foi julgada adequada para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção e aprovada em sua forma final pelo orientador e pela banca examinadora do Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Rio Grande do Sul:

José Luís Duarte Ribeiro, Dr.
Orientador

Luís Antônio Lindau, Dr.
Coordenador

Banca Examinadora:

Arthur Tórgo Gómez, Dr.

Édson Pacheco Paladini, Dr.

Gilberto Dias da Cunha, Dr.

Porto Alegre, dezembro de 1997.

DEDICATÓRIA

À minha esposa Carla

AGRADECIMENTOS

À minha esposa Carla, por todo apoio, compreensão e paciência ao longo dos meses de dissertação. Além disso, suas contribuições críticas a respeito do conteúdo dessa dissertação foram fundamentais para a consolidação deste trabalho.

Ao orientador, José Luis Duarte Ribeiro, por todas suas avaliações, idéias e sugestões sem as quais, com certeza, esta dissertação não teria a formatação final apresentada. Com toda sinceridade, desejaria que todos os mestrandos pudessem ter um orientador com tal genialidade e profissionalismo.

Às três pessoas reais responsáveis pela confecção do CD-ROM, Denise Martins Chagas, Marcelo Moutinho Silva e Rogério Jaeschke Schneider. Seus conhecimentos e espírito de inovação tornaram possível concretizar uma dissertação em multimídia.

Ao meu irmão, Sérgio Ceroni da Silva, pelas importantes contribuições científicas em relação ao texto e pelo trabalho de "scaniar" todos os documentos anexados a este trabalho.

À José Antônio Valle Antunes Jr. e Paulo Ghinato, mais do que colegas de pesquisa, amigos que sempre estiveram presentes nos momentos importantes da vida acadêmica.

Às empresas que proporcionaram os estudos de caso constantes nesse trabalho, Banco Itaú, TAM e American Express. Especial agradecimento aos executivos José Emmanuel Vidigal (Banco Itaú), Eng. Aronovich (TAM), Hélio Lima (American Express), Cesar Solorzano (American Express) e José Roberto Gaburro (American Express) pela disponibilização de sua agenda para atender à nossa pesquisa. A troca de experiências com pessoas que possuem tamanho grau de conhecimento da indústria de serviços foi fundamental para a construção do modelo proposto nesse trabalho.

À Eliane Viegas Mota e Ângela de Moura Ferreira, pelas referências bibliográficas repassadas e que se constituíram embasamento importante para as discussões conceituais dessa dissertação.

Ao Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Rio Grande do Sul - PPGEP/UFRGS - por ser um manancial formador de recursos humanos com uma alta qualificação.

À minha mãe, que sempre apoiou e incentivou meus estudos desde a infância.

Aos amigos e colegas de PPGEP, Álvaro, Arsenio, Bea, Claudião, Liane, Mainieri, Márcia, Pity, Rodrigo e Sérgio Dias.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	x
LISTA DE TABELAS	xi
RESUMO	xii
ABSTRACT	xiii
1. COMENTÁRIOS INICIAIS	1
1.1 INTRODUÇÃO	2
1.2 TEMA E JUSTIFICATIVA	4
1.3 OBJETIVOS	5
1.3.1 OBJETIVO GERAL	5
1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	5
1.4 MÉTODO	6
1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO	7
1.6 LIMITAÇÕES DO TRABALHO	8
2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	9
2.1 A NOVA ECONOMIA VOLTADA A SERVIÇOS	10
2.2 AS PARTICULARIDADES DA QUALIDADE EM SERVIÇOS	11
2.3 CULTURA PARA A QUALIDADE EM SERVIÇOS	14
2.4 A CONFIABILIDADE DO SERVIÇO	15

2.5 O TRIÂNGULO DO SERVIÇO	16
2.6 FOCO NO CLIENTE E AUTONOMIA DA LINHA DE FRENTE	20
2.7 OS NÍVEIS DE RELACIONAMENTO COM O CLIENTE	25
2.8 A IMPORTÂNCIA DA RECUPERAÇÃO DO SERVIÇO	28
2.9 TÉCNICAS PARA MELHORIA DOS SERVIÇOS	31
2.10 QUALIDADE EM SERVIÇOS FINANCEIROS	34
2.11 MODELOS DE EXCELÊNCIA EM SERVIÇOS	38
3. ESTUDOS DE CASO	42
3.1 BANCO ITAÚ	43
3.2 TAM	48
3.3 AMERICAN EXPRESS	53
4. MODELO CONCEITUAL	63
4.1 OUVINDO CLIENTES, ESPECIALISTAS E PLANOS	64
4.2 DESENHAR E IMPLEMENTAR SERVIÇOS	67
4.3 PLANEJAR MELHORIAS E MELHORAR SERVIÇOS	68
4.4 ÁREAS DE ATUAÇÃO	69
4.4.1 INSTALAÇÕES	69
4.4.2 RECURSOS HUMANOS	70
4.4.3 AMBIENTE E CULTURA ORGANIZACIONAL	71
4.4.4 FERRAMENTAS E MÉTODOS	72
4.4.5 TECNOLOGIA	75

4.4.6 SISTEMAS DE INFORMAÇÃO	77
4.5 TESTE DO SERVIÇO	78
4.6 PRESTAÇÃO DO SERVIÇO	78
4.7 RECUPERAÇÃO DO SERVIÇO	83
4.8 CORREÇÃO / PREVENÇÃO	86
5. COMENTÁRIOS FINAIS	88
5.1 CONCLUSÕES	89
5.2 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS	93
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	94
ANEXOS	100

LISTA DE FIGURAS

Figura 2.1 – Diferenciação de produtos e serviços	11
Figura 2.2 – A confiabilidade e o aumento de lucros	13
Figura 2.3 – O triângulo do serviço	17
Figura 2.4 – Estratégia, pacote e sistema de serviço	18
Figura 4.1 – Modelo proposto para a excelência em serviços	65
Figura 4.2 – A linha de frente em contato com o cliente	82
Figura 4.3 – A recuperação do serviço	84

LISTA DE TABELAS

Tabela 1.1 – Produto Interno Bruto (%), segundo o setor de atividade – 1960 a 1990.....	2
Tabela 1.2 – População Brasileira Ocupada (%), segundo o setor de atividade – 1960 a 1990	3

RESUMO

Este trabalho apresenta e discute a construção de um modelo para alcançar a excelência em serviços. O modelo proposto contribui para a construção de um embasamento para as companhias que buscam a melhoria dos níveis de qualidade de seus serviços.

Ao longo do texto, faz-se uma revisão da literatura da qualidade em serviços e apresenta-se alguns estudos de caso. Realiza-se o estudo de caso em três renomadas e premiadas empresas prestadoras de serviços – Banco Itaú, TAM e American Express.

A revisão de literatura e os estudos de caso são discutidos em conjunto na construção do modelo conceitual, o qual incorpora 8 blocos principais: ouvindo clientes, especialistas e planos; desenhar e implementar serviços; planejar melhorias e melhorar serviços; áreas de atuação; teste do serviço; prestação do serviço; recuperação do serviço; correção e prevenção de desvios.

ABSTRACT

This work presents and discusses the construction of a model for reaching excellence in services. The proposed model contributes providing a basis for companies searching the improvement of the quality level of their services.

A literature review on service quality and some case studies are presented. The case studies contemplate three companies known and prized for their record of excellent services: Banco Itaú, TAM and American Express.

The literature review and the case studies are discussed together with the construction of the model, which incorporates eight main blocks: listening to the clients, specialists and plans; designing and implementing services; planning improvements and improving services; acting on specific areas; testing the service; doing the service; rescuing service; fixing and preventing failures.

1. COMENTÁRIOS INICIAIS



1.1 INTRODUÇÃO

Os dados de países desenvolvidos e em desenvolvimento revelam que a importância da indústria de serviços na economia mundial tem apresentado um forte crescimento. É possível observar a transição de uma economia baseada em produção industrial para uma economia baseada em serviços. Esta alteração é tão desafiadora quanto foi a mudança da sociedade agrícola para a economia industrial no início desse século.

Nos Estados Unidos, uma das maiores economias mundiais, os serviços representam 60 por cento do produto interno bruto e 70 por cento dos empregos, sendo que estes valores continuam apresentando crescimento (ALBRECHT & ZEMKE, 1990).

No Brasil, segundo dados da Fundação Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – FIBGE (1990, 1993), o setor terciário tem representado mais da metade do Produto Interno Bruto (PIB), conforme demonstrado na tabela 1.1.

TABELA 1.1 – Produto Interno Bruto (%), segundo o setor de atividade – 1960 a 1990

ANO	Setor Primário	Setor Secundário	Setor Terciário
1960	17,76	32,24	50,00
1970	11,55	35,86	52,59
1980	9,99	38,11	51,90
1990	9,24	34,19	56,57

FONTE: Fundação Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - FIBGE

Ainda segundo dados fornecidos pelo FIBGE (1990, 1993), o setor terciário também é responsável por mais da metade da população brasileira empregada. Observa-

se na tabela 1.2 a alta taxa de crescimento da mão de obra utilizada pelo setor terciário nas últimas décadas.

TABELA 1.2 – População Brasileira Ocupada (%), segundo o setor de atividade – 1960 a 1990

ANO	Setor Primário	Setor Secundário	Setor Terciário
1960	54,54	16,39	29,07
1970	45,35	20,41	34,24
1980	30,75	27,51	41,74
1990	22,83	22,70	54,47

FONTE: Fundação Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - FIBGE

Paralelamente, o cenário econômico demonstra a intensificação da concorrência entre as empresas do setor de serviços, na tentativa de assegurar a participação em um mercado tão promissor. Estratégias de diferenciação são adotadas pelas empresas que procuram se destacar em relação à concorrência.

Muitas empresas abordam a temática “qualidade em serviços” como ponto central de sua administração de negócios, conduzindo uma gestão focada no cliente e utilizando essa forma de gestão como diferencial competitivo. Observam-se esforços destas empresas em oferecer serviços diferenciados e personalizados, garantindo a fidelidade de seus clientes e a atração de novos entrantes no mercado consumidor, ou mesmo atraindo clientes da concorrência.

Dentro deste contexto, torna-se imperativo que as empresas adotem sistemas que assegurem a qualidade da prestação de serviços, sob pena de perderem competitividade e, conseqüentemente, fatia de mercado.

1.2 TEMA E JUSTIFICATIVA

O presente trabalho aborda a questão da qualidade em serviços dando ênfase aos modelos e mecanismos para garantir a excelência na prestação de serviços.

Com um mercado consumidor cada vez mais exigente, é importante entender como as empresas monitoram a expectativa de seus clientes, e como formatam seus processos de prestação de serviços de maneira a atender tais expectativas, mantendo-se competitivas.

Como apresentado no item 1.1, a economia baseada em serviços representa uma fatia substancial do Produto Interno Bruto, tanto em países emergentes como o Brasil, quanto em países ricos, como nos Estados Unidos. Entretanto, muito pouco tem-se pesquisado a respeito do setor de serviços no Brasil, oportunizando que este trabalho contribua para a discussão deste assunto.

Muitos trabalhos têm sido publicados sobre qualidade no setor industrial ou mesmo ferramentas de gestão para as organizações de manufatura. Paradoxalmente, contrariamente à sua importância na economia, não encontra-se a mesma abundância para o setor de serviços. Os dados apresentados pelo último Encontro Nacional de Engenharia de Produção – ENEGEP (1997), demonstram que os trabalhos apresentados no setor de serviços representaram 14 por cento (65 artigos) do total de trabalhos aceitos no congresso (475 artigos). Destes 65 trabalhos, 18 estão diretamente relacionados à qualidade em serviços, ou seja, somente 4 por cento do total de 475.

No congresso realizado em 1997, na Flórida – EUA – pela ASQC (*American Society of Quality Control*), de um total de 156 artigos, 11 trabalhos (7 por cento) publicados relacionavam-se à qualidade em serviços, evidenciando que mesmo mundialmente as publicações em serviços ainda são restritas.

Para o nosso país, a indústria de serviços pode representar um importante potencial de exportação, gerando divisas e contribuindo para o superávit de nossa balança comercial. Para alcançar tal patamar, faz-se necessário estudar cientificamente os fatores que compõem a estrutura de prestação de serviços com qualidade.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 OBJETIVO GERAL

O objetivo geral do presente trabalho é identificar e discutir os elementos fundamentais para se atingir a excelência na prestação de serviços, e construir um modelo que esclareça as relações entre estes elementos fundamentais.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Os objetivos secundários deste trabalho são:

- Analisar as soluções adotadas pelas empresas pesquisadas em relação a instrumentos de captação da voz do cliente e dos especialistas, desenho e implantação de serviços, planejamento e melhoria de serviços, atuação em áreas de apoio à prestação de serviços, testes de serviços, prestação de serviços com qualidade, prevenção de erros e recuperação de serviços;
- Identificar algumas técnicas existentes em comum na indústria de serviços e em sistemas de manufatura;
- Identificar o ciclo de melhoria contínua em serviços;

O enfoque básico se dá em função da manutenção de um sistema de prestação de serviços com qualidade, ou seja, não se pretende discutir o processo de implantação de um programa de qualidade em serviços, mas sim o monitoramento e a implementação de melhorias no processo.

1.4 MÉTODO

O presente trabalho é baseado nas etapas descritas a seguir:

- A) Revisão dos principais autores e identificação do material existente na literatura que possa subsidiar a construção de um modelo de excelência em serviços;
- B) Escolha das empresas a serem visitadas (estudos de caso): 1) Banco Itaú – segundo maior banco privado nacional em patrimônio líquido (EXAME, 1997) e escolhido o melhor banco brasileiro pela *Global Finance Magazine*; 2) TAM – transporte aéreo, escolhida pela revista EXAME como a melhor empresa brasileira em 1997; 3) American Express do Brasil – administradora de cartões de crédito, referencial de serviços citado em diversos livros e artigos pesquisados;
- C) Pesquisa de campo – entendimento dos sistemas de excelência em serviços vigentes nas empresas pesquisadas através de entrevistas com a alta administração; algumas observações específicas são executadas em campo, conforme a utilização dos serviços oferecidos pelas empresas pesquisadas, contatando-se diretamente o canal de atendimento a clientes disponível em cada uma das empresas;
- D) Discussão e construção do modelo de excelência em serviços, baseado tanto na revisão da literatura como nas observações dos estudos de caso;
- E) Validação parcial do modelo, verificando se os aspectos principais do modelo de excelência em serviços proposto são observados em empresas que se destacam pela qualidade na prestação dos serviços;
- F) Estabelecimento de conclusões e sugestões para trabalhos futuros.

1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

A presente dissertação é composta por esse capítulo introdutório e mais quatro capítulos. Este capítulo apresenta o tema, a justificativa, os objetivos, o método e as limitações do presente trabalho.

O capítulo 2 apresenta o embasamento teórico do estudo, através da revisão de literatura sobre qualidade em serviços, sistemas de qualidade em bancos, cartões de crédito e companhias de transporte aéreo.

O capítulo 3 relata as entrevistas feitas com os executivos das três empresas pesquisadas, bem como as observações realizadas no decorrer das visitas às instalações das empresas. No Banco Itaú a entrevista foi realizada com o Sr. José Emmanuel Vidigal, Superintendente da Qualidade e Infra-Estrutura; na TAM, Eng. Aronovich, Assessor da Qualidade da Presidência; na American Express, foi entrevistado o Sr. Hélio Lima, Diretor Presidente da American Express - Brasil, o Sr. Cesar Solorzano, Vice-Presidente de Operações - Brasil, e o Sr. José Roberto Gaburro, Diretor de Operações - Brasil.

O capítulo seguinte propõe a construção de um modelo conceitual de excelência em serviços e sua validação parcial. Este modelo baseia-se tanto na revisão da literatura como em soluções adotadas pelas empresas com relação à capacitação de sua linha de frente, flexibilidade, tecnologia, manutenção de clientes e recuperação de serviços que não atenderam as expectativas dos clientes. Também discute-se o ciclo de melhoria contínua em serviços.

Finalmente, o capítulo 5 apresenta as conclusões e sugestões de pesquisas futuras, desdobradas do presente estudo.

1.6 LIMITAÇÕES DO TRABALHO

Não se pretende validar completamente o modelo, na medida em que as empresas pesquisadas não representam o universo das empresas na área de serviços. A validação completa do modelo e sua generalização poderiam ser foco de discussão em trabalhos futuros que envolvessem uma pesquisa mais longa.

Várias outras questões, como, por exemplo, os investimentos da empresa, seu nicho de mercado e parcerias estratégicas, não são discutidos no presente trabalho, fazendo parte de uma esfera de estudos onde seria possível a modelagem do negócio da empresa. O modelo apresentado neste trabalho foca a interface cliente-serviço oferecido, e não traz soluções para um planejamento estratégico de longo prazo.

O modelo apresentado não pretende explicar o sucesso empresarial alcançado pelas empresas pesquisadas, mas sim constituir parte contributiva para o atingimento dos resultados do negócio.

A implantação da Qualidade Total também não é abordada neste trabalho, que foca a manutenção e atualização de sistemas de excelência em serviços.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA



2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

O presente capítulo faz uma revisão dos principais pontos abordados na qualidade em serviços, a partir de livros e artigos disponíveis na literatura.

2.1 A NOVA ECONOMIA VOLTADA A SERVIÇOS

ALBRECHT & ZEMKE (1990) postulam uma nova economia, uma economia voltada a serviços, onde os relacionamentos estão se tornando mais importantes que produtos físicos. Tal como a América experimentou a revolução industrial na virada do século, nós estamos agora experimentando uma revolução de serviços.

ACKOFF apud ALBRECHT & ZEMKE (1990) observa que esta nova economia centrada em serviços não significa que menos bens industriais irão ser produzidos e consumidos. Significa, isto sim, que menos pessoas serão necessárias para a produção destes mesmos bens. Conseqüentemente, os empregos estarão na área de serviços, aumentando cada vez mais sua parcela de importância na economia mundial.

NAISBITT apud ALBRECHT & ZEMKE (1990) cita o conceito de “*high-tech/high-touch*”, isto é, quanto mais nos deparamos com alta tecnologia, mais queremos “alto contato”. Quanto menos contatos tomamos com as pessoas de uma organização, através do uso intensivo de tecnologia, mais importante se torna a qualidade destes poucos contatos. Todos os contatos com uma organização são uma parte crítica de nossa percepção e julgamento sobre aquela organização.

Os autores ALBRECHT & ZEMKE (1990) citam a American Express, entre outras, como exemplo de companhia que está aprendendo que programas de serviço agressivos permitem descobrir a demografia de seus mercados, os problemas com novos produtos, as necessidades dos clientes, a expectativa de vida de seus produtos e o potencial de novos produtos propostos. Os autores destacam que o serviço é a chave

para a diferenciação no mercado, especialmente quando a escolha se dá entre produtos que não são distintos por outras dimensões significativas para o cliente.

2.2 AS PARTICULARIDADES DA QUALIDADE EM SERVIÇOS

Nos estudos de BERRY & PARASURAMAN (1992) estabelece-se uma clara diferenciação entre mercadorias e serviços, como apresentado na figura 2.1. Se a fonte do benefício essencial de um produto é mais tangível do que intangível, ele é considerado uma mercadoria. Se o benefício é mais intangível do que tangível, é um serviço. Porém, quase todos os produtos possuem elementos tangíveis e intangíveis, simultaneamente. Segundo os autores, os compradores de automóvel conscientes do valor não compram apenas o carro; compram um sistema de transporte, onde serviços profissionais, disponibilidade de peças de reposição, garantias de proteção e outros aspectos influenciarão na decisão de compra.

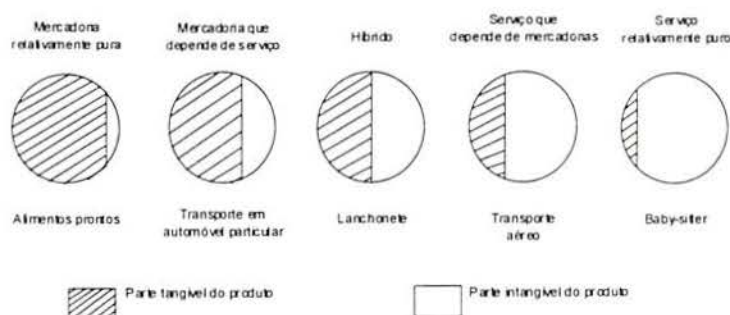


Figura 2.1: Diferenciação de produtos e serviços

LEVITT apud ALBRECHT & ZEMKE (1990) concorda que a distinção de serviços e não-serviços torna-se menos significativa e menos compreensível à medida que a economia baseada em serviços aumenta. Para o autor, existem indústrias em que a componente serviços é menor ou maior que em outras indústrias; porém, todas estão oferecendo algum serviço.

Segundo SHOSTACK (1982), a diferença entre produtos e serviços é mais do que semântica. Produtos são objetos tangíveis que existem no tempo e no espaço; serviços são constituídos de atos ou processos e existem somente na dimensão tempo. O gerenciamento das evidências do serviço vai ao encontro do que é chamado “pacote”, isto é, controlar e monitorar todas as evidências tangíveis que o cliente possa associar com o serviço, tais como objetos, o ambiente onde é prestado o serviço e até mesmo a aparência da linha de frente.

BERRY & PARASURAMAN (1992) apontam a *confiabilidade* como fator mais importante para os clientes de serviço, apoiando-se em descobertas feitas a partir de pesquisas formais. Desde 1983, investigaram o tema da qualidade do serviço através de uma série de estudos em setores que vão dos serviços puros, como por exemplo seguros, até serviços associados com produtos tangíveis, como por exemplo conserto de eletrodomésticos. A pesquisa dos autores indicou cinco dimensões gerais que influenciam as avaliações de qualidade em serviços: 1) **Confiabilidade**: a capacidade de prestar o serviço prometido de modo confiável e com precisão; 2) **Sensibilidade**: a disposição de ajudar o cliente e proporcionar com presteza um serviço; 3) **Segurança**: o conhecimento e a cortesia dos empregados e sua habilidade em transmitir confiança e confiabilidade; 4) **Empatia**: a atenção e o carinho individualizados proporcionados aos clientes; 5) **Tangíveis**: a aparência física de instalações, equipamentos, pessoal e materiais de comunicação.

As cinco dimensões descritas anteriormente aparecem em uma escala de importância relativa, após um estudo conduzido por BERRY & PARASURAMAN (1992), onde 1900 clientes de cinco diferentes empresas de serviços foram entrevistados. A confiabilidade é a essência da qualidade do serviço, seguida pela sensibilidade, segurança, empatia e por fim os fatores tangíveis, como instalações e equipamentos.

Segundo BERRY & PARASURAMAN (1992), a confiabilidade contribui enormemente para o aumento de lucros da empresa, segundo o esquema apresentado na figura 2.2.



Figura 2.2: A confiabilidade e o aumento de lucros

BERRY & PARASURAMAN (1992) apontam para o “defeito zero” como sendo algo tão decisivo nos serviços como na fabricação de bens industrializados. Porém, nos serviços a meta de defeito zero é mais complexa, por diversas razões apontadas pelos autores. A separação entre produção e consumo de mercadorias proporciona aos fabricantes a oportunidade de eliminar os produtos defeituosos antes destes chegarem aos clientes. Entretanto, para a maioria dos serviços, a produção e o consumo são simultâneos, impossibilitando a segregação dos defeitos sem que estes sejam percebidos pelos clientes. Dessa forma, fazer bem o serviço da primeira vez é algo que envolve maior presteza e requer disciplina maior do que é necessária para assegurar que a mercadoria não tenha defeitos quando o cliente a compra.

Outra razão apontada por BERRY & PARASURAMAN (1992) para a preocupação com a qualidade em serviços, é que a intangibilidade do serviço significa que os critérios para serviços impecáveis são menos concretos e mais subjetivos do que os critérios para produtos tangíveis sem defeito. As expectativas e as exigências dos clientes são os verdadeiros padrões de confiabilidade quando o que está sendo avaliado é essencialmente um desempenho, e não um objeto.

2.3 CULTURA PARA A QUALIDADE EM SERVIÇOS

Para DONNELLY (1991), muitos gerentes de bancos estão habilitados em diagnosticar e identificar a necessidade de mudanças. Entretanto, estas habilidades não são as mesmas necessárias para implementar a mudança. Três fatores influenciam os esforços para a mudança: 1) o clima de liderança no banco; 2) a estrutura da organização formal; 3) a cultura do banco. Para o autor, envolver os empregados na mudança pode ser eficiente se eles querem ser envolvidos e se eles estão dispostos e capazes de colocar suas idéias. Além disso, gerentes devem estar seguros de suas próprias posições e abertos às sugestões dos empregados.

HARVEY (1995) descreve que o compromisso com a excelência em serviços é uma característica cultural, sendo esta a razão pela qual é tão difícil sua implementação.

Segundo SMITH (1989), os passos básicos para implementação de uma cultura de qualidade em serviços são: 1) obter comprometimento dos executivos seniores; 2) aprender como os clientes definem excelência em serviços; 3) quantificar e definir, em termos tangíveis, estes elementos que os clientes buscam; 4) implementar estes elementos; 5) continuamente medir e verificar se a instituição está indo ao encontro das expectativas dos clientes. Quanto mais quantificáveis forem as expectativas dos clientes, mais eficiente será o programa de incentivos aos funcionários.

Para JOHNSON (1996) existe uma estreita relação entre os diferentes aspectos do clima organizacional que sentem os empregados e a qualidade dos serviços que é prestada ao cliente. Segundo o autor, a transparência de informações acerca do cliente, o treinamento organizacional proporcionado e o reconhecimento e recompensa dados pela empresa são fatores diretamente relacionados à satisfação dos clientes em relação aos serviços.

2.4 A CONFIABILIDADE DO SERVIÇO

Para BERRY & PARASURAMAN (1992), três conjuntos de atividades constituem os pilares vitais de apoio à confiabilidade do serviço: (1) liderança do serviço; (2) teste completo do serviço; (3) infra-estrutura para o serviço sem erros. O primeiro fator, “liderança do serviço”, preconiza líderes fortes, apaixonados pela perfeição, que estabelecem altos padrões de serviço e cultivam a prática do fazer bem da primeira vez. Um exemplo trazido pelos autores é apresentado a seguir:

“Jack Roberts, vice-presidente para qualidade da *Federal Express*, também bate na tecla da melhoria constante: ‘Estamos entregando 1.250.000 pacotes por dia. Se temos um índice de sucesso de 99 % é por que ainda temos milhares de clientes insatisfeitos por dia. É inaceitável. Nosso objetivo é diminuir o número absoluto de falhas’”.

OHNO (1988) e SHINGO (1981) já alertavam para a necessidade de um sistema de produção livre de defeitos, pois, segundo os autores, para um comprador de um carro Toyota, se o seu automóvel estivesse com defeito, para este cliente a Toyota seria 100 % defeito, não importando que seu carro fosse o único defeituoso em 1 milhão de carros produzidos.

Dada a complexidade do serviço, comparativamente com um produto tangível, BERRY & PARASURAMAN (1992) sugerem a execução de testes completos do serviço, o segundo pilar de apoio à confiabilidade, antes de sua introdução no mercado, como forma de eliminação de possíveis não conformidades. As empresas podem e devem expor um novo serviço para informação do empregado de linha e do cliente rigoroso, examinando cuidadosamente o projeto do serviço e o processo de sua prestação antes de sua introdução no mercado. Testes pós-lançamento, segundo os autores, devem ser conduzidos constantemente, através de pesquisas sobre a qualidade do serviço, permitindo perceber os pontos fracos do serviço e eliminá-los. Os autores sugerem o emprego de “falsos compradores”- pesquisadores que se fazem de clientes para experimentar e avaliar o serviço pessoalmente.

Para BERRY & PARASURAMAN (1992), os dois pilares que sustentam a confiabilidade do serviço discutidos anteriormente – liderança do serviço e teste completo do serviço – estão associados e têm como reforço um terceiro pilar: a infraestrutura para um serviço sem erro. Essa infra-estrutura engloba uma série de fatores organizacionais que sustentam a cultura do “fazer bem da primeira vez”. Estes fatores dizem respeito a questões relacionadas ao pessoal e ao trabalho de equipe. Segundo os autores, este pilar repousa sobre a base dos empregados que desejam, são capazes e estimulados a prestar o serviço de maneira exemplar, trabalham em grupo eficazmente e possuem bons sistemas de comunicação.

2.5 O TRIÂNGULO DO SERVIÇO

O ciclo do serviço é descrito por ALBRECHT & ZEMKE (1990) como uma seqüência de eventos na qual várias pessoas tentam ir ao encontro das expectativas e necessidades dos clientes em cada ponto de contato cliente/empresa. O ponto inicial de contato, ou seja, o início do ciclo, pode ser o momento que o cliente vê a propaganda de sua empresa, faz uma chamada para o pessoal de vendas da empresa ou mesmo inicia uma série de perguntas por telefone.

Para que o ciclo de serviço seja satisfatoriamente completado, ALBRECHT & ZEMKE (1990) destacam três características comuns às organizações com excelência em padrão de serviços, descritas a seguir e apresentadas na figura 2.3, como o “Triângulo do Serviço”: 1) Estratégia de serviços bem concebida – permitindo que todos estejam envolvidos e unificados com a idéia sobre o que fazer, dirigindo as atenções de todos na organização para as reais prioridades dos clientes; 2) Sistemas amigáveis para os clientes – significando que os sistemas são desenhados e desenvolvidos para a conveniência do cliente mais do que a conveniência da organização; 3) Pessoas da linha de frente orientadas para o cliente – fazendo com que as pessoas da linha de frente sejam as reais responsáveis pela qualidade superior dos serviços prestados pela organização.

Para ALBRECHT & ZEMKE (1990), as pesquisas de mercado são cruciais para o desenvolvimento destas três características de serviços de uma empresa. Algumas organizações investem fortemente em pesquisa de mercado, enquanto outras investem timidamente. Obviamente não existe nível correto de investimento, mas faz sentido tomarmos todas as informações possíveis à respeito da estrutura motivacional do cliente, como o cliente percebe a empresa, e quais as possibilidades de melhorias nos níveis atuais de serviços.



Figura 2.3: O triângulo do serviço

Segundo ALBRECHT & ZEMKE (1990), a estratégia de serviço é particular para cada nicho de mercado no qual a empresa se insere. O mercado para muitos serviços é segmentado dentro de no mínimo três níveis: 1) Orientado por preço – onde o cliente possui poucos recursos, mas nem por isso deixa de possuir necessidades e expectativas de qualidade em relação à empresa; face a estes clientes uma corporação de hotéis pode possuir uma rede específica para tal atendimento; 2) Orientado por valor – onde o cliente possui mais recursos e maior flexibilidade de compra, mas ainda prefere fazer suas escolhas baseadas no balanço entre custo e valor; 3) Orientado por qualidade

– onde o cliente ocupa um nicho sócio-econômico que lhe confere liberdade para escolher entre os melhores serviços; sem ser, necessariamente, extravagante, este cliente quer qualidade máxima, e estará disposto a pagar por ela.

Ainda segundo ALBRECHT & ZEMKE (1990), os sistemas devem ser construídos a partir da estratégia de serviço. Um conceito auxiliar para o gerenciamento dos serviços é o que os autores chamam de “pacote de serviço”, definido como a soma de todos os bens, serviços e experiências oferecidos aos clientes. A estratégia, o pacote e o sistema de serviço estão relacionados como demonstrado abaixo:



Figura 2.4: Estratégia, pacote e sistema de serviço

No desenho do sistema, ALBRECHT & ZEMKE (1990) chamam a atenção para o fato de que a lógica da empresa não é necessariamente a mesma lógica do cliente. O cliente possui uma percepção especial e única de suas necessidades em situações específicas. Passando através do ciclo de serviços, o cliente vê o serviço em termos de uma experiência total, não uma série de atividades isoladas. O serviço não pode estar centrado na performance das tarefas, mas sim no valor provido ao cliente.

O terceiro componente do triângulo do serviço é o fator humano. ALBRECHT & ZEMKE (1990, p. 96) dissertam com propriedade sobre o assunto:

“ ‘Pessoas fazem a diferença.’ ‘Pessoas são o nosso mais importante recurso.’ ‘As pessoas da linha de frente são as que realmente nos fazem ou nos quebram.’ *Slogans* como estes são tão comuns na indústria de serviços que as pessoas tendem a assumir que as companhias que os usam precisam viver por eles, a maior parte do tempo. Ao contrário, é muito comum encontrar uma nítida disparidade entre os *slogans* das pessoas de propaganda e a realidade da linha de frente de contato do

cliente. Na visão inconsciente de muitos gerentes, as pessoas da linha de frente são as menos importantes na organização. Os empregos na linha de frente tipicamente ganham os menores salários, ganham mínimo treinamento e desenvolvimento, têm o menor potencial para crescimento e avanço, e têm o maior *turnover*. Se as pessoas da linha de frente contam, certamente não se pode provar isso pelo exame do sistema de recompensas em muitas organizações.”

Ainda com relação aos recursos humanos na indústria de serviços, ALBRECHT & ZEMKE (1990) discutem a importância da conexão com o cliente, mesmo das funções de apoio, sob pena de se tornar um trabalho puramente burocrático. A mensagem trazida pelos autores para todas as pessoas em uma organização de serviços é: “Se você não está servindo o cliente é melhor estar servindo alguém que o esteja fazendo.” ALBRECHT & ZEMKE (1990) trazem um exemplo de uma companhia aérea onde, para lembrar a todos quem é o cliente e o que ele deseja, adota-se um esquema de rotação no trabalho. Pilotos têm um turno no carregamento de bagagens e pessoas do escritório participam de serviços de bordo, por exemplo. Até onde se sabe, ironizam os autores, os carregadores de bagagem não participam do esquema de rotação de função, pelo menos na função de piloto.

O treinamento para a linha de frente, segundo ALBRECHT & ZEMKE (1990), não deve desperdiçar tempo com “treinamento de sorriso” ou “escola de charme”, ou seja, programas de treinamento cujo foco está em técnicas sociais, tais como, como sorrir, tom de voz, padrões de roupa, etc. Os autores preconizam que se a empresa está preocupada em ensinar às pessoas da linha de frente como ser civilizadas, talvez ela deva rever seus procedimentos de seleção e contratação. Certamente as pessoas da linha de frente precisam aprender nos treinamentos como lidar com pessoas iradas, quão longe elas podem ir corrigindo um erro da empresa, etc., mas certamente a linha de frente não precisa ser treinada em como sorrir e como ser civilizada.

A necessidade de prover sistemas de medição de desempenho e *feedback* para as pessoas da linha de frente, reforçam, segundo ALBRECHT & ZEMKE (1990), a necessidade de pesquisa de mercado em primeiro lugar. Se não sabemos quais fatores são realmente importantes para o cliente, não saberemos avaliar com exatidão a

qualidade do serviço oferecido. Regras de ouro como “Faça aos outros o que queres que te façam” são inválidas. Como Bernard Shaw afirmou: “Não faça aos outros o que você gostaria que te fizessem; talvez eles gostem de outras coisas.”(ALBRECHT & BRADFORD, 1992, p. 19)

2.6 FOCO NO CLIENTE E AUTONOMIA DA LINHA DE FRENTE

Para CARLZON (1994), uma empresa de serviços é criada na mente das milhares de pessoas que entram em contato com esta empresa, durante o ínfimo espaço de tempo em que o cliente está contatando com a linha de frente da empresa, ou seja, durante seu atendimento. O autor chama estes átomos de tempo de “momentos da verdade”, onde a empresa precisa provar a seus clientes que “ela” é a sua melhor alternativa.

CARLZON (1994) preconiza que a empresa deve estar voltada para as necessidades individuais de cada cliente, não podendo, desta forma, confiar em manuais de normas e instruções redigidas em escritórios administrativos. Para o autor, a responsabilidade por idéias, decisões e ações devem ser conferidas às pessoas da linha de frente, responsáveis pelo “momento da verdade”. Se, para as decisões de problemas individuais, houver necessidade de consulta envolvendo o circuito de comando da organização, estarão sendo perdidos preciosos segundos e a oportunidade de ganhar um cliente fiel. O exemplo a seguir, dado por CARLZON (1994, p. 67) ilustra esta abordagem:

“Certo dia, um vôo da SAS – *Scandinavian Airlines System* – que cruzava a Suécia atrasou-se muito por causa da neve. Assumindo a responsabilidade da situação, a comissária decidiu por si mesma compensar os passageiros pelo inconveniente oferecendo-lhes café e biscoitos de cortesia. (...) Dirigiu-se, então ao serviço de refeições e solicitou o café e os biscoitos adicionais. O gerente do *catering* negou-se a atendê-la. Era contra o regulamento requisitar mais do que a quantidade de comida destinada a cada vôo, e o gerente não cedeu. Mas a comissária

não se deu por vencida. Reparou que um avião da Finnair estava estacionado no terminal seguinte. A Finnair é cliente externa do departamento de *catering* da SAS e, como tal, não está sujeita aos regulamentos internos da SAS. Pensando com rapidez, a comissária da SAS abordou o seu colega da Finnair e pediu-lhe para encomendar 40 xícaras de café e 40 biscoitos. Ele fez o pedido que, de acordo com o regulamento, o gerente do *catering* é obrigado a fornecer. A comissária comprou então da Finnair o lanche, pago com o dinheiro da “caixinha” da SAS, e serviu-o aos passageiros agradecidos. (...) O gerente do *catering* poderia ter questionado mais tarde a decisão da comissária. Mas ninguém tem autoridade para interferir durante “um momento da verdade”. Aproveitar estas oportunidades de ouro para servir o usuário é responsabilidade da linha de frente. Habilitá-la a fazer isto é responsabilidade dos gerentes de nível médio.”

A visão de CARLZON (1994) muda radicalmente o conceito hierarquizado das empresas tradicionais, onde a estrutura assemelha-se a uma pirâmide. A gerência média converte as decisões da direção em instruções, regras, normas e ordens a serem cumpridas pelo pessoal situado no nível mais baixo da pirâmide. Estes são os que tem contato diário com os clientes e os que melhor conhecem as operações das linhas de frente. Ironicamente, não têm nenhum poder para reagir às situações particulares que surgem constantemente.

As companhias que desejam estabelecer uma orientação voltada para o usuário e criar uma boa impressão durante suas “horas da verdade” devem, segundo CARLZON (1994), achatar a pirâmide, ou seja, eliminar níveis hierárquicos para serem capazes de reagir direta e rapidamente às necessidades dos usuários. A “gerência” é transferida da sala dos executivos para o nível operacional, onde o pessoal da linha de frente passa a ter autoridade para analisar a situação, determinar a ação apropriada e verificar se tal ação foi executada.

Na visão de CARLZON (1994), dar aos empregados responsabilidade e autoridade genuínas requer uma estrutura horizontal com papéis definidos. O primeiro nível é responsável pelo trabalho de guiar a companhia para o futuro, prevendo as

ameaças aos negócios em curso e sondando novas oportunidades. O nível seguinte é responsável pelo planejamento e pela alocação dos recursos disponíveis, fazendo tudo que seja necessário para que as pessoas situadas no nível operacional estejam habilitadas para pôr em prática as estratégias que a alta gerência estabeleceu. O terceiro nível, chamado pelo autor de linha de frente, é responsável por todas as decisões específicas, ou seja, todas as decisões necessárias para que a companhia caminhe de acordo com os objetivos e estratégias da alta gerência.

Para CARLZON (1994) é necessário que se tenha uma atenção com os serviços, fornecendo treinamento especializado aos funcionários da linha de frente. Além disso é necessário que todas as pessoas relacionadas com a empresa conheçam e compreendam a idéia global de descentralização das decisões. No caso descrito pelo autor, a SAS – *Scandinavian Airlines System* – distribuiu a cada um dos 20.000 funcionários um livrinho contendo, em termos bastante concisos, a mesma informação sobre a visão da companhia e seus objetivos que o conselho diretor e a alta gerência já tinham. A direção queria que todos na companhia compreendessem o objetivo, e que a mensagem não fosse distorcida à medida que seguisse seu percurso através da companhia.

A motivação da linha de frente e o apoio ao seu trabalho requer gerentes habilidosos e inteligentes, que tenham competência para treinar, informar, criticar, elogiar, etc. Sua função é a de transformar a estratégia geral em diretrizes práticas a serem seguidas pela linha de frente. Tudo isso requer planejamento, criatividade e engenho (CARLZON, 1994).

A SAS em agosto de 1983, foi escolhida por uma pesquisa da revista *Fortune* como a melhor empresa aérea do mundo para viajantes a negócios. Também neste ano, a *Air Transport World* escolheu-a como a “Empresa Aérea do Ano” (CARLZON, 1994).

CARLZON (1994, p. 56) relata sua experiência como presidente da SAS, onde claramente foi definido como objetivo tornar-se a melhor companhia aérea do mundo para os viajantes a negócio. Em seu relato, o autor espanta-se ao verificar quantas políticas e procedimentos favoreciam o equipamento ou os empregados, mesmo com inconvenientes para os passageiros, como descreve a seguir:

“Numa certa manhã, cheguei ao aeroporto de Copenhague num vôo que vinha de Nova York, e devia mudar de avião para ir até Estocolmo. Carregava muita bagagem de mão e estava cansado por ter viajado durante toda a noite. Quando entrei no terminal, olhei em torno do saguão procurando o portão para Estocolmo. Existiam aviões com destino a Los Angeles, Chicago e Rio, mas nenhum para a minha cidade. Perguntei então a um funcionário da SAS onde ficava o portão para Estocolmo. Ele informou que ficava no setor A – a oitocentos metros de distância. “Porque não é aqui?” perguntei. “Todos nós estamos indo para Estocolmo.” Olhando-me com um certo ar de superioridade, ele retorquiu: “Aqui só estacionam aviões grandes.” “Entendo”, disse eu. “Você quer dizer que há muitos passageiros aqui em Copenhague que saem do avião de Nova York e em seguida embarcam no avião para Chicago? É por isso que todos os aviões grandes estão próximos uns dos outros?” “Não, não”, ele respondeu. “Estão aqui porque sua manutenção é feita naquele hangar ali adiante.” “Mas por que meu avião está do outro lado do aeroporto?” perguntei. “Bem, é porque estava operando em linhas domésticas dinamarquesas durante a manhã, e o Setor A fica mais perto do terminal doméstico.” Tentei explicar a ele que eu estava ali naquele momento, e não no Setor A, e que seria ótimo se meu avião também estivesse ali. O problema era que os aviões estavam sendo posicionados no portão de embarque que era mais conveniente para os aviões! O pessoal de terra escolhia o portão de embarque mais próximo do hangar ou o portão onde o avião havia chegado.”

CARLZON (1994) conclui que, em oposição a uma companhia orientada para o produto, em que as decisões são motivadas por considerações tecnológicas e pelo produto, a companhia orientada para o usuário começa com o mercado e deixa que o mercado conduza cada decisão, cada investimento e cada alteração.

A participação direta do presidente da empresa é enfocada por CARLZON (1994), ao relatar a campanha de pontualidade dos horários de vôo da companhia. A presidência acompanhara passo a passo, através de um terminal de computador, os horários de saída dos vôos nos vários aeroportos do mundo.

Segundo CARLZON (1994), em uma companhia descentralizada, voltada para o usuário, a presidência e as lideranças passam mais tempo ocupando-se com a comunicação do que com qualquer outra coisa. É necessário comunicar-se com os empregados para mantê-los trabalhando em função de um mesmo objetivo, e com os usuários para mantê-los a par das novas atividades e serviços da companhia.

As lideranças descritas por CARLZON (1994) devem ter especial atenção à sua maneira de ser, pois são cuidadosamente observadas e copiadas dentro das empresas. Por sua vez, a personalidade do líder começa a penetrar por toda a companhia.

A questão sindical é apresentada por CARLZON (1994) abordando uma companhia hierarquizada, onde os sindicatos representam as pessoas localizadas na base da pirâmide, que recebem ordens e diretrizes. Dessa forma a função dos sindicatos é examinar e questionar, no interesse dos trabalhadores, as decisões que forem tomadas no topo da pirâmide. Os sindicatos, dentro desta formatação, servem de freio ao processo gerencial. Por outro lado, se o processo de tomada de decisões for descentralizado, o papel do sindicato muda completamente. Com os seus próprios elementos tomando decisões, o sindicato não pode mais se opor a estas decisões, pois estariam sendo adversários daquelas pessoas cujos interesses representam. Ao contrário, os sindicatos precisam associar-se a seus membros e à gerência.

A avaliação de resultados é decisiva para uma empresa descentralizada, pois ela tem muito mais necessidade de bons métodos de avaliação do que uma organização hierárquica e centralizada (CARLZON, 1994). A necessidade de avaliar resultados é particularmente crítica para aqueles empregados que prestam serviços mas não tem contato direto com os clientes. Os funcionários que têm contato direto recebem um retorno imediato do seu desempenho profissional, através dos clientes que atendem. Porém, os funcionários sem contato direto não recebem nenhum retorno positivo ou negativo, necessitando, desta forma, metas definidas e outros meios de avaliação do atingimento dos objetivos propostos.

Do ponto de vista da recompensa aos empregados, CARLZON (1994) afirma que toda pessoa tem necessidade de sentir que sua contribuição é notada. O trabalho realizado e o reconhecimento recebido contribuem para a auto-estima. Especialmente

em negócios orientados para serviços, em que a auto-estima e o ânimo dos empregados têm um impacto muito forte na satisfação do usuário.

A busca da excelência na qualidade em serviços e a necessidade de constantes melhorias, contrariando a pretensa estagnação de quem está no topo, é abordada por CARLZON (1994, p. 109) como segue:

“(...) Eu estava aprendendo depressa uma outra lição a respeito de dirigir uma empresa: quando você atinge o alvo, corre o risco de se tornar prisioneiro do sucesso. (...) A falta de novos objetivos estava produzindo alguns resultados negativos na SAS. O clima de união estava se desgastando. O propósito de nosso trabalho começou a ser questionado com freqüência. (...) Olhando para trás, dei-me conta de que, em 1980, deveríamos ter estabelecido um objetivo máximo, de longo prazo, e considerado a lucratividade imediata como um objetivo menor, de curto prazo.”

2.7 OS NÍVEIS DE RELACIONAMENTO COM O CLIENTE

BERRY & PARASURAMAN (1992) descrevem três níveis de *marketing* de relacionamento com clientes. Quanto mais alto o nível do *marketing* de relacionamento, mais fiéis serão os clientes. O *marketing* de relacionamento do nível um dá ênfase aos incentivos financeiros e é o mais facilmente imitado pela concorrência (exemplo: cartão fidelidade de companhias aéreas). O nível dois acrescenta a dimensão do elo social por meio da personalização do relacionamento e é menos facilmente imitado pela concorrência (exemplo: cliente de um banco que é sempre atendido por um mesmo profissional designado para ele). O nível três acrescenta soluções estruturais aos problemas dos clientes e detém o maior potencial para diferenciação competitiva (exemplo: sistema on-line da American Express para resolução de problemas).

TURNBULL & WILSON apud BERRY & PARASURAMAN (1992, p. 166) apresentam o grande ganho do *marketing* de relacionamento de nível três conforme segue:

“Os elos sociais entre todos os compradores e todos os vendedores podem ser grandes, mas a ligação social não sustentará os relacionamentos de vendas diante de grandes diferenças de preço. Os compradores profissionais devem justificar apenas um preço não muito alto. É mais fácil para os compradores resistir a um preço mais baixo do concorrente que não oferece o serviço tecnológico de que eles precisam. O laço estrutural criado pelo vendedor que investe em apoio técnico une o consumidor médio ao vendedor.”

Com relação aos funcionários, BERRY & PARASURAMAN (1992) afirmam que uma empresa de serviços só pode ser tão boa quanto seu pessoal. Um serviço é um desempenho, e normalmente é difícil separar o desempenho da pessoa. Investir na qualidade do pessoal numa empresa de serviços significa investir na qualidade do produto. As empresas que praticam o *marketing* interno com seus funcionários: 1) concorrerão com agressividade pela parcela de talentos do mercado; 2) oferecerão uma idéia que traga significado e objetivo para o local de trabalho; 3) proporcionarão as técnicas e conhecimentos necessários ao pessoal para o desempenho excelente de seus papéis no serviço; 4) unirão as pessoas para se beneficiar do trabalho em equipe; 5) darão liberdade aos empregados; 6) alimentarão as realizações por meio de avaliações e recompensas; 7) basearão em pesquisas as decisões relativas ao planejamento do trabalho-produto.

ALBRECHT & BRADFORD (1992) discutem a questão do atendimento automatizado versus humanizado, trazendo como exemplo uma grande empresa que recentemente instalou um sistema automatizado. Ao telefonar para a empresa não se fala com um ser humano, mas com o computador deixando recados gravados. Cinco minutos depois, o interlocutor a quem se desejaria falar entra em contato. Portanto o que poderia ser resolvido em um telefonema agora exige duas chamadas.

ALBRECHT & BRADFORD (1992) citam como maior desvantagem destes sistemas automatizados a remoção do contato humano no momento da verdade. O

contra-argumento é que os sistemas automatizados eliminaram a necessidade do cliente ficar “pendurado” no telefone. Os autores não discordam desse fato, porém sua preocupação é que quando seres humanos interagem com máquinas está sendo perdida uma oportunidade de influenciar o cliente de forma pessoal.

O fenômeno da robotização, mesmo dos serviços prestados por pessoas, é apresentado por ALBRECHT & BRADFORD (1992). Se uma pessoa se apega tanto à rotina, fazendo tudo sempre da mesma forma, isso pode entrar no seu comportamento diário, criando o que os autores chamam de “pecado da robotização em serviço”, como transcrito abaixo:

“Um caso sobre o assunto: um homem de negócios desceu do seu avião em Chicago, e a primeira pessoa que encontrou foi um recepcionista de cara fechada. ‘Por que você não está sorrindo?’, perguntou, com a esperança de esquentar o ambiente. ‘Vou lhe dizer uma coisa. Primeiro o senhor sorri, depois eu sorrio’, foi a resposta. Quando o viajante sorriu, o funcionário disse: ‘Ótimo! Agora o senhor fica com esse sorriso congelado no rosto nas próximas 12 horas, e vê como se sente!’ E com essa resposta foi embora. Aqui a robotização só foi ultrapassada pelo sentimento de que o cliente era um inimigo.”

Para ALBRECHT & BRADFORD (1992), uma empresa de serviços que quer se destacar dos concorrentes, quer que os atuais clientes continuem fazendo negócios e quer atrair novos clientes, precisa conseguir uma vantagem competitiva duradoura. Para tanto, vai precisar atualizar e melhorar suas informações sobre todos os aspectos de seus clientes. Em serviços, é perigoso supor que você conhece bem todos os seus clientes. É necessário que se pesquise constantemente as expectativas dos clientes, pois estas estão sempre mudando, assim como constantemente ocorrem variações nas condições econômicas e nas necessidades do mercado.

ALBRECHT & ZEMKE (1990) citam os estudos realizados pela TARP (Technical Assistance Research Programs) para entender alguns componentes do comportamento do consumidor. Alguns resultados são apresentados a seguir:

- As empresas não escutam 96 por cento de seus clientes insatisfeitos. Para cada reclamação recebida, na verdade existem 26 clientes com problemas, 6 dos quais com sérios problemas;
- Comparando reclamantes e não reclamantes, existe uma probabilidade maior de reclamantes fazerem negócios novamente com a empresa que os decepcionou, mesmo que o problema não seja satisfatoriamente resolvido.
- Dos clientes que registram uma reclamação, entre 54 e 70 por cento irão novamente fazer negócios com a empresa se a reclamação for resolvida. Este índice se eleva para 95 por cento se o cliente sente que a reclamação foi resolvida rapidamente.
- Na média, os clientes que tiveram um problema com uma empresa contam a 9 ou 10 outras pessoas sobre o seu problema. Treze por cento das pessoas que tiveram um problema com uma empresa contam o incidente para mais de 20 pessoas.
- Clientes que fizeram uma reclamação para uma empresa e tiveram sua reclamação satisfatoriamente resolvida contam para uma média de cinco pessoas o tratamento recebido.

2.8 A IMPORTÂNCIA DA RECUPERAÇÃO DO SERVIÇO

Caso a filosofia de “fazer certo da primeira vez” falhe, as situações de recuperações de serviço têm um bom potencial para deixar uma impressão significativa na idéia que o cliente faz de uma empresa. Segundo BERRY & PARASURAMAN (1992), a partir da literatura sociopsicológica, diversos pesquisadores relatam que os clientes reagem aos serviços rotineiros – aqueles que acontecem conforme o planejado – com um estado de indiferença. Em compensação, clientes que se deparam com uma situação não rotineira saem de seu estado de indiferença e examinam atentamente a maneira como a empresa trata o caso. Esses clientes são espectadores atentos para o esforço de recuperação da empresa, sendo que as oportunidades de recuperação do serviço constituem-se em excelentes ocasiões de reforço da lealdade do cliente.

Segundo BITNER *et alii* apud BERRY & PARASURAMAN (1992), quando um problema no serviço é seguido por um esforço fraco de recuperação, a empresa falha duplamente, criando o que os autores chamam de “duplo afastamento” das expectativas do cliente.

BERRY & PARASURAMAN (1992) sugerem algumas orientações para recuperação do serviço. A primeira delas é o exame dos comentários feitos voluntariamente pelo cliente. Muitas empresas utilizam esta abordagem, disponibilizando canais de comunicação tais como, linhas de discagem gratuita e cartões para comentários. Porém, a excelência na recuperação do serviço não será atingida caso se confie unicamente nas reclamações espontâneas. Para que se alcance as reclamações que os clientes não se preocupam em fazer é recomendável que se faça pesquisa junto ao cliente. Clientes insatisfeitos, normalmente muito céticos para incomodar-se com uma discagem ou um preenchimento de um cartão com comentários, estarão mais dispostos a revelar seus descontentamentos quando sentirem verdadeiro interesse da empresa.

BERRY & PARASURAMAN (1992) também sugerem a observação do serviço através dos olhos dos empregados ou de falsos compradores. No entanto, o pressuposto desta abordagem é que serão detectados erros, enquanto dever-se-ia estar trabalhando em sua prevenção, ou seja, na fase de testes do serviço deveriam ser eliminados os problemas antes que os clientes passassem por eles.

No que tange ao fator humano, BERRY & PARASURAMAN (1992) apresentam as seguintes sugestões: (1) preparar os empregados para uma recuperação; (2) delegar poderes ao empregado; (3) facilitar a vida do empregado, com tecnologia e informação disponíveis para resolver com eficiência os problemas; 4) recompensar os empregados.

“A American Express é outra empresa com enorme investimento em tecnologia de apoio a representantes de serviço muito bem treinados e com poderes delegados, que resolvem na hora 85 % dos problemas que levam os clientes a lhes telefonar. Sua equipe liga emissão de notas fiscais e outras mudanças diretamente a um sistema on-line de banco de dados, e esses ajustes se refletem no próximo extrato do cliente. A

reputação da American Express pelo serviço de resolução de problemas não tem rivais no setor de cartões de crédito.” (BERRY & PARASURAMAN, 1992, p. 66)

Um problema de serviço é, na melhor das hipóteses, uma inconveniência para o cliente. Na pior, uma carga pesada (BERRY & PARASURAMAN, 1992). Um excelente esforço de recuperação do serviço deve conter algumas retificações do fator perturbação. As empresas devem fazer pelo cliente um pouco mais do que simplesmente refazer o serviço. Um processo de recuperação do serviço fará com que o cliente sinta que saiu ganhando mais do que perdendo, passando pela experiência de recuperação.

“Três meses depois que o Lexus, o modelo mais forte nas vendas da Toyota, foi introduzido no mercado dos Estados Unidos, a companhia recebeu queixas de dois proprietários (dentre os 8 mil que até aquele momento haviam comprado o carro). Uma das reclamações era sobre uma lâmpada de freio defeituosa e a outra, sobre o mecanismo de controle de ação que estava "pegando". A Toyota imediatamente chamou todos os 8 mil compradores do carro para fazer a substituição das partes potencialmente defeituosas. O impressionante é que os novos proprietários não foram obrigados à perturbação normal de levar seus carros aos revendedores. Em vez disso, os carros eram apanhados, consertados e devolvidos. Um revendedor de Detroit que vendera o modelo a dez proprietários em Grand Rapids, cidade situada a quase 250 quilômetros de distância, enviou uma equipe de técnicos até lá, alugou uma garagem, apanhou os carros, consertou-os e ainda fez uma lavagem antes de devolvê-los. Alguns leitores podem dizer que a Toyota exagerou e foi além do necessário. Diríamos que a Toyota capitalizou uma oportunidade de reforçar a confiança dos clientes, superou suas expectativas, trabalhou os relacionamentos com os clientes e estimulou a publicidade boca-a-boca favorável a um novo automóvel.”

BERRY & PARASURAMAN (1992) consideram as situações de resolução de problemas como uma valiosa fonte de informação e recomendação de diagnóstico para melhorar o serviço para o cliente. O aprendizado com os problemas exige que se

descubra e corrija as causas subjacentes da falha do serviço, reajuste a monitoração do processo de serviço e se implemente um sistema de informações para rastrear os problemas.

HAAFF apud BERRY & PARASURAMAN (1992) enfatiza a necessidade de administrar a confiança para o que chama de serviços “caixa preta”, e afirma:

“Como pessoas, não podemos saber muito bem como funcionam os sistemas. Temos de acreditar na confiabilidade de nossos computadores, carros ou aviões. Temos a expectativa de chegar na hora, junto com nossas bagagens. Esperamos que apareça luz quando apertamos uma tomada. Só podemos confiar que nossas expectativas venham a ser satisfeitas porque, como clientes ou usuários, não temos nenhuma influência no processo. Em geral não podemos fazer nada quando alguma coisa dá errado. A sociedade caixa preta se baseia na confiança.”

CZEPIEL & GILMORE apud BERRY & PARASURAMAN (1992) observam que, devido à intensidade de sua interação e intangibilidade, os serviços têm uma inerente capacidade maior do que as mercadorias para criar lealdade dos clientes. Oficinas mecânicas, cabeleireiros, imobiliárias, serviços de saúde, contabilidade e muitos outros tipos de empresas de serviços têm uma clara vantagem competitiva com os clientes existentes, se executarem bem o serviço e conquistarem sua confiança.

2.9 TÉCNICAS PARA MELHORIA DOS SERVIÇOS

ALBRECHT & BRADFORD (1992) definem dois tipos de aproximação para melhoria dos serviços: (1) através da industrialização – a) pelo uso de tecnologia “*hard*” para substituição do contato pessoal e o esforço humano; b) pela melhoria dos métodos de trabalho de forma sistemática, ou seja, tecnologia “*soft*”; c) pelo emprego de ambas; (2) através da aproximação centrada no empregado, relacionada ao emprego de técnicas como círculos de qualidade e qualidade total – os autores trazem como exemplo empresas de serviço japonesas que tem empregado tais técnicas.

GHINATO (1996) propõe uma estrutura do modelo japonês de produção industrial baseado no emprego da qualidade total e das atividades de melhorias promovidas por pequenos grupos, como os círculos de qualidade. Como percebe-se em ALBRECHT & BRADFORD (1992), este embasamento do modelo de manufatura migra também para a estrutura de serviços japoneses.

FLINT (1995) revela um estudo conduzido pela *Andersen Consulting* em 11 das 25 maiores empresas aéreas dos Estados Unidos. Neste estudo, embora a cúpula das empresas diga que o serviço ao cliente é sua mais importante ferramenta, fica comprovado que a área de serviço ao cliente é a que recebe menos investimento em treinamento, comparativamente com áreas como sistemas de informação, reservas, manutenção, pilotos, gerência e serviços “*in-flight*”. O estudo alerta ainda para o fato das companhias aéreas estarem utilizando empregados temporários, contratados em regime de tempo parcial sem um suficiente treinamento para o contato com os clientes.

SUGARMAN (1988) discute a intensificação da competição através do aumento da demanda de qualidade do cliente. Este fato faz com que diversas companhias Norte Americanas alterem seus estilos de gerenciamento para focar o envolvimento e motivação do empregado. PETER apud SUGARMAN (1988) revela que o reconhecimento e a recompensa são cruciais para dar suporte aos esforços de melhoria nos serviços e para manter um alto nível de motivação entre os empregados.

Segundo ROBINSON apud DEUTSCH (1990), chefe executivo da *American Express Co.*, qualidade é substancialmente mais que uma filosofia; é uma estratégia de negócios para a American Express. Para ele, o nível de qualidade de serviço assegura o lugar da companhia na indústria de serviços financeiros nos anos 90. É enfatizada a questão de que a qualidade é um negócio de todos. Para tanto, a companhia possui uma variedade de programas de incentivo aos seus funcionários. Paralelamente a empresa investe pesadamente em tecnologia e treinamento, garantindo melhoria contínua em seus processos.

CALVERT (1993) traz à discussão o emprego de técnicas modernas de engenharia industrial como assistentes à redução de tarefas desnecessárias e dispendiosas em tempo. Sistemas Especialistas podem ser usados por instituições

financeiras, não eliminando, mas diminuindo a necessidade do fator julgamento humano nas decisões de crédito.

O balanço custo/qualidade em serviços aéreos é discutido por GITTTELL (1995). A lógica tradicional sugere um balanço entre custo e qualidade, como por exemplo o tempo de “*turnaround*” de uma aeronave e o pessoal de apoio precisam aumentar para melhorar a performance de horários cumpridos, manuseio de bagagem, satisfação do cliente e segurança. A nova lógica sugere que menores níveis de recursos podem oferecer melhores resultados, com o suporte de práticas organizacionais que conduzam para o aprendizado. A Toyota introduziu esta lógica na indústria automotiva com o seu sistema *Just-in-Time*. A Southwest, uma companhia aérea Norte Americana, introduziu este conceito na indústria de linhas aéreas.

SULLIVAN (1986) destaca que a detecção de defeitos feita pelo cliente deve ser um método evitado para medir qualidade. Esforços para definir e corrigir problemas no campo podem ser mais eficazes através da melhoria nas capacidades do processo e redução das variações. O autor também destaca o QFD (*Quality Function Deployment*) como ferramenta capaz de trazer melhorias de qualidade desde a fase de desenvolvimento. O QFD também asseguraria que as necessidades dos clientes são alcançadas em todos os níveis funcionais da organização.

Segundo BLOMME (1995), para estabelecer um sistema de medida de qualidade em serviços, os fundamentos das medidas adotadas na manufatura podem ser utilizados. O primeiro bloco fundamental é o que os clientes definem como qualidade. O segundo bloco é, definida qualidade a partir da perspectiva do cliente, criar um instrumento ou ferramenta que meça o nível de qualidade em serviços.

HANKE & MINDERMAN (1993) descrevem algumas técnicas para coletar dados à respeito de clientes, tais como grupos focados, cartões de comentários, programas de clientes ocultos e pesquisas de mercado.

LEEDS (1992) afirma que, para melhorar a qualidade em serviços, clientes ocultos devem ser usados, programas de treinamento devem ser desenvolvidos baseados no que se aprende com as conversações entre clientes e representantes da organização e, finalmente, reconhecimento da importância da retenção do cliente para a lucratividade.

O autor descreve que, para atingir melhores resultados, o programa de clientes ocultos deve ser conduzido por profissionais treinados.

2.10 QUALIDADE EM SERVIÇOS FINANCEIROS

A revista FORBES (Anônimo, 1997a) apresenta a preocupação de instituições financeiras japonesas no sentido de prover uma variedade de serviços de alta qualidade. Como membro do Conselho de Pesquisa do Sistema Financeiro do governo Japonês, Masao Nishimura diz que os bancos precisam se mover rápida e eficientemente se quiserem manter a crença e o respeito de seus clientes. O *Industrial Bank of Japan* adotou um planejamento que tem como uma de suas metas reforçar seus recursos humanos nas habilidades profissionais que atendam às necessidades dos clientes.

BARRETT (1997) descreve que os serviços bancários estão se movendo para um mercado de serviços de qualidade, após anos de falhas no trato com seus clientes. Ao mesmo tempo, uma recente pesquisa realizada nos Estados Unidos revela que os clientes não tem visto uma melhoria radical como os bancos apregoam. Pelo contrário, a maioria das respostas à pesquisa aponta para percepção de serviços que não tiveram melhorias, ou ainda, pioraram.

REMENSCHNEIDER & HALL (1991) descrevem a aproximação adotada pelo *First of America Bank Corp.*, criando um conselho de qualidade, que por sua vez criou uma Universidade de Qualidade em Serviços para desenvolver treinamento para todos os níveis da organização. O treinamento foi desenhado para as divisões que lidavam com clientes internos. A hipótese era que se os clientes internos são tratados com serviços de qualidade, isso seria repassado à linha de frente e por consequência aos clientes externos.

Uma pesquisa de qualidade em serviços no setor bancário dos Estados Unidos é apresentada por LUNT (1992). De acordo com o *Quality Focus Institute* do *Bank Marketing Association*, as 8 áreas em que os bancos podem medir acuradamente sua eficiência são: 1) Acessibilidade: *layout*, horário de funcionamento, localização;

2) Aparência: da agência e dos empregados; 3) Clareza: incluindo comunicação de políticas e contratos; 4) Competência: habilidade dos empregados, profissionalismo; 5) Cortesia: amizade, consideração e respeito; 6) Distinção: produtos, serviços, taxas e preços; 7) Confiança: acuracidade na entrega de produtos e serviços; 8) Resposta: disponibilidade para servir e responder questões com rapidez.

COLBY (1992a) descreve um processo de implementação de um programa de qualidade em serviços em uma instituição financeira Norte Americana, onde a primeira etapa destacada foi uma pesquisa de satisfação dos clientes, apontando para os pontos em que o banco deveria concentrar seus esforços, e também para pontos onde a importância relativa dada pelos clientes era pequena, possibilitando a realocação de recursos.

Um artigo publicado no *Bank Marketing* (Anônimo, 1992a) relata o investimento anual de 25 milhões de dólares em tecnologia efetuados por um banco da Flórida. O banco foca seus esforços de qualidade em serviços através de tecnologias tais como “*automated teller machines*” (ATM) e sistemas integrados de dados que possibilitem todas as transações “*on-line*”.

O periódico *Supervisory Management* (Anônimo, 1992b) apresenta o caso do *National Cooperative Bank* (NCB), onde pesquisas internas serviram para encontrar o que os funcionários necessitavam para dar aos clientes um padrão de serviços otimizado. De acordo com a pesquisa, as pessoas da linha de frente de um departamento deveriam ter permissão para falar com o vice-presidente de outro departamento, e vice-versa, a fim de que os processos fossem mais ágeis.

KARDUCK *et alii* (1996) estudam a tecnologia multimídia nas comunicações entre os bancos e seus clientes e concluem que, no mercado multimídia, os bancos podem construir novos modos de distribuição de informações financeiras e serviços para explorar a tecnologia da Internet. Esses mecanismos envolveriam a navegação através de um banco virtual que seria a interface com o cliente.

HESTAND (1991) descreve a experiência do *First American Corporation*, um banco de 7 bilhões de dólares, no desenvolvimento de uma pesquisa interna para identificar a percepção de qualidade de produtos e serviços fornecidos pelas áreas de

apoio. A pesquisa possibilitou identificar áreas onde eram necessárias melhorias, auxiliar a comunicação através da estrutura de *feedback*, demonstrar os esforços das áreas para entregar serviços e produtos superiores e aumentar a cooperação das áreas em torno da qualidade.

FURASH (1996) preconiza que, na compra de serviços financeiros, os clientes preferem lidar com poucas instituições em caráter regular. O relacionamento com os bancos baseado em valor e qualidade do serviço ainda é a estratégia chave para o sucesso na próxima década, e estas bases são importantes para justificar preços maiores do que as *comodities* de serviços bancários.

Segundo NOE (1996), um banco pode reduzir taxas de serviços, mas se ele não estiver oferecendo serviços personalizados o cliente irá a algum outro lugar. Ainda que as instituições financeiras continuem a promover conveniências *high-tech*, elas também precisam assegurar que serviços personalizados estejam ainda disponíveis quando necessários.

Planos de bônus de incentivos aos funcionários podem ser importantes para manter serviços de alta qualidade em bancos onde a atmosfera de trabalho é estável, o moral e a produtividade dos empregados são altos, segundo ARAHOOD (1992).

A criação de uma nova função na indústria de serviços financeiros é destacada por COLBY (1992b). Segundo o autor, o crescimento da significância da qualidade em serviços do setor bancário leva as empresas a criar a função de gerente de qualidade de serviços.

LIAN (1994) descreve como meta do programa de qualidade em serviços do *National Bank of Middlebury* a solicitação de idéias e sugestões dos clientes de forma a abrir canais de comunicações, possibilitando que os clientes digam ao banco como está sua performance.

A utilização de clientes ocultos, programas onde pessoas treinadas fazem o papel de cliente e testam os serviços de uma empresa sem que esta saiba que está sendo testada, é descrita por MORRALL (1994a). Programas de clientes ocultos são usados por vários bancos para rever sua estratégia de qualidade em serviços.

MAHONEY (1994) relata como os bancos estão melhorando seus serviços para atrair novos clientes e manter os antigos. Uma maneira para atingir tal objetivo é a pesquisa junto aos clientes para identificar o que realmente eles querem. Alguns bancos, segundo o autor, se deparam com a realidade de que para competir eles precisam ir além da qualidade e atingir a excelência em serviços.

Para MORRALL (1994b), mais do que tentar recapturar clientes que levaram anos para serem conquistados e que vão embora, os bancos estão aprendendo que, em alguns casos, faz mais sentido adotar estratégias de retenção de clientes. Um importante fator na estratégia de retenção é o entendimento dos níveis de satisfação dos vários segmentos de clientes. A tarefa para o *marketing* bancário é definir e entregar o tipo de serviço de qualidade que os diferentes clientes querem.

MORRALL (1994c) também discute a importância de se medir a qualidade interna e externa dos serviços. Em seu artigo, descreve como tais instrumentos de medida estão ajudando o *First Chicago Bank* a identificar que aspectos do serviço são importantes para seus clientes.

STONE (1995) relata a experiência do *Citizens Commercial & Savings Bank of Flint*, na qual foi aplicada uma estratégia para assegurar que todas as pessoas com contatos com clientes tivessem as ferramentas necessárias e o poder de decisão para proporcionar qualidade neste contato.

HOWCROFT (1992) descreve uma pesquisa realizada em um dos maiores bancos do Reino Unido, onde se revela a existência da percepção por parte dos funcionários de que promoção seria sinônimo de menos contato com os clientes.

BOADEN & DALE (1993a) relatam um estudo conduzido em um grande banco do Reino Unido que tem utilizado times de ação para qualidade em serviços, similares aos círculos de qualidade. O estudo conclui que os projetos conduzidos pelos times são em geral de natureza intangível, sendo difícil avaliar os benefícios para a organização. Para os autores, os programas de círculos de qualidade no setor de serviços do Reino Unido ainda estão incipientes.

O estudo de MAJOR (1993) discute os programas de qualidade e motivacionais de 4 bancos distintos. *Citizens Bank & Trust* formou um grupo de desenvolvimento

profissional ao qual foi dada a missão de desenvolver um programa formal de melhorias; *Keystone Financial Inc.* realizou pesquisas extensas em vários programas de qualidade em serviços e revelou que um componente crítico para o sucesso é o grau de apoio que a gerência oferece. *Trust and Savings Bank* conduziu “*benchmarking*” e definiu metas em 5 áreas chaves: 1) Medidas de dados do consumidor; 2) Medidas do processo; 3) Gerenciamento da performance; 4) Comunicações; 5) Treinamento. *Bank of Hawaii* utilizou seus executivos e gerentes na realização de tarefas que os colocavam em contato com clientes.

2.11 MODELOS DE EXCELÊNCIA EM SERVIÇOS

Esta seção apresenta uma série de modelos de excelência em serviços, identificados a partir da literatura de diversos autores que apontam os elementos fundamentais para a excelência.

O modelo de BERRY & PARASURAMAN (1992) está baseado em: 1) liderança do serviço; 2) teste completo do serviço; 3) infra-estrutura de apoio à realização do serviço; 4) mecanismos para a recuperação do serviço.

Para ALBRECHT & ZEMKE os pilares de sustentação para o atingimento da excelência em qualidade em serviços são (“triângulo do serviço”): 1) estratégia de serviços desenvolvida com foco no cliente; 2) sistemas desenhados com foco no cliente; 3) linha de frente qualificada, com foco no cliente.

ROMANO & SANFILIPPO (1993) discutem seis estratégias para o atingimento do sucesso em um processo de qualidade em serviços em bancos: 1) conduzir uma pesquisa de clima em vendas e serviço; 2) criar um índice de satisfação dos funcionários e colocá-lo dentro do plano estratégico do banco; 3) envolver a maior quantidade possível de empregados no processo; 4) reconhecer e recompensar o *staff* pela performance em serviço e vendas; 5) intensificar o programa de integração de novos funcionários; 6) investir no pessoal com treinamento em qualidade.

KANO (1994) apresenta três elementos que compõem a qualidade: 1) elemento da qualidade atrativa: característica que, quando presente, resulta em satisfação; porém, se ausente ou parcialmente presente, poderá causar resignação; 2) elemento da qualidade unidimensional: característica que fornece satisfação quando presente e insatisfação quando ausente; 3) elemento da qualidade obrigatória: característica que ao estar presente é aceita como óbvia, porém, quando ausente, conduz à insatisfação.

LISWOOD (1989) apresenta cinco barreiras para a melhoria da qualidade em serviços: 1) Competição: uma empresa precisa aceitar o fato de que os clientes não são uma fonte inesgotável; 2) Pessoas: as variáveis humanas na entrega de serviço são infinitamente maiores do que na manufatura e venda de um produto; 3) Negação: em função de que as reclamações dos clientes refletem as habilidades e características dos gerentes, estes muitas vezes negam a existência do problema; 4) Linha de frente: raramente é vista como peça importante na melhoria dos serviços; 5) Planejamento de longo prazo: a ênfase em lucros imediatos e visíveis freqüentemente se sobrepõe a uma visão de longo prazo.

Em um artigo publicado no *International Journal of Bank Marketing* (Anônimo, 1994) é descrito o processo de melhoria da qualidade da *Federal Express*, uma empresa com 90.000 funcionários e 1.500.000 entregas a cada dia em 127 países. A melhoria da qualidade em serviços segue os seguintes passos: 1) consultar os clientes e identificar os incidentes que causaram insatisfação; 2) dar a cada incidente um escore; 3) investigar o problema através de times; 4) administrar as soluções; 5) reconhecer o sucesso e recompensar o esforço.

KELTNER & FINEGOLD (1996) destacam a qualidade em serviços como função de uma seleção rigorosa dos funcionários da linha de frente, baixa rotatividade, programas de treinamento e promoções internas que aumentem o conhecimento dos funcionários em relação à sua empresa.

O periódico *Bank Marketing* (Anônimo, 1997b) traz à discussão 6 pontos básicos que os bancos deveriam construir para criar um relacionamento mais eficiente com seus clientes: 1) perguntar o que os clientes querem; 2) antecipar os interesses dos clientes sobre privacidade e segurança; 3) fazer os sistemas de entrega direta fáceis de

usar; 4) planejar o processo; 5) construir qualidade no serviço; 6) manter as comunicações simples e fáceis de entender.

MORRALL (1995) preconiza a existência de três componentes críticos em programas de gerenciamento da qualidade total em bancos: 1) Eficiência tecnológica – políticas e procedimentos, sistemas computacionais, e qualquer esforço dos bastidores que afeta a rapidez e eficiência que o banco pode servir ao cliente; 2) Sistemas de medição da qualidade de serviços – sistemas que servem de *feedback* para o tipo de serviço que está sendo entregue; 3) Elemento humano – contínuo treinamento para gerentes e empregados.

Para FRY (1995), as companhias precisam periodicamente reavaliar-se e reinventar-se para manter o cliente como foco principal. A habilidade de uma organização para criar um alto nível de lealdade de seus clientes depende de fatores tais como: 1) a cultura da companhia; 2) a satisfação do funcionário; 3) serviço com qualidade total. Para o autor, os passos para se criar uma organização voltada para o cliente são: 1) entender os valores do cliente; 2) desenvolver um modelo para os valores do cliente; 3) criar um pacote de valores do cliente; 4) identificar áreas críticas onde exista “*gap*” entre o pacote de valores e os valores do cliente; 5) desenvolver e implementar estratégias que eliminem este “*gap*”; 6) começar tudo novamente.

Um estudo conduzido em um grande banco do Reino Unido é descrito por BOADEN & DALE (1993b), onde são analisados aspectos do gerenciamento do processo de melhoria de qualidade dentro de uma organização de serviços. Os autores concluem que: 1) é necessária uma estratégia de longo prazo para o processo de melhoria de qualidade; 2) o gerenciamento da qualidade total requer a introdução e a aceitação de mudanças nos indivíduos e na organização, que é uma tarefa de longo prazo; 3) treinamento é uma parte vital do processo de melhoria e um programa de treinamento formal deve ser desenvolvido; 4) a celebração e a comunicação do sucesso na melhoria da qualidade são importantes para sustentar o comprometimento com o processo de melhoria.

Para REYNIERSE (1993) os bancos podem usar os seguintes princípios para melhorar o nível de serviço e construir uma organização focada no cliente: 1) avaliar o banco a fim de determinar se qualidade em serviços faz parte da cultura da empresa; 2)

conduzir grupos de clientes focalizados e pesquisas para identificar necessidades e expectativas; 3) considerar os 5 elementos estruturais para alcançar qualidade: sistemas operacionais competitivos, estabilidade organizacional, força de trabalho competente, força de trabalho motivada e cultura de serviços corporativos; 4) usar os 5 elementos da cultura: liderança instigadora, foco financeiro, comprometimento com treinamento, comunicações e reconhecimento pessoal.

ROSENBERG (1993) preconiza que as empresas bem sucedidas do século 21 irão operar com três componentes fundamentais: 1) aderência ao controle de qualidade; 2) investimentos estratégicos em recursos humanos; 3) aplicação eficiente e produtiva de tecnologia. Para o autor, o controle de gastos e a entrega de serviços com alta qualidade são as chaves para se manter competitivo no mercado mundial.

MADSEN (1993) discute 2 campos distintos da qualidade na indústria de serviços: o primeiro é a qualidade em serviços e o segundo é a excelência em serviços. Segundo o autor, a excelência em serviços é alcançada quando se excede às expectativas do cliente. Para o autor, a abordagem da qualidade em serviços reduz custos, simplificando tarefas e reduzindo retrabalhos ocasionados por erros. A abordagem de excelência, por outro lado, raramente reduz custos. Muito freqüentemente, a excelência é um item caro, que é recapturado pelo aumento da fatia de mercado.

Os autores apresentados nessa seção são os que se destacam na apresentação de modelos de prestação de serviços encadeados de forma lógica. A construção do modelo conceitual (capítulo 4) buscará embasamento em diversos destes autores.









3. ESTUDOS DE CASO



3. ESTUDOS DE CASO

.. O presente capítulo descreve as observações feitas nas empresas pesquisadas, baseando-se em elementos-chave descritos pela bibliografia. O objetivo é trazer elementos que fundamentem um modelo de excelência em qualidade em serviços, a partir do paralelo traçado com a bibliografia apresentada no capítulo 2.

3.1 BANCO ITAÚ

	O que mantém a empresa de serviços competitiva no mercado?		São feitos testes em novos serviços antes de serem colocados em larga escala?
	Como são monitoradas as reclamações dos clientes?		Pesquisa de satisfação dos clientes
	Diferenciação mercadológica		Como é realizado o <i>benchmarking</i> ?
	Como é acompanhado o padrão de atendimento ao cliente?		A busca da excelência em serviços.

(Clique sobre os ícones para acessar entrevistas)

O Itaú é um banco múltiplo, que opera as carteiras comerciais, de investimentos, de crédito ao consumidor e de crédito imobiliário. Atua também nas áreas de *leasing*, câmbio, financiamento ao comércio exterior, *underwriting*, corretagem de valores mobiliários, administração de fundos de investimento, capitalização e previdência privada.

Com um patrimônio líquido de mais de R\$ 4 bilhões, o Itaú é o segundo maior banco privado brasileiro e ocupa a 92^a colocação no *ranking* dos “1000” Maiores Bancos da Revista *The Banker* (BANCO ITAÚ, 1996).

Conta com 1772 agências e postos de atendimento bancário distribuídos em todo território nacional. Detém a maior rede de auto-atendimento do Brasil, com 7714 caixas eletrônicos e serviços completos por telefone, fax ou computador-a-computador, abrangendo toda a gama hoje existente de canais diretos de atendimento. Essa rede já responde por 57,1 % do total de transações (BANCO ITAÚ, 1996).

O Banco Itaú foi escolhido em maio de 1997 pela *Global Finance Magazine* como o “melhor banco brasileiro”, atendendo 3,9 milhões de correntistas (EXAME, 1997).

Segundo José Emmanuel Vidigal, Superintendente da Qualidade e Infra-Estrutura do Banco Itaú, a empresa está constantemente verificando a reação dos clientes aos seus produtos e serviços e comparando-os aos concorrentes. O diferencial competitivo da empresa está no enfoque de serviços com qualidade, captando as expectativas dos clientes através de sua rede de agências e das centrais de atendimento ao cliente. Este diferencial competitivo será mantido no futuro através da focalização no desenvolvimento de serviços que atendam às necessidades dos clientes e que antecipem estas necessidades, através de pesquisas e *benchmarking* nacional e internacional.

Para o Superintendente, o banco investe massivamente em tecnologia de vanguarda, desenvolvendo e comprando *softwares* no mercado, investindo em automação, para dar suporte à estruturação de todo o serviço oferecido.

A preocupação da empresa se dá não só com de tecnologia, mas também com seus recursos humanos. Segundo José Vidigal, a moda (estatística que identifica o maior número de eventos em uma escala distributiva) situa-se em torno de 10 a 12 anos de tempo de trabalho no banco, demonstrando que existe uma identidade forte do funcionário com o banco. Esta identidade está ligada a preocupação constante do banco com o funcionário, com treinamento, com capacitação, fazendo com que o funcionário faça parte do negócio.

Para o Superintendente, a Visão Itaú descreve claramente as principais preocupações da empresa: “Ser o banco líder em performance, reconhecidamente sólido e confiável, destacando-se pelo uso agressivo do *marketing*, tecnologia avançada e por equipes capacitadas, comprometidas com a qualidade total e a satisfação dos clientes.” Este enunciado é conhecido e entendido por todos os funcionários, fazendo com que os mesmos busquem a satisfação do cliente.

Outro fator importante reconhecido pelos funcionários, segundo José Vidigal, é o reconhecimento por parte dos funcionários que o banco é uma empresa extremamente

ética, observadora de leis e normas claramente estabelecidas e divulgadas por toda organização.

O ambiente de trabalho também contribui para a satisfação do funcionário, segundo o Superintendente. A empresa preocupa-se com os aspectos de *layout*, ocupação de áreas, medicina do trabalho, criando, dessa forma, um ambiente propício à produtividade e qualidade. É feita de forma periódica uma pesquisa de satisfação dos funcionários.

A rotatividade, segundo José Vidigal, é extremamente baixa na empresa. A conjunção de dois fatores destaca-se como causa fundamental desse indicador: a situação do mercado empregatício desfavorável e uma política salarial compatível com os níveis praticados no mercado.

Para José Vidigal, a liderança para a qualidade está claramente personalizada no Presidente da empresa, Sr. Roberto Setúbal, que acompanha formalmente e periodicamente todos os resultados de todos os produtos e serviços do banco. Sem dúvida é um processo dirigido pelo número 1 da organização.

Testes de novos serviços são executados antes de sua introdução no mercado, utilizando-se uma mini-rede, composta por algumas agências. Por exemplo, está sendo lançado o *Itaú Bankline* via *internet*, sendo que este serviço está sendo testado com os clientes de 10 agências da cidade de São Paulo.

A garantia de qualidade no atendimento a clientes está diretamente ligada ao treinamento de pessoal, capacitando-o a dar um tratamento imediato às eventuais falhas ocorridas, proporcionando assim uma rápida recuperação da qualidade percebida pelo cliente. É facultada à linha de frente autonomia para resolução da maior parte dos problemas que acontecem.

Existe um canal de comunicação dos clientes com a empresa, instituído através do *Disk Itaú*, divulgado inclusive através dos talões de cheques. Ele é um instrumento para apresentação de sugestões, reclamações e prestação de informações aos clientes. Os dados mensais tabulados destes contatos de clientes são analisados e, quando necessário, transformam-se até mesmo em modificações dos procedimentos estabelecidos. No passado foi tentada a implementação de caixas de sugestões nas

agências. Porém, segundo José Vidigal, não apresentou resultados em função de que poucos clientes utilizaram este recurso.

Segundo o Superintendente, periodicamente a empresa faz pesquisas junto aos seus clientes para verificar como está o atendimento do banco. É uma pesquisa direta com o cliente, realizada anualmente, na qual é enviado um questionário onde ele coloca sua visão de todo o rol de serviços que ele usa no banco. São pesquisas feitas por organismos externos ao banco, assegurando imparcialidade nos resultados tabulados.

As estruturas de atendimento ao cliente participam de planos de participação nos resultados, segundo José Vidigal. Estes programas são anuais, com resultados acompanhados semestralmente, colocando a participação de todos no “Ação Gerencial Itáú para Resultados - AGIR”.

Todos os novos funcionários da linha de frente passam por treinamento formal da atividade que eles irão desenvolver. Em todos os cursos, independente da área, é ministrado um módulo de qualidade, iniciando-se o novo funcionário no programa de qualidade do banco.

Segundo o Superintendente, não há um programa de recompensa aos clientes que tiveram algum tipo de problema com a empresa. Existe, isto sim, um contato com o cliente explicando o ocorrido, respondendo caso a caso e colocando-o a par de que tipo de providências foram tomadas para evitar a reincidência do problema.

José Vidigal destaca como exemplo de qualidade em serviços de sua empresa o processo de automação do banco, iniciado em 1979, que diferenciou a empresa com tratamento de informações das agências *on-line, real time*. Isto permitiu montar a rede de caixas eletrônicos, que é hoje a maior do Brasil, constituindo-se um grande diferencial competitivo em relação à concorrência. Essa rede atualmente é constituída por aproximadamente 8000 caixas eletrônicos espalhados pelo país. A comunicação *on-line* traz benefícios para os clientes que vierem a utilizar os serviços do banco em uma agência na Argentina, onde é possível fazer o desconto de um cheque do cliente, face a conferência de sua assinatura pelo funcionário na tela do seu terminal.

Segundo José Vidigal, a comunicação entre a empresa e os clientes, no que tange a novos serviços que estão sendo oferecidos, é feita de forma segmentada, ou seja, para cada mercado é oferecido determinado tipo de serviço.

Os funcionários possuem como canal de comunicação com a alta administração a estrutura formal dos níveis hierárquicos da empresa, segundo o Superintendente. Também existe, em paralelo, a possibilidade da apresentação de sugestões sobre processos, que são analisadas por um grupo de pessoas intermediárias que posteriormente encaminham a sugestão para análise da alta administração.

Segundo José Vidigal, não é feita de forma sistematizada uma pesquisa com os clientes perdidos para se identificar as causas de sua migração para outras empresas. Para o Superintendente, os gerentes de contas das agências têm uma noção destes acontecimentos, e são considerados normais no processo de concorrência.

A empresa possui dois serviços certificados ISO 9002: a cobrança bancária, atendida em todas as 1000 agências do país e o auto-atendimento Itaú, ou seja, os serviços em caixas eletrônicos. A cobrança bancária realiza aproximadamente 10 milhões de lançamentos mensais e o auto-atendimento é responsável por 45 milhões de lançamentos mensais.

3.2 TAM



O que vai manter a empresa competitiva nos próximos anos?



Envolvimento dos executivos nas tarefas operacionais.



Como são monitoradas as reclamações dos clientes?



O preparo da linha de frente.



Exemplos de superação da expectativa do cliente.

(Clique sobre os ícones para acessar entrevistas)

O grupo TAM é composto por cinco empresas, que somaram um faturamento de US\$ 575 milhões em 1996. A TAM Transportes Aéreos Regionais, escolhida pela EXAME como a Empresa do Ano em 1997, faturou US\$ 511,5 milhões de dólares, sendo a quarta empresa aérea nacional em faturamento.

A empresa transportou 3,8 milhões de passageiros para 90 cidades em 1996. A TAM afirma deter participação de 15,4 % da demanda no mercado doméstico. Possui uma frota com uma centena de aviões, dos quais 30 jatos Fokker F-100 e 9 turbohélices F-50.

Transformou a paraguaia LAPSA na *Transportes Aéreos del Mercosur*, dando início aos vôos internacionais no continente. Com a chegada, em novembro de 1997, de dois Airbus já encomendados, dá início aos vôos regulares para Miami.

Segundo o Eng. Aronovich, assessor da qualidade da presidência, um cliente elege a confiabilidade como a dimensão da qualidade mais importante para si. Em uma companhia de transporte aéreo o cliente compra, principalmente, a componente tempo, ou seja, ele confia que a empresa vai assegurar uma decolagem e uma aterrissagem no horário correto.

Em um segundo momento, o cliente avalia a velocidade com que a companhia responde suas perguntas e reclamações. A empresa precisa ter pronta resposta, disposição para resolver o problema de imediato. Para Aronovich, este é o diferencial competitivo que faz com que a empresa esteja à frente da concorrência.

A terceira componente da prestação de serviços com qualidade, segundo Aronovich, é a competência, ou seja, garantir que a prestação de um serviço seja feita por uma pessoa que tenha conhecimento daquilo que faz, sem necessidade de consultas a terceiros.

O quarto fator avaliado pelo cliente em relação a TAM é a empatia com que é tratada pela linha de frente da empresa. Finalmente, o quinto fator diz respeito aos tangíveis, ou seja, salas de espera confortáveis, um bom serviço de bordo, disponibilidade de fax e telefone, etc.

A manutenção da competitividade da empresa, para Aronovich, está na agregação de valor que a empresa proporciona ao serviço que está sendo prestado. O cliente julga o serviço pelo valor das coisas que estão sendo agregadas, como por exemplo, um *check in* mais rápido sem necessidade de filas, uma sala de espera mais confortável, sempre no sentido de facilitar a vida do cliente.

A liderança dentro da companhia, personalizada no presidente da empresa, comandante Rolim, é de fundamental importância para a formação da cultura da empresa focada no cliente. O exemplo do presidente atuando em alguns momentos na linha de frente, dando especial atenção ao cliente e até mesmo carregando a bagagem deste cliente, faz que a importância do cliente para a companhia seja perfeitamente compreendida por todos os níveis da organização.

Ao explicar o percentual de 25 % de rotatividade da empresa, Aronovich alega que as comissárias precisam estar em uma certa faixa de idade que agrade aos executivos que utilizam o serviço da empresa. Elas não são demitidas, mas elas normalmente se renovam, segundo o assessor. A rotatividade dos pilotos se dá em função da oportunidade de pilotar outros equipamentos em outras companhias. Nas recepções de balcão existem muitas pessoas jovens trabalhando, em sua grande maioria estudantes que concluem seus estudos e abandonam o emprego para trabalhar na área em que se formaram.

Segundo o assessor da qualidade, a empresa não se constitui em uma estrutura burocraticamente organizada, levantando e distribuindo indicadores. “Por exemplo:

satisfação do cliente: basta uma reclamação que todo mundo já vai em cima”, segundo Aronovich.

Os executivos da TAM passam todos os dias alguns momentos nas pistas, principalmente São Paulo, acompanhando as operações. Isso possibilita aos mesmos criar melhorias nas operações da empresa e acompanhar a performance dos serviços prestados.

A empresa desenvolveu operações de transbordo de passageiros e preparação de aeronaves em tempos extremamente reduzidos, assegurando maior utilização das aeronaves e menor tempo em solo, reduzindo custos operacionais da empresa.

Segundo Aronovich, a TAM não é um “santuário” da qualidade, no qual os funcionários entram pela porta e ficam “ungidos” para nunca mais cometer erros. Ela é uma empresa normal como todas as outras, que erra na bagagem, erra na carga, erra no embarque. Mas baseado nestes erros a empresa procura aprimorar seus processos e fornecer mais treinamento para seus funcionários.

A empresa instalou um sistema via satélite de *check in* automatizado para agilizar a comunicação de dados entre os diversos pontos do país. O emprego desta tecnologia permite à empresa oferecer um serviço mais rápido aos seus clientes, comparativamente com a concorrência.

Reuniões diárias são executadas para discutir todos os vôos que a empresa fez no dia anterior, quais foram os atrasos que existiram e quais as ações que serão tomadas para evitar a reincidência do problema. A meta é ser a empresa aérea mais pontual do país.

Semanalmente é realizada uma reunião com todos as áreas operacionais onde são avaliados os resultados do programa de “passageiro fantasma”, onde uma empresa contratada pela TAM viaja por todo país, analisando a performance da prestação de serviços de diferentes cidades e vôos. Os gerentes das bases que foram analisadas participam desta reunião para ter o *feedback* dos pontos positivos e tomar ações nos pontos para melhoria levantados. Os principais pontos avaliados por este programa são: central de reservas, despacho de carga, emissão de bilhete, *check in*, sala de embarque, recepção na aeronave, aeronave, vôo, escala de vôo, entrega de bagagens, loja da TAM,

posicionamento da companhia em relação à concorrência segundo a visão das agências de viagem.

Segundo Aronovich, a empresa não tem uma cultura de trabalhar com comitês ou grupos de qualidade:

“Círculos de controle de qualidade, equipes de melhoria de qualidade, não fazemos isso, não temos tempo. O que nós temos é que: detectou que não estão servindo bem a você, todo mundo corre para ver o que está indo mal com o cliente. (...) Na hora em que detectou já circula informalmente a notícia e as pessoas têm muita liberdade para tomar as suas próprias iniciativas.”

As reclamações dos clientes são monitoradas através do sistema “*fale com o presidente*”. Todas as reclamações são canalizadas para este setor através de fax, telefone, carta, cupons de opiniões distribuídos em todos os vôos da companhia. O setor possui uma equipe que registra todos os contatos e responde a cada um deles, com posterior assinatura do comandante Rolim, que toma conhecimento dos principais acontecimentos.

São realizadas pesquisas em uma amostragem dos clientes que realizaram algum tipo de reclamação, para checar se as soluções encaminhadas para o problema vieram a satisfazer o cliente.

São realizadas pesquisas de satisfação de clientes, buscando informações e sugestões que não foram colhidas espontaneamente através do programa “*fale com o presidente*”. Estas pesquisas não tem um caráter regular, pois segundo Aronovich “pela cultura da empresa não se precisa fazer pesquisa; eu encontro com o cliente e pergunto como é que o senhor foi, o que o senhor está achando, o senhor está satisfeito. Diariamente os agentes de decisão, os representantes que estão nas bases, os pilotos, os funcionários ouvem o cliente e já levam para o chefe e chega à nossa reunião.”

A empresa adota premiações e reconhecimento pelo desempenho dos funcionários da linha de frente. Os funcionários possuem autonomia para resolução de problemas que não envolvam grandes recursos financeiros, sendo que a linha de frente

resolve por si só questões, como, por exemplo, mandar um táxi levar um passageiro, alojar um passageiro em um hotel, endossar passagens.

A empresa adota uma abordagem de compensação para os clientes que tiveram algum tipo de problema, no sentido de recuperação da credibilidade deste cliente. Pode ser trazido como exemplo o caso de um passageiro que teve sua bagagem extraviada em um voo noturno da companhia, sendo que sua bagagem só chegou ao destino correto na tarde do dia seguinte, ocasionando a perda de um dia de trabalho para o passageiro, pois sua bagagem possuía material de trabalho. Ao relatar o acontecido a TAM, o cliente foi prontamente reembolsado com o valor perdido pelo seu dia de trabalho.














Alguns exemplos de superação da expectativa do cliente são trazidos por Aronovich. Um cliente que, vindo de Brasília em um voo da TAM que pousa em Congonhas, precisaria ir até o aeroporto de Guarulhos para embarcar em um voo internacional. O passageiro alertou de sua necessidade a comissária do voo em que estava, e que não teria tempo suficiente para desembarcar nos procedimentos normais. A comissária entrou em contato com a coordenação, que providenciou um táxi a pronta disposição do passageiro. A comissária também providenciou que o passageiro fosse o primeiro a desembarcar, e um funcionário da TAM o acompanhasse seguindo um caminho mais curto que não a área de desembarque.

A comunicação com os usuários é feita através de vinculações na mídia e também através de mala direta com os clientes que compõem o cadastro da empresa.

O cartão fidelidade da empresa serve para alimentar o banco de dados da empresa, tornando possível traçar um perfil de cada cliente, identificar quantas vezes este cliente voa com a companhia e tentar, na medida do possível, oferecer um serviço mais personalizado.

Segundo Aronovich, há uma preocupação na questão da comunicação interna da companhia, principalmente neste momento em que a empresa apresenta um crescimento bastante significativo. Para o assessor, existe a necessidade de uma melhoria na questão desta estruturação interna, para que não se dilua no crescimento da empresa o padrão de qualidade do atendimento.

3.3 AMERICAN EXPRESS

- | | | | |
|---|---|---|--|
|  | Como a American Express escuta seus clientes? |  | Qual o diferencial competitivo da American Express? |
|  | Qual o principal fator para o atingimento do sucesso na qualidade em serviços? |  | A comunicação interna da empresa. |
|  | O que manterá a competitividade da American Express nos próximos anos? |  | Como é medida a qualidade no atendimento? |
|  | Autonomia da linha de frente. |  | Episódios que demonstram exceder a expectativa do cliente. |
|  | A experiência na recuperação dos serviços. |  | Como são feitas as pesquisas de satisfação de clientes? |
|  | Entendendo o cliente e segmentando o mercado. |  | É utilizada a sistemática de clientes ocultos? |
|  | Como se assegura que toda a organização conhece e trabalha em cima das diretrizes globais da empresa? | | |

(Clique sobre os ícones para acessar entrevistas)

A American Express é uma empresa fundada em 1850, provedora global de serviços financeiros e de viagem, atuando principalmente no mercado de cartões de crédito.

Possui 41,5 milhões de cartões emitidos no mundo, sendo 29,2 milhões nos Estados Unidos. A taxa média de gastos por cartão é de US\$ 6 mil por ano (AMERICAN EXPRESS COMPANY, 1996).

Segundo o Diretor Presidente da American Express no Brasil, Sr. Hélio Lima, existem três principais fatores que influenciam a qualidade de serviços: 1) o pessoal prestador de serviço em si; 2) o estágio de desenvolvimento tecnológico; 3) a comunicação com os clientes.

O primeiro fator diz respeito às pessoas estarem livres para pensar em qualidade sem ter medo de perder o emprego, porque se são alcançadas melhorias de produtividade e qualidade pelo esforço do grupo de funcionários, estes não podem perder suas vagas. A empresa deve, isto sim, gerar condições de reaproveitamento dos funcionários em outros setores, inclusive promovendo pessoas como forma de recompensa pelas melhorias alcançadas.

O segundo aspecto ressaltado pelo Sr. Hélio Lima, enfoca o desenvolvimento tecnológico da empresa, para que esta possa oferecer serviços diferenciados, com inovações tecnológicas ainda não disponíveis na concorrência. É importante que se tenha em mente que estes estágios tecnológicos demandam um tempo maior para sua implementação, devido aos custos e aprendizagem da organização.

A terceira componente está relacionada a ouvir o cliente e falar com o cliente de forma eficiente. A pior coisa que pode acontecer para o cliente é uma pergunta não respondida ou ainda, respondida fora de um prazo acordado com o cliente. As vezes o problema de qualidade em serviços é a falta de uma boa comunicação com o cliente, não deixando claro o tipo de serviço prestado ou não ouvindo e respondendo ao cliente dentro de suas expectativas.

A American Express depreende especial atenção para o nível de satisfação de seus funcionários, sendo assim coerente com sua política de qualidade. Para tanto, realiza em nível mundial, uma pesquisa com seus funcionários, comparando os níveis de satisfação do país contra o resto do mundo, do país contra a América Latina e o seu departamento contra os demais departamentos do país. Dessa forma é realizado um *benchmarking* interno, gerando uma competição dentro da empresa.

A American Express é uma empresa profundamente preocupada com o cliente. Segundo o Sr. Hélio Lima, investe-se muito em pesquisa com o cliente, tanto em pesquisas independentes quanto em pesquisas de levantamento feitas com as áreas de atendimento a clientes. A pesquisa na área de atendimento a clientes ainda se desdobra em clientes portadores do cartão e clientes estabelecimentos comerciais, onde os portadores de cartão vão fazer suas compras.

Para o Presidente, o diferencial competitivo da empresa é a qualidade e o tipo de serviço prestado pela American Express. A empresa é uma das dez marcas no mundo mais lembradas, devido aos seus fortes investimentos em marca. Sendo uma empresa global, a uniformidade de serviços prestados em qualquer lugar do mundo é um fator de confiabilidade certamente bem visto pelos seus clientes. Além disso, a ligação de um cliente que esteja em outro país é facilmente transferida, através dos satélites da empresa, para seu país sede, de forma integrada na mesma chamada.

A American Express também se diferencia pela sua atenção aos erros eventualmente ocorridos. Para o Sr. Hélio Lima, em primeiro lugar a empresa tem coragem de dizer que errou, em segundo lugar pede desculpas e em terceiro tenta recompensar o cliente com algo mais. Muitas vezes é oferecido ao cliente um jantar com a esposa, em geral em estabelecimentos que já têm uma associação com a American Express.

Para que o reparo aos erros seja o mais ágil possível, a linha de frente possui autonomia para solução de grande parte dos problemas, como, por exemplo, um estorno de um valor que o cliente não reconhece em sua fatura, estorno de juros incorridos por atraso no recebimento da fatura para pagamento, etc.

Segundo o Sr. Hélio Lima, o sucesso para a qualidade em serviços passa pelo envolvimento de todos na organização para a satisfação do cliente. Se todas as pessoas estão engajadas com esta diretriz, isto naturalmente transparece para o cliente. Para o Presidente, a motivação pessoal dos funcionários que têm contato com o cliente é fundamental para o atingimento da excelência em serviços. Dentro deste contexto, o Presidente também destaca que o principal entrave para o atingimento da excelência na qualidade em serviços é que existem sempre os descrentes, os céticos, que geralmente se escondem, minando o processo de melhoria da empresa.

A comunicação interna é enfatizada pelo Sr. Hélio Lima, como forma de manter a organização como um todo claramente informada do pensamento da alta administração. Reuniões regulares com o *staff* são estabelecidas, bem como reuniões com os que se reportam indiretamente à alta administração, inclusive com os que estão na base da pirâmide.

Segundo o Sr. Cesar Solorzano, Vice-Presidente de Operações da American Express Brasil, a melhor forma de se garantir um alto grau de satisfação para os clientes é que estes clientes nunca tenham que ligar para a American Express. O cliente, ao utilizar o cartão, terá um serviço que funcione 100 %, sem necessidade de contato com a central de atendimento. A “análise de fatos evitáveis” é utilizada pela empresa, a partir da análise estatística dos contatos mantidos pelos clientes, para que se assegure que as operações com o cartão sejam o mais amplamente possível automatizadas, evitando-se, assim, chamadas desnecessárias.

Na American Express, segundo o Sr. Cesar Solorzano, todas as ligações são codificadas, e, ao final de um período, tem-se um relatório com todos os motivos que levaram os clientes a entrar em contato com a empresa. Estas ligações são muito importantes para a empresa, pois é baseado nestes dados que a organização trabalha no sentido de evitar estes contatos. Obviamente, certos tipos de contatos não podem ser evitados, como consultas de saldos, perda de cartão e outros. Porém, a empresa tem trabalhado constantemente para gerar uma comodidade maior para seus clientes, e também reduzir seus custos com ligações, particularmente no Brasil, onde o custo para a empresa da ligação 0800 (ligação gratuita para o cliente) chega a ser cinco vezes maior que nos Estados Unidos.

Várias formas de reconhecimento do funcionário que ajudou a resolver um problema do cliente são utilizadas pela American Express. Desde um jantar com a família, pago pela empresa, até uma viagem para Nova York. Para isso, o monitoramento do atendimento ao cliente é constantemente balizado por indicadores. Segundo Cesar Solorzano, cada funcionário recebe uma avaliação mensal, dando um peso maior para a qualidade de atendimento do que para a rapidez no atendimento.

Para o Vice-Presidente, a contratação dos funcionários da linha de frente é uma tarefa da maior importância. A empresa busca, através de avaliações, pessoas que possuam valores próximos aos valores da companhia, porque entende ser muito mais fácil treinar uma pessoa tecnicamente do que mudar o comportamento de um indivíduo.

Segundo Cesar Solorzano, a empresa não possui uma liderança para qualidade personalizada em algum administrador da companhia. Antigamente a empresa possuía uma área específica para qualidade, que com o decorrer do tempo, foi extinta passando seus funcionários a ocupar os mais diferentes cargos dentro da empresa, ajudando dessa forma a difundir os conceitos de qualidade. A questão do atingimento de padrões de excelência na qualidade em serviços hoje está intrínseca na organização como um todo.

Testes de serviços são executados, sendo que os próprios funcionários são utilizados como clientes auditores de um novo serviço que irá ser ofertado em larga escala para os clientes usuais. Novos serviços passam, então, um certo tempo sendo testados pelos funcionários para assegurar um padrão de excelência em qualidade, sendo assim evitados distúrbios nas relações com clientes. Outro tipo de teste é realizado nos

Estados Unidos, com o lançamento do novo serviço em caráter experimental em algumas cidades, para que se mensure o seu desempenho.

O canal de comunicação do cliente com a alta administração é eficiente, na medida em que o Presidente, Vice-Presidente e outros diretores falam diretamente com clientes que desejam manter este contato. Porém, na visão da alta administração, o sistema deve estar apto a resolver reclamações de clientes pela sua própria autonomia, sem necessariamente passar por escalões superiores.

Pesquisas de satisfação dos clientes são realizadas duas vezes por ano, e são uma forma muito eficiente de *feedback* para a área de atendimento da American Express. As pesquisas servem para apontar os pontos prioritários de melhorias segundo a perspectiva dos clientes.

As pesquisas de satisfação são realizadas tanto com clientes que possuem o cartão quanto com os estabelecimentos que aceitam o cartão, ou seja, os conveniados com a American Express. Existe dentro da empresa uma clara diferenciação entre estes dois clientes, uma vez que suas necessidades específicas requerem tratamentos diferenciados. Mais do que isso, os clientes são segmentados dentro de perfis específicos, possibilitando à empresa oferecer um tratamento personalizado muito mais próximo das reais necessidades do mercado.

Para o Vice-presidente Cesar Solorzano, o foco no cliente é a principal característica de uma empresa vencedora no mercado de serviços. No passado a empresa enfrentou dificuldades justamente por, em determinado período, estar ganhando muito dinheiro e esquecer de escutar a voz do cliente. A empresa perdeu mercado por não visualizar as mudanças das necessidades dos clientes, ou seja, ficou cega pelo seu próprio sucesso.

Hoje, a American Express está habilitada a segmentar seus clientes conforme perfis específicos, através de uma base de dados onde a empresa pode capturar padrões de consumo dos clientes e, a partir disso, oferecer produtos direcionados ao interesse do cliente. Anteriormente a esta base de dados, todos os clientes eram tratados igualmente, constituindo-se um esforço de *marketing* desperdiçado. Com a base de dados é possível

personalizar o serviço oferecido, fazendo, por exemplo, promoções específicas para determinado grupo de clientes.

O oferecimento de serviços personalizados também é estendido ao outro cliente da empresa, ou seja, o estabelecimento. De posse da base de dados, a American Express pode fazer promoções em conjunto com estabelecimentos, oferecendo brindes, descontos aos clientes que se encaixam dentro do perfil de consumo daquele estabelecimento. O sucesso de tais eventos tem sido tão grande que, em alguns casos, o estabelecimento encontrou dificuldades para atender o grande número de pessoas chamadas pela promoção.

O planejamento estratégico estabelecido tem um horizonte de 5 anos, sendo validado anualmente com a retroalimentação dos dados mercadológicos, levando-se fortemente em consideração o ponto de vista dos clientes. Este planejamento é transmitido a todos os níveis da organização, em todo o mundo, através das vice-presidências locais da companhia, que são as responsáveis por transmitir estas informações aos demais níveis, através de reuniões periódicas. Além disso, o Vice-presidente executivo mundial percorre as filiais dos países, fazendo reuniões com os gerentes operacionais da empresa, assegurando-se de que o pensamento da alta administração está divulgado em todos os setores da companhia.

A sistemática de clientes ocultos é utilizada para conferir se os estabelecimentos conveniados com a American Express seguem os padrões de segurança, verificando se o portador do cartão é realmente aquela pessoa, ou seja, não se trata de uma fraude. Esta sistemática ainda não está estendida ao cliente que entra em contato com o atendimento, ou seja, a checagem do padrão de serviços da central de atendimento feita por clientes ocultos.

Segundo José Roberto Gaburro, diretor de operações de crédito da American Express, uma das primeiras características ressaltada pela empresa aos novos funcionários é a cultura da empresa e seus valores, voltados para a satisfação total do cliente. A manutenção dos níveis de qualidade em atendimento é alcançada através de investimentos em tecnologia e em recursos humanos.

A tecnologia, através da ampla utilização de recursos de informática, garante agilidade nas informações e constitui ferramenta fundamental para os funcionários de atendimento a clientes. Os recursos humanos da empresa são treinados dentro da cultura da empresa caracterizada pelo seu foco no cliente, fazendo com que todos os níveis da organização exerçam um papel de liderança no processo da qualidade. Essas lideranças devem promover a participação de todas as pessoas que estão ao seu redor, fazendo com que elas opinem a respeito dos processos, apresentem sugestões de melhorias, etc., gerando a gestão participativa.

Segundo Gaburro, os supervisores passam 80 % do seu tempo em contato com os funcionários de atendimento, realizando monitorias da performance no atendimento, dando *feedback* para os funcionários, anotando as oportunidades de melhorias no atendimento e identificando as necessidades de treinamento dos funcionários a partir das carências observadas. Os supervisores passam, dessa forma, 80 % de seu tempo dedicados ao aprimoramento dos serviços.

O processo de seleção das pessoas que trabalham na linha de frente é extremamente criterioso, aplicando dinâmicas de grupos, entrevistas, testes de raciocínio analítico e testes de capacidade de articulação. Após a seleção, o novo funcionário passa por um treinamento de 3 semanas, e, só então, começa a falar com o cliente sob acompanhamento de uma pessoa mais experiente ao seu lado, por mais uma semana. Quando o novo funcionário começa a ter contato com o cliente sem o acompanhamento dessa pessoa mais experiente, ele ainda está sob cuidado constante do supervisor que, através da monitoria dos contatos telefônicos com clientes, pode visualizar a necessidade de possíveis reforços em treinamento no conhecimento tanto de produtos, sistemas ou processos.

A American Express faz questão de passar o *feedback* para o funcionário, tanto o positivo quanto o negativo, reforçando as boas características de cada indivíduo e oportunizando melhorias para os aspectos deficitários. Esse *feedback* passado à linha de frente pelo supervisor é um profundo manancial de melhorias no processo de atendimento a clientes.

Segundo Gaburro, um dos grandes objetivos da American Express é ser uma empresa de classe mundial em termos de satisfação do funcionário. O pensamento é

que, com funcionários plenamente satisfeitos, existirá uma qualidade e uma produtividade melhor. Para isso, a empresa desenvolveu um programa chamado “*top team*”, onde são enfocados aspectos como a comunicação interna na empresa, reconhecimento de funcionários que se destacam, pesquisas de satisfação dos funcionários e criação de comitês de promoções de funcionários.

As pesquisas realizadas para identificação do grau de satisfação dos funcionários servem como instrumento gerencial, pois, quando é aplicada esta pesquisa, a American Express espera obter respostas qualitativas e quantitativas dos funcionários, para poder propor um conjunto de ações. Segundo dados da empresa, existe um alto grau de confiança por parte dos funcionários de que a pesquisa é realmente usada para o desdobramento de planos de ações de melhorias. Segundo Gaburro, este fato reflete o grau de credibilidade que o nível gerencial possui perante o nível operacional.

Os critérios de performance dos funcionários são claramente estabelecidos em termos de qualidade e produtividade, sendo que a componente qualidade possui um peso maior. Os critérios de avaliação são os mais objetivos possíveis, sendo que a linha de atendimento ao público sabe o percentual de acertos que se espera em vários atributos listados.

A empresa possui uma especial preocupação com os processos, a partir de reclamações de clientes. Isso significa que é realizada uma análise crítica baseada nos processos que, de alguma forma, não tiveram desempenho satisfatório perante o cliente. Essa análise busca, fundamentalmente, debelar a reincidência do problema, gerando assim um novo padrão de processo, em uma abordagem de melhoria contínua.

Dentro da empresa, cada gerente de linha é responsável pelo planejamento estratégico, pela qualidade e pelos recursos humanos de sua área. A American Express adota, dessa forma, uma abordagem descentralizada de gerenciamento destes três elementos da gestão do negócio, suprimindo as antigas áreas centrais responsáveis por este gerenciamento.

Indicadores de performance são amplamente utilizados como forma de garantir um alto padrão de atendimento. Alguns exemplos são o tempo de reposição do cartão,

tempo de reposição emergencial de cartão, tempo de espera do cliente ao telefone para o atendimento e tempo de aprovação de proposta de novo associado.

A American Express possui um programa especial que é responsável por entrar em contato com clientes que cancelaram o cartão. O objetivo principal é tentar evitar a perda deste cliente, mantendo sua fidelidade à empresa.

Segundo Gaburro, a autonomia da linha de frente é um componente de extrema importância para se garantir agilidade no processo de prestação de serviços. A autonomia dentro da empresa é muito alta, sendo que mais de 95 % dos contatos com clientes são resolvidos pela linha de frente.

Alguns exemplos de excelência na prestação de serviços são trazidos por Gaburro, demonstrando a preocupação da companhia em exceder a expectativa do cliente.

“Um cliente dos Estados Unidos - estrangeiro - vem para o Brasil e se acidenta. Ele não possui dinheiro, não possui *traveller checks*, só tem o cartão American Express. Cai na mão de um hospital que não aceita o cartão American Express. Um funcionário noturno de atendimento da American Express, se envolve com a questão, agita a área de vendas e vai ele mesmo ao hospital para filiar o estabelecimento à companhia. O cliente americano pôde pagar sua conta com o cartão American Express.”

“Nós tivemos casos de funcionários emprestando dinheiro para um portador de cartão. O cliente liga, sábado ou domingo, está sem dinheiro no bolso, o funcionário de atendimento sacou dinheiro de sua conta particular no banco 24 horas, o cliente veio até o prédio do setor de atendimento da American Express e o funcionário entregou o dinheiro ao cliente.”

Segundo o diretor de operações, para uma empresa atingir um padrão de qualidade em serviços é necessário que haja um casamento entre a parte de recursos humanos, ou seja, possuir um processo de seleção estruturado e uma estrutura de motivação montada, e um sistema tecnológico que dê suporte à prestação de serviços.

Gaburro destaca, como ponto pivotal, a existência de uma cultura na empresa voltada ao alto padrão de atendimento ao cliente.

Quando da ocorrência de algum problema com o cliente, a empresa tenta, de alguma forma, recompensá-lo pela inconveniência. Essa ação é sempre tomada com muita cautela, para que o cliente não se sinta comprado com esta atitude. O intuito principal é agradecer ao cliente a compreensão e paciência pelo eventual erro cometido, e a compensação tem um caráter de celebração da continuidade da parceria entre o cliente e a American Express.

4. MODELO CONCEITUAL



4. MODELO CONCEITUAL

A partir da revisão bibliográfica do capítulo 2, e das observações efetuadas nas três empresas descritas nas páginas anteriores, desenvolve-se, no presente capítulo, um modelo que busca a identificação e conexão de certos elementos presentes em estruturas de prestação de serviços, que são responsáveis pela excelência na qualidade em serviços.

O modelo proposto, apresentado na figura 4.1 contempla grande parte das propostas encontradas na literatura e observadas nas empresas pesquisadas. A seguir discute-se cada um dos blocos que compõe o modelo proposto de excelência em serviços.

4.1 OUVINDO CLIENTES, ESPECIALISTAS E PLANOS

Na literatura pesquisada (ALBRECHT & ZEMKE, 1990; COLBY, 1992a; LIAN, 1994; MAHONEY, 1994; MORRALL, 1994b; MORRALL, 1994c; HANKE & MINDERMAN, 1993; FRY, 1995; REYNIERSE, 1993) e também no estudo de caso descrito neste trabalho, estabelece-se claramente a preocupação em transformar a voz do cliente em ações de melhoria no sistema de prestação de serviços.

A voz do cliente constitui um elemento fundamental para as três empresas pesquisadas, pois é considerado um manancial poderoso em termos de idéias, sugestões e críticas aos serviços oferecidos. Serve também como *feedback* à linha de frente da empresa, proporcionando melhoria contínua em termos de processos e treinamentos necessários aos recursos humanos.

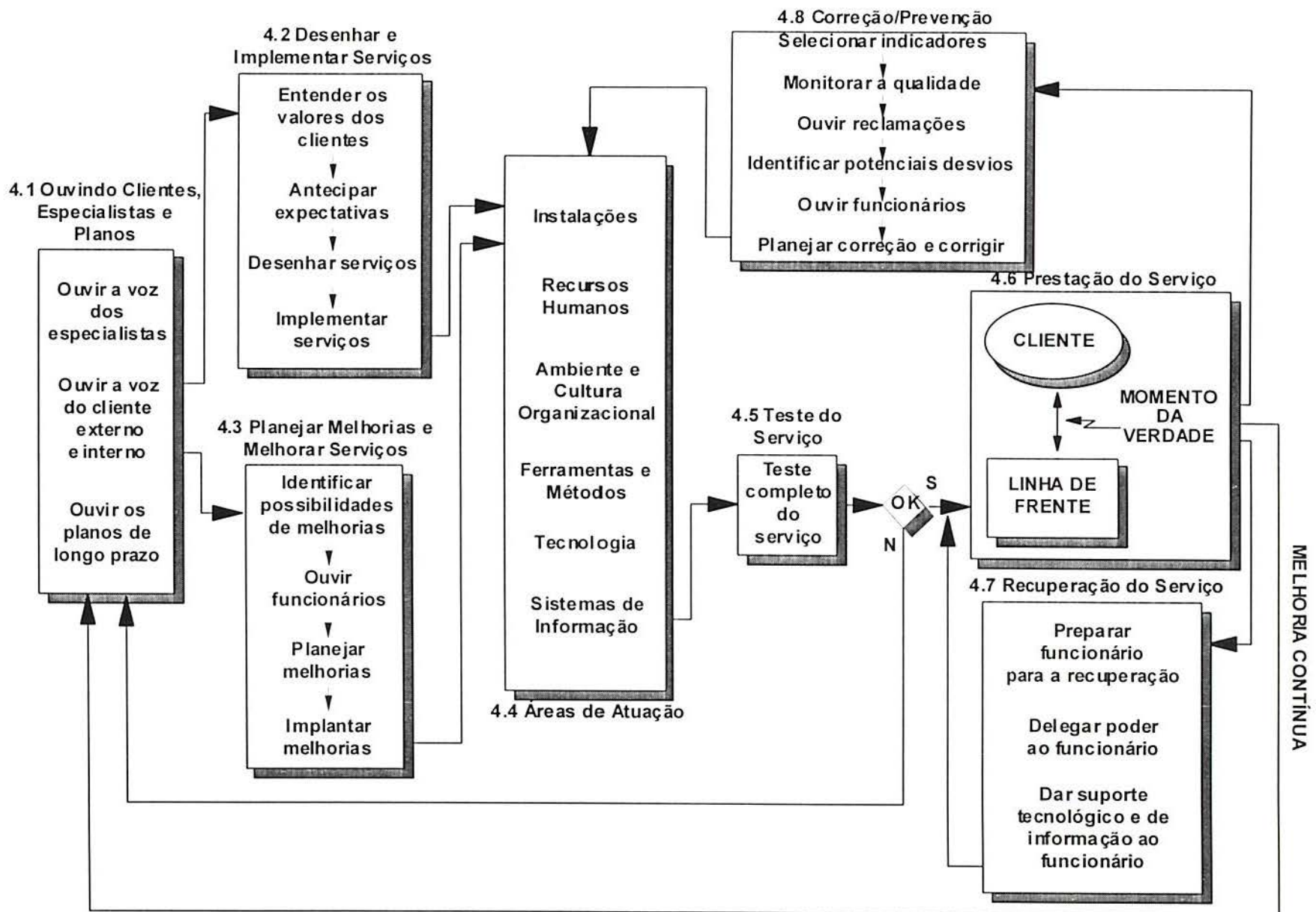


Figura 4.1: MODELO PROPOSTO PARA A EXCELÊNCIA EM SERVIÇOS

Pesquisas de opinião, como a do Banco Itaú (Anexo 01), formulários de sugestões (TAM) ou canais de comunicação abertos com a presidência da empresa (TAM, Anexo 02) são empregados para auxiliar na busca das expectativas do cliente. Entretanto, percebe-se nestas empresas certa lacuna no que tange a capturar as tendências de mercado e, com isso, antecipar inovações em serviços proporcionando a superação das expectativas dos clientes. Esse é um campo ainda a ser explorado por futuros trabalhos.

O monitoramento das percepções dos clientes em relação ao serviço deve ser constante, uma vez que os padrões das necessidades do mercado apresentam um dinamismo muito grande e, somando-se a isso, o lançamento de novos produtos e serviços oferecidos pela concorrência são potenciais fatores de migração de clientes até então fiéis à marca. O dinamismo e a competição fazem com que as empresas comprometidas com o alto padrão de prestação de serviços estejam constantemente em contato com seus usuários, na busca de informações que elevem seu padrão de atendimento (LIAN, 1994; MAHONEY, 1994; SMITH, 1989).

A sistemática de “passageiros fantasmas” (clientes ocultos), adotada pela TAM, é particularmente interessante no que tange a capturar as percepções de um cliente “profissional”. Pessoas treinadas para proceder uma avaliação de diversos critérios importantes para os clientes são uma forma eficaz de orientar a ação preventiva, antecipando as críticas do cliente usual. A utilização do cliente oculto é recomendada por MORRALL (1994a), HANKE & MINDERMAN (1993), LEEDS (1992).

O *cliente interno* também é escutado através das pesquisas de satisfação interna (Anexo 05), dentro de uma visão holística de que se os funcionários estiverem satisfeitos com a empresa, a prestação de serviços terá maiores chances de ser bem sucedida. As pesquisas internas também servem para nortear as melhorias necessárias nos processos internos da empresa, servindo de *feedback* para o gerenciamento interdepartamental da companhia. Entre os principais autores da literatura de qualidade em serviços, HESTAND (1991), MORRALL (1994c) e ROMANO & SANFILIPPO (1993) enfatizam a importância de ouvir o cliente interno.

Pesquisas internas não são adotadas em uma base regular na TAM. Segundo seus executivos não foi sentida esta necessidade em função de haver um contato diário

muito grande entre os funcionários e os níveis de decisão da empresa. Com o crescimento da empresa, inferimos que esta prática deverá ser suprimida, adotando-se uma forma sistematizada de monitoramento da satisfação de seus funcionários.

No Banco Itaú, *a voz dos especialistas* constitui-se elemento importante para que a organização seja capaz de antecipar expectativas e predizer padrões de comportamento do mercado consumidor futuro, possibilitando oferecer serviços diferenciados em relação à concorrência. LEEDS (1992) descreve a utilização de especialistas para capturar as potenciais melhorias nos serviços prestados.

Os *planos de longo prazo* são utilizados pelas companhias no sentido de proporcionar uma visualização macro do seu negócio (BOADEN & DALE, 1993b; LISWOOD, 1989). O planejamento estratégico funciona como balizador de investimentos, de novos serviços, de *marketing* em serviços, fazendo com que a empresa não só garanta os lucros no curto prazo, mas tenha uma perspectiva de sobrevivência e crescimento no longo prazo. A American Express preocupa-se em divulgar amplamente seu planejamento estratégico em todos os níveis da organização, garantindo que todos os esforços da organização sejam direcionados neste sentido.

4.2 DESENHAR E IMPLEMENTAR SERVIÇOS

A partir do entendimento dos valores dos clientes, capturados na fase anterior (ouvindo clientes, especialistas e planos), as empresas tornam-se capazes de antecipar expectativas e oferecer serviços inovadores no mercado (ALBRECHT & ZEMKE, 1990). O desenho do serviço deve levar em conta esta percepção de valores, bem como as opiniões de especialistas e o planejamento estratégico da empresa.

O atingimento da excelência na qualidade em serviços está diretamente vinculada à capacidade de traduzir os valores dos clientes em serviços com alto grau de valor agregado, ou seja, entregar ao cliente aquilo que ele realmente valoriza. Os especialistas contribuem com sua visão para que se incorpore ao serviço outros fatores que ainda nem fazem parte dos valores descritos pelos clientes, mas que uma vez

oferecidos lhes tragam satisfação extra, superando suas expectativas (a qualidade atrativa descrita por KANO, 1994).

A American Express destaca-se pelo empenho no desenho do serviço, garantindo que a fase de desenvolvimento seja extremamente estudada a fim de que se incorpore valor ao novo serviço oferecido ao cliente.

4.3 PLANEJAR MELHORIAS E MELHORAR SERVIÇOS

Constantemente deve existir a preocupação de se identificar as possibilidades de melhorias no processo de prestação de serviços, sob pena de que o cliente perca a percepção dos atributos da qualidade atrativa descrita por KANO (1994). A qualidade atrativa (atributo que excede a expectativa do cliente) gradativamente migra para o campo da qualidade obrigatória, ou seja, as características oferecidas como “o algo a mais” passam a ser percebidos como padrão do serviço (KANO, 1994).

Uma analogia possível de ser realizada é o fornecimento de energia elétrica. Imagine-se à década de 40, quando começou o fornecimento de energia elétrica no estado do Rio Grande do Sul e suponha-se que a energia fosse fornecida somente em determinados horários, em função da restrição do número de usinas geradoras de energia. Àquela época, o fornecimento de energia nas 24 horas do dia seria uma qualidade atrativa, uma superação das expectativas dos clientes acostumados com um padrão de fornecimento restrito a determinado horário (ou, em alguns casos, nenhum fornecimento). Voltando aos dias atuais, imagine-se que a companhia de fornecimento de energia, em plena década de 90, voltasse a restringir o fornecimento a determinados horários. Os clientes atuais, acostumados a um padrão de fornecimento nas 24 horas do dia, ficariam extremamente insatisfeitos com o serviço prestado, pois para eles energia o dia inteiro é qualidade obrigatória.

O bloco “planejar melhorias e melhorar serviços” trabalha a constante geração de qualidade atrativa, fazendo com que a empresa constantemente surpreenda o cliente excedendo suas expectativas com o oferecimento de serviços melhores.

A TAM, por exemplo, trabalha na permanente incorporação de qualidade atrativa nos serviços oferecidos aos seus clientes, sendo extremamente rápida e dinâmica nas modificações necessárias a esta incorporação. A operação de seus aviões a partir do aeroporto de Guarulhos, criando uma opção a mais para seus clientes, descreve o dinamismo da organização na agregação de valor aos serviços oferecidos.

A componente “*ouvir funcionários*” está colocada de forma a gerar comprometimento dos mesmos na geração de qualidade atrativa para o cliente, uma vez que os recursos humanos da empresa, de uma forma ou de outra, estarão envolvidos na prestação do serviço com “algo mais”. A questão “ouvir o cliente interno” é descrita por ROMANO & SANFILIPPO (1993), DONELLY (1991), HESTAND (1991) e MORRALL (1994c).

4.4 ÁREAS DE ATUAÇÃO

A melhoria da qualidade implica ações concretas que acontecem, em geral, em uma das seguintes áreas: Instalações, Recursos Humanos, Ambiente e Cultura Organizacional, Ferramentas e Métodos, Tecnologia e Sistemas de Informação. A seguir, cada uma dessas áreas será descrita em maior detalhe.

4.4.1 INSTALAÇÕES

As instalações físicas (localização, área física, *layout* e decoração), ou mesmo qualquer outro aspecto tangível que possa ser associado ao serviço, são, também, objeto de análise dos clientes e, sendo assim, não podem ser deixados à margem do monitoramento e melhoria contínua dos prestadores de serviço.

Quando a TAM oferece uma sala de espera (nos aeroportos onde isso é possível) mais confortável para seus passageiros, ela se diferencia da concorrência em uma

característica tangível que certamente será lembrada pelos usuários, principalmente se em um curto período de tempo vierem a utilizar o serviço de outra companhia aérea.

As instalações também exercem influência sobre a qualidade do serviço prestado pelos funcionários. Segundo FIALHO & PILOTTO (1997), a qualidade dos ambientes de trabalho é fator determinante para a saúde física e mental dos funcionários. Ambientes agradáveis contribuem para amenizar a carga de estresse mental, e auxiliam na concentração dos funcionários, aumentando a eficiência nas tarefas desenvolvidas.

Aspectos de *layout* podem contribuir para redução de tempos de atendimento e de prestação de serviços, criando facilidades para o cliente, como visto em CARLZON (1994).

4.4.2 RECURSOS HUMANOS

Este item refere-se à seleção, qualificação e motivação dos funcionários que trabalham na prestação de serviço ou no suporte à prestação de serviço.

O processo de prestação de serviços depende fundamentalmente das pessoas que interagem com os clientes no momento em que estes entram em contato com a empresa. Dentro deste contexto, devem existir critérios rigorosos de *seleção e contratação* de funcionários, onde os novos entrantes na companhia estejam alinhados com os valores e com a cultura de qualidade da empresa, como observado na American Express (ver seção 3.3).

Processos de qualificação de funcionários são conduzidos em uma base regular no Itaú, TAM e American Express, a fim de assegurar o contínuo aperfeiçoamento técnico da prestação de serviço, bem como incrementar as habilidades dos funcionários no trato com os clientes. Estas habilidades são particularmente importantes nos momentos em que clientes têm problemas com a prestação de serviços e estão insatisfeitos com a empresa (ver adiante seção 4.7 – Recuperação do Serviço).

Aspectos motivacionais são trabalhados pelas organizações, a fim de manter um alto nível de comprometimento dos funcionários com a prestação de serviços. É consenso nas organizações pesquisadas (Itaú, TAM e American Express) que sem uma equipe capacitada e motivada para a prestação de serviços com qualidade, todos os demais esforços que venham a ser feitos serão comprometidos.

Alguns autores que enfatizam a importância da seleção, qualificação e motivação dos funcionários são CARLZON (1994), BERRY & PARASURAMAN (1992), ALBRECHT & ZEMKE (1990), ROMANO & SANFILIPPO (1993), SUGARMAN (1988), LISWOOD (1989), KELTNER & FINEGOLD (1996), entre outros.

4.4.3 AMBIENTE E CULTURA ORGANIZACIONAL

Este item aborda a cultura da organização, o clima de trabalho, a comunicação entre os funcionários e a liderança dos serviços.

O ambiente e cultura de uma organização refletem-se diretamente na qualidade do serviço que é prestado, como observado em JOHNSON (1996). Particularmente, a American Express possui uma cultura que proporciona um ambiente com abertura para novas idéias e mudanças, onde os funcionários buscam aprendizado constante, gerando crescimento profissional. Trabalhos de equipe são conduzidos, sendo explicitamente incentivados através dos “Valores American Express” (Anexo 03), refletindo-se na melhoria contínua dos padrões de atendimento da empresa.

A cultura da qualidade em serviços deve estar amplamente difundida por toda a organização, deixando claro a todos o que a empresa espera em termos da satisfação dos seus clientes. Para dar suporte à divulgação desta cultura, as empresas utilizam a comunicação interna como ferramenta básica de divulgação das diretrizes de qualidade globais da empresa aos seus funcionários. No sentido inverso, a comunicação interna também serve para capturar as percepções dos funcionários em relação às políticas da companhia (Anexo 06).

As comunicações internas da companhia servem de suporte à agilidade dos processos, como descrito no artigo do *Supervisory Management* (Anônimo, 1992b), onde se descreve o fato dos funcionários de um departamento falarem diretamente com o vice-presidente de outro departamento, agilizando a prestação de serviços.

JOHNSON (1996) atenta para a necessidade de transparência das informações, enquanto BOADEN & DALE (1993b) destacam a comunicação do sucesso na melhoria da qualidade como fator importante para sustentar o comprometimento com o processo de melhoria.

O *marketing* enfocando a cultura de qualidade da empresa é utilizado eficazmente na manutenção dos clientes atuais e atração de novos. A comunicação externa, utilizada como canal de contato com seus clientes, reforça os aspectos de qualidade oferecidos pela empresa, diferenciando-a da concorrência.

A liderança para os serviços com qualidade é desempenhada em uma nova formatação do papel dos gerentes e supervisores, como na American Express, onde os mesmos servem muito mais como estrutura de apoio aos prestadores de serviço do que como chefes hierárquicos clássicos. A concepção é “se não estiver servindo ao cliente, esteja servindo a alguém que o está fazendo”, como em ALBRECHT & ZEMKE (1990). A liderança também é discutida por DONNELLY (1991), BERRY & PARASURAMAN (1992) e REYNIERSE (1993).

4.4.4 FERRAMENTAS E MÉTODOS

O domínio das ferramentas e métodos é fundamental para a eficiência da prestação do serviço e muitas vezes as melhorias/ inovações irão abordar o uso de ferramentas e métodos.

Esta seção apresenta alguns exemplos de ferramentas e métodos aplicados na indústria de serviços. Toma-se como base de discussão, técnicas empregadas em

engenharia industrial, particularmente no sistema *Just-in-Time*, uma vez que o mesmo apresenta certas similaridades com a estrutura de serviços, como demonstrado a seguir.

O termo *Just-in-Time*, amplamente empregado na indústria de manufatura, descreve uma estrutura de produção de bens dentro de um processo que segue as seguintes regras básicas: o produto certo, na hora certa, no local certo e na qualidade certa (SHINGO, 1981; OHNO, 1988; ANTUNES Jr, 1990; GHINATO, 1996). Para que isso seja atingido, são utilizadas determinadas ferramentas, tais como *flexibilidade* de manufatura (proporcionando adaptações à demanda), redução do tempo de *Set Up* (proporcionando redução do *lead time* e *flexibilidade*), *trabalhadores multifuncionais* (proporcionando *flexibilidade* e *multifuncionalidade*), *operações padronizadas* (dando suporte ao treinamento e à rotação dos funcionários nos postos de trabalho) e a *autonomação*, ou seja, autonomia para parar os processos quando detectada alguma anormalidade (discute-se autonomia na seção 4.6 – Prestação do Serviço).

Uma vez que a componente tempo é um fator que, além de crítico para a qualidade percebida, é facilmente avaliado pelo cliente, as estruturas de prestação de serviços preocupam-se em obter velocidade no atendimento. Sabendo-se que as empresas possuem recursos finitos, principalmente recursos humanos, que na maioria dos casos avaliados são o gargalo do sistema, segundo o conceito da teoria das restrições (GOLDRATT & COX, 1993), é interessante avaliar a abordagem de *flexibilização* adotada para contornar essa restrição de capacidade.

A *flexibilização* da linha de frente é particularmente bem resolvida pela American Express. Quando o setor de atendimento a clientes está no limite de sua capacidade e começam a se formar filas de espera para atendimento telefônico, a empresa pode acionar setores paralelos, que normalmente não atuam no atendimento a clientes, mas que estão treinados para dar suporte em momentos de pico. Passada a alta demanda de atendimento, os setores podem voltar às suas tarefas normais.

Existem dois preceitos básicos inseridos na abordagem adotada pela American Express. O primeiro diz respeito ao *foco no cliente*, ou seja, se há um cliente à espera de atendimento há que se deslocar esforços para que esta espera seja debelada – afinal todos os demais processos existem dentro da empresa porque existe um cliente que os

sustenta. Isso significa que tudo mais passa a ser secundário se no momento da verdade, no contato do cliente, a empresa não foi capaz de atendê-lo rapidamente.

O segundo preceito é o da *multifuncionalidade*. Para que seja possível realizar realocações de recursos humanos dentro de uma companhia, preliminarmente é necessário assegurar que esta força-tarefa deslocada tenha habilidade e conhecimento nas funções que irá desempenhar. Neste contexto surge a força de trabalho multifuncional, ou seja, trabalhadores que estejam treinados e habilitados a desempenhar várias tarefas, dentre elas a de atendimento aos clientes. O grande ganho para a empresa é agilidade com que o atendimento é percebido pelo cliente, sendo este um fator competitivo diferencial.

A *multifuncionalidade* já havia sido relatada por MONDEN (1983) e GHINATO (1996), dentro do Sistema Toyota de Produção, como ferramenta de suporte ao “*Shojinka*” (obter flexibilidade no número de trabalhadores em determinado setor para adaptar-se à demanda). Como observado na American Express, a *multifuncionalidade* também serve como ferramenta de suporte para adaptações às demandas na indústria de serviços.

As *operações padronizadas* servem de suporte para a execução da *multifuncionalidade* tanto na indústria de manufatura (MONDEN, 1983) quanto na indústria de serviços. A American Express possui *multifuncionalidade* na linha de frente justamente por seus processos de prestação de serviços estarem dentro de uma rotina padronizada, o que proporciona oportunidade de treinamento sistematizado para os grupos de atendimento e os grupos *stand by*, que atuam em momentos de pico.

A redução do tempo de *Set Up* na indústria de serviços é particularmente importante, uma vez que a componente tempo é um fator de avaliação da qualidade de serviço prestado ao cliente. Imagine-se o cliente, em contato telefônico com a central de atendimento, solicitando uma determinada operação; após completada esta primeira operação, o cliente solicita uma segunda; caso o tempo de *Set Up* entre uma operação e outra não seja reduzido, isto irá ocasionar longas esperas do usuário e conseqüente insatisfação com a velocidade do serviço.

Particularmente a TAM adota uma operação de *Set Up* de suas aeronaves extremamente ilustrativa. Para uma companhia aérea, onde os equipamentos (aeronaves) possuem um custo de aquisição muito elevados, a taxa de ocupação dos mesmos deve ser a mais alta possível, para que seja possível amortizar os investimentos executados. Isso significa que, quanto mais tempo uma aeronave permanece em solo em escalas nos aeroportos, menos vôos estarão sendo executados com este equipamento. Conseqüentemente, o custo da aeronave para a companhia aumenta.

Tendo ciência deste conceito, a TAM adota operações de *Set Up* extremamente rápidas, ou seja, suas aeronaves em escalas são limpas, reabastecidas e carregadas com rapidez e segurança, garantindo ao cliente que utiliza vôos com escala o mínimo tempo possível em solo. Além disso, operações de “*turnaround*” (preparação de aeronaves que chegaram ao seu destino final para o vôo de retorno ao seu ponto de origem ou outro destino de rota) são executadas em tempos extremamente curtos, possibilitando altas taxas de ocupação dos equipamentos e redução de custos para a companhia.

Com os fatores elencados neste capítulo, percebe-se que a filosofia *Just-in-Time* pode ser estendida para a indústria de serviços, proporcionando o “serviço certo, na hora certa, no local certo e na qualidade certa”. A utilização destas ferramentas leva à redução de custos e, conseqüentemente, à alavancagem dos resultados da empresa.

4.4.5 TECNOLOGIA

A tecnologia é citada como base para alcançar a excelência em serviços por autores como BERRY & PARASURAMAN (1992), ALBRECHT & ZEMKE (1990), KARDUCK *et alii* (1996), MORRALL (1995), REYNERSE (1993) e ROSENBERG (1993).

A diferenciação tecnológica é uma fator comum às organizações pesquisadas. O emprego de tecnologias de vanguarda tem sido perseguido por estas organizações, sempre tendo em vista uma vantagem de serviço que possa ser percebida pelo cliente. Exemplos como o *check in* computadorizado interligado via satélite (TAM), banco por

telefone ou via modem (ITAÚ), 8000 caixas eletrônicos espalhados pelo país (ITAÚ), central de atendimento interligada mundialmente via satélite (AMERICAN EXPRESS), demonstram grandes investimentos realizados.

A rede mundial American Express permite que, em caso de perda ou roubo, seja repostado o cartão de um associado em um prazo de 24 horas, independente do local no mundo onde ele se encontrar.

A tecnologia empregada no *Itaú Bank Fone* permite, por exemplo, que sejam efetuados pagamentos de contas via telefone, sem a necessidade do deslocamento do cliente até uma agência bancária.

A tecnologia do *check in* da TAM permite que o cliente chegue ao balcão de *check in* sem uma passagem emitida por uma loja, apresente seu cartão de crédito fidelidade TAM, e, automaticamente, seja emitida sua passagem e seu *boarding pass*.

O emprego do terceiro nível do *marketing* de relacionamento descrito por BERRY & PARASURAMAN (1992), onde soluções estruturais aos problemas dos clientes detêm maior potencial de diferenciação competitiva, parece ser a abordagem adotada pelas companhias pesquisadas. Quando existe a percepção do cliente que o serviço oferece facilidades tecnológicas que a concorrência não possui, será muito mais fácil manter a fidelidade deste cliente. O *marketing* realizado pelas empresas que possuem esta diferenciação é utilizado justamente para reforçar a percepção dos seus clientes e atrair os usuários da concorrência.

A tecnologia atua como pano de fundo dentro desta concepção de modelo, atuando como elo de ligação entre o cliente e a empresa, proporcionando que a linha de frente tenha à sua disposição uma poderosa ferramenta que a auxilie no momento da verdade. Isso significa que o emprego de tecnologia como estratégia de diferenciação deve estar aderente aos requisitos demandados pelos clientes. A componente *facilidade de acesso aos serviços*, associada ao fator *rapidez na prestação do serviço*, constituem-se os norteadores dos investimentos em tecnologia destas empresas.

Além destes aspectos, a tecnologia da base de dados da American Express permite, por exemplo, segmentar mercado através do perfil de compra de cada um de seus associados. A vantagem é personalizar cada vez mais o tratamento aos seus

clientes, focalizando seus esforços de *marketing* e obtendo retornos mais eficazes de suas campanhas publicitárias.

Uma das vantagens da atualização tecnológica é a de contribuir para assegurar maior acessibilidade. A acessibilidade diz respeito aos meios de contato que os clientes dispõem para acionar a prestadora de serviços, quer seja do ponto de vista de localização física ou por meios eletrônicos, correio, fax ou telefone. O fácil acesso dos clientes é condição básica para o sucesso na prestação de serviços, sendo que as empresas preocupam-se com tempos de espera em filas de atendimento, tempos de espera ao telefone, redes e postos de atendimento que minimizem a locomoção do usuário.

4.4.6 SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

As empresas líderes em prestação de serviços investem pesadamente em sistemas de informação para dar suporte ao contato da linha de frente com o cliente. Na American Express, por exemplo, quando um cliente entra em contato com a central de atendimento solicitando informações de seu extrato de compras, suas expectativas, de que os dados são confiáveis e serão fornecidos agilmente, são atendidas em função de sistema de informações moderno, disponibilizado para a linha de frente para assegurar um alto padrão de atendimento.

No Banco Itaú, transações *on line* são realizadas com o suporte de sistemas de informação que possibilitam acesso à base de dados das agências espalhadas por todo território nacional e, até mesmo, no exterior (nas agências em Buenos Aires, os funcionários do caixa verificam a assinatura de um cliente brasileiro através de seu terminal de computador).

Paralelamente, os sistemas de informação trabalham com a base de dados gerada a partir do relacionamento comercial dos clientes com a empresa, possibilitando que a prestadora de serviços conheça melhor o perfil de cada um de seus clientes, segmente o mercado e, conseqüentemente, ofereça um tratamento mais personalizado.

A informação prontamente disponível também é importante na recuperação do serviço (BERRY & PARASURAMAN, 1992), conforme será visto na seção 4.7.

4.5 TESTE DO SERVIÇO

Antes que seja oferecido em larga escala, o serviço deve ser amplamente testado para assegurar a eliminação de erros e a conseqüente insatisfação e reclamação dos clientes (BERRY & PARASURAMAN, 1992). Sistemas de prototipagem são utilizados pela American Express, empregando os próprios funcionários como testadores de novos serviços. O Banco Itaú procede seus testes primeiramente oferecendo o novo serviço em uma pequena rede de agências, para, só depois, estender às demais.

O teste do serviço é um novo momento onde são ouvidas as vozes dos clientes e especialistas, retroalimentando o sistema de prestação de serviços com excelência e redesenhando, quando necessário, as adaptações advindas das críticas sofridas pelo serviço em campo, como observado na American Express e Banco Itaú.

Se o teste do serviço é conduzido em condições de alta demanda/urgência, então ele tem o mesmo papel do *burn-in* utilizado na indústria de manufatura, onde os produtos são primeiro submetidos a condições extremas de funcionamento por um curto período e, só depois, embalados e despachados.

4.6 PRESTAÇÃO DO SERVIÇO

Esta seção se refere à prestação do serviço propriamente dita, ou seja, à atuação da linha de frente no momento da verdade. Os funcionários que estão em contato direto com os clientes requerem, por parte das empresas pesquisadas, especial cuidado na seleção, contratação, treinamento e monitoramento de suas atividades.

Segundo CARLZON (1994), a linha de frente, sendo a responsável pelo “momento da verdade”, formata a identidade da empresa com relação à qualidade de atendimento perante seus clientes. No contato com o cliente a empresa “é” a pessoa que está a sua frente, quer seja no balcão de atendimento, no caixa do banco ou mesmo no outro lado da linha telefônica.

Dentro desta visualização de que a empresa é o funcionário no momento da verdade, as companhias estudadas têm processos de seleção e contratação rigorosos, para se assegurarem que as pessoas da linha de frente consigam refletir a cultura de qualidade da empresa.

Dada sua importância e a relativa dificuldade de recrutar e treinar funcionários com habilidade no trato com pessoas, esperava-se que a linha de frente possuísse certa estabilidade na empresa, apresentando baixos índices de rotatividade. Esta é a realidade encontrada nos casos do Banco Itaú e da American Express, porém não corroborada pelos indicadores da TAM. A explicação apresentada pelos executivos desta empresa para uma rotatividade de 25 %, diz respeito a uma renovação natural e bem vista pela empresa, uma vez que, segundo a percepção da empresa, os executivos que viajam em uma companhia aérea gostam de tratar com pessoas jovens.

Dentro deste contexto, o autor relata um episódio ocorrido a 18 de setembro de 1997, em uma de suas viagens de pesquisa deste trabalho, onde preencheu a carta resposta ao Comandante Rolim (Anexo 02), que é distribuída a bordo para todos os passageiros dos vôos da TAM.

“Comandante Rolim, gostaria de relatar minha insatisfação na qualidade do serviço oferecida por sua empresa no *check in*. Quando da minha vinda para São Paulo, no dia 15/09, no vôo que parte de POA às 11 horas para GRU, a funcionária do *check in* esqueceu de registrar no meu cartão fidelidade o trecho voado. Ao chegar em GRU dirigi-me até a loja da TAM no aeroporto para fazer tal procedimento, ocasionando certo transtorno em meu itinerário, pois o atendimento foi lento em função da pouca experiência da atendente. Hoje, retornando a POA, da mesma forma a funcionária do *check in* de GRU esqueceu de registrar no meu cartão fidelidade o trecho voado. Como já havia passado por tal

incidente, conferi o *boarding pass* e pedi a funcionária para refazer meu *check in* para que fosse incorporado o trecho voado, evitando transtornos para mim, usuário. Aproveitando a ocasião, perguntei à funcionária quanto tempo ela tinha de experiência na função, ao que ela me respondeu: “uma semana”. Ao entrar no avião, meu assento, o 2A, já estava ocupado por outro passageiro, também com um *boarding pass* 2A. Por mais paradoxal que possa parecer, o motivo de minha viagem a São Paulo era uma entrevista com o Engenheiro Aronovich, assessor da qualidade de sua empresa, e com o senhor, se fosse possível, para entender o sistema de Qualidade da TAM, em um trabalho de dissertação de mestrado que desenvolvo junto à Universidade Federal do Rio Grande do Sul.”

A carta foi entregue ao comissário Furiati, do voo 819, no mesmo dia 18 de setembro, sendo que até o presente momento não há resposta à reclamação.

O autor relata este fato como evidência objetiva de que a falta de experiência da linha de frente interfere no padrão de qualidade de atendimento de uma empresa. Com elevadas taxas de rotatividade, as empresas correm o risco de estar sendo representadas no momento da verdade por pessoas que, por mais bem intencionadas que sejam, não possuem suficiente conhecimento dos processos. Quando a rotatividade é baixa, novos funcionários são em menor número e têm oportunidade para o aprendizado junto aos mais antigos nas funções. Além disso, as novas pessoas da linha de frente passam por um extenso processo de monitoria até estarem aptos a tratar diretamente com os clientes, garantindo, assim, o alto padrão de qualidade em serviços.

O monitoramento do processo de prestação de serviços é executado no sentido de proporcionar *feedback* para a linha de frente, identificando oportunidades de melhorias e necessidades de treinamentos específicos. Particularmente na American Express, as monitorias da supervisão, feitas aleatoriamente nas ligações de clientes para a central de atendimento, são uma ferramenta poderosa para a manutenção do padrão de atendimento.

A autonomia facultada à linha de frente para resolver problemas na hora em que os mesmos aparecem também se constitui pilar de sustentação das sistemáticas de

atendimento das empresas pesquisadas. Dentro de certos limites financeiros, que variam de empresa para empresa, a linha de frente tem poder de deliberação para a resolução dos mais variados problemas, como, por exemplo, estorno de contas, contratação de transportes para passageiros, etc.

A autonomia tem por objetivo possibilitar agilidade na correção de distorções que ocorram no processo de prestação de serviços, fazendo com que o transtorno para o cliente seja minimizado e que haja percepção, por parte do cliente, de que a empresa está preocupada em prontamente corrigir os erros surgidos, como visto em CARLZON (1994). Nada mais frustrante para um cliente do que ter que passar pela seguinte cena: o cliente chega e explica seu problema para o funcionário do atendimento; o funcionário ouve a explicação e, como não pode fazer nada, pede ao cliente que fale com seu supervisor ou, em certos casos, que fale com outro setor da empresa encarregado deste assunto. O cliente então explica, novamente, para o supervisor ou o encarregado do outro setor que o ouve atentamente e transfere o contato para uma terceira pessoa, a qual o cliente necessitará explicar tudo novamente. Essa cadeia explicação/transferência segue até o momento em que se alcance a pessoa da organização dita responsável pela solução do problema. A oportunidade de encantar o cliente no momento da verdade foi perdida.

O conceito de autonomia dentro de uma estrutura de manufatura foi trazido por SHINGO (1981) e posteriormente discutido por GHINATO (1996). Em uma indústria de manufatura, a *autonomação* ou “*Jidoka*” – denominação dada dentro do Sistema Toyota de Produção – consiste em facultar ao operador ou à máquina a autonomia de parar o processamento sempre que for detectada qualquer anormalidade. Esse conceito, na indústria de serviços, é ampliado no sentido de não só fazer com que o operador (linha de frente) pare o processamento, mas também solucione rapidamente o problema acontecido com o cliente

O reconhecimento aos funcionários que têm destaque nas atividades de prestação de serviços é empregado como forma de estimular a propagação de uma cultura de qualidade na empresa. Na American Express, por exemplo, além das premiações que são realizadas em função da performance, existem prêmios especiais para os funcionários da linha de frente que obtiveram um desempenho que excedeu as

expectativas dos clientes (Anexos 03 e 04). Todos os funcionários da organização são estimulados a ir além dos padrões normais de atendimento, fazendo com que, realmente, o cliente sinta a qualidade atrativa descrita por KANO (1994).

Na figura 4.2 são demonstradas as relações criadas a partir do entendimento das diferentes abordagens das empresas pesquisadas.



Figura 4.2: A linha de frente em contato com o cliente

Os elementos retratados na figura 4.2 - reconhecimento e motivação à linha de frente pela qualidade dos serviços prestados, treinamento e qualificação nos processos de prestação de serviços, autonomia para agilmente resolver o problema do cliente, monitoramento da performance da linha de frente e seleção rigorosa das pessoas que irão tratar com o cliente - são alguns componentes operacionais que se destacam dentre as áreas de atuação descritas em 4.4, assegurando que, no momento da verdade, a linha de frente terá plenas condições de executar eficazmente suas tarefas e, até mesmo, superar as expectativas do cliente em relação ao serviço.

4.7 RECUPERAÇÃO DO SERVIÇO

Quando um cliente escolhe uma companhia A ou B para lhe prestar um serviço, fundamentalmente ele está confiando que os serviços a ele oferecidos serão entregues dentro de suas expectativas. Portanto, é de suma importância que a mensagem do serviço oferecido pela companhia seja suficientemente clara, a fim de se evitar mal entendidos e desgaste da imagem da empresa, como afirmado por Hélio Lima, Diretor Presidente da American Express no Brasil. Esta preocupação está centrada na tentativa de minimizar as reclamações dos clientes, proporcionando-lhes pragmaticamente uma visão dos serviços da companhia e gerando a exata expectativa que poderá ser atendida pela empresa.

Entretanto, mesmo dentro deste universo de expectativas que podem ser atendidas por um determinado serviço, ainda existem fatores que podem causar insatisfação ao cliente. Falhas no processo de prestação de serviços ocorrem e levam o cliente a fazer uma reclamação.

É interessante lembrar que a confiança depositada na empresa, depois de ocorrida uma falha, está abalada. A retomada desta confiança é peça chave para que se mantenha um relacionamento de longo prazo entre cliente/empresa. Além disso, a tolerância do cliente para com a empresa é muito menor caso ocorra uma segunda falha na prestação de serviços desta empresa. (BERRY & PARASURAMAN, 1992)

As empresas que buscam a excelência em serviços preocupam-se em gerar um sistema que lhes assegure que todas as reclamações de clientes tenham um tratamento especial e, mais do que isso, que todos os clientes que passaram por algum inconveniente gerado por uma falha da prestação de serviços sintam que a recuperação de sua satisfação é de fundamental importância para a empresa.

O modelo proposto, apresentado na figura 4.3, é a representação esquemática do processo que é iniciado pela reclamação do cliente. É um modelo de ação corretiva, e como tal pressupõe que o erro já tenha ocorrido. A excelência em serviços não se restringe a tais procedimentos, sendo que ações preventivas são tomadas, testando-se exaustivamente os serviços oferecidos para que seja possível detectar anormalidades

antes dos mesmos serem oferecidos em larga escala, como visto em 4.5 – Teste do serviço.

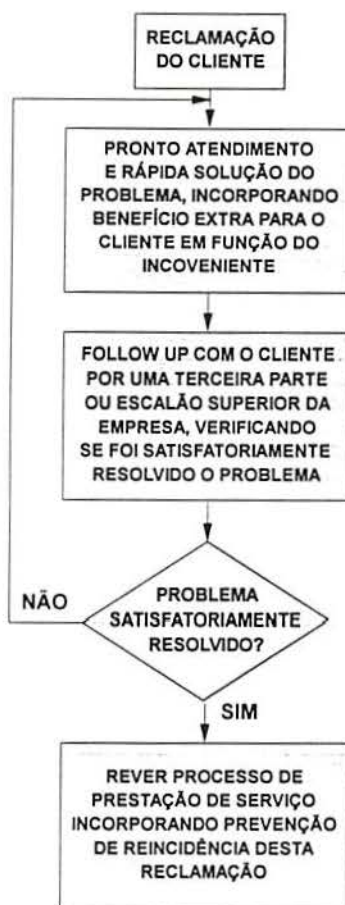


Figura 4.3: A recuperação do serviço

O primeiro componente que aparece logo após a reclamação do cliente é a reação da empresa no sentido de solucionar rapidamente o problema acontecido e proporcionar algum benefício extra para o cliente em função do inconveniente causado. Na American Express existe a preocupação de que esse benefício não seja entendido pelo cliente como uma tentativa de “comprá-lo”, mas sim tenha uma conotação de agradecimento, por parte da empresa, do voto de confiança que o cliente renova aceitando o pedido de desculpas da organização.

O pronto atendimento e rápida solução requerem agilidade por parte da companhia, sendo auxiliado pelo grau de autonomia facultado à linha de frente para

resolução de problemas, como visto no item 4.6. A prontidão e a velocidade passam a seguinte mensagem para o cliente: “Nós realmente nos preocupamos em fornecer um serviço excelente para o(a) senhor(a), e a sua opinião é extremamente valiosa para mensurar a performance de nosso serviço”. Nada pode ser mais frustrante que canais de comunicação entre cliente/empresa que não possuem agilidade. Os clientes perguntam-se: “Até que ponto minhas opiniões são levadas em consideração por esta empresa? Por que esta empresa possui canais de reclamações/sugestões se quando as faço não obtenho resposta?”

A etapa seguinte é a avaliação, por parte de um escalão superior da empresa ou até mesmo por um organismo auditor independente, se o cliente sente-se satisfeito com a solução encaminhada para seu problema. Muitas empresas cometem o erro de achar que o problema está resolvido, quando aos olhos do cliente isso não é verdade. O *follow up* é particularmente importante visto que as expectativas dos clientes são bastante diferenciadas, impossibilitando adoção de padrões de recuperação de serviços. Dessa forma, o tratamento personalizado faz-se necessário.

O contato estabelecido com o cliente por um escalão superior da empresa ou uma auditoria externa transmite a seguinte mensagem para o cliente: “Seu problema é tão importante que está sendo tratado de maneira personalizada e está recebendo atenção especial por parte da alta administração da empresa.” Além disso, permite à empresa reiterar pedidos de desculpas pelos inconvenientes causados.

Se durante o *follow up* percebe-se que ainda persiste a insatisfação do cliente, é necessária uma ação emergencial que promova uma nova solução para o problema. Ressalta-se, neste caso, que a tolerância do cliente com relação à empresa está comprometida, requerendo habilidade especial no trato com uma pessoa potencialmente aborrecida com a qualidade do serviço até então recebido.

Após o problema ter sido satisfatoriamente resolvido, faz-se necessário rever o processo de prestação de serviços, a fim de incorporar sistemáticas de prevenção da reincidência das anormalidades ocorridas.

O processo de recuperação do serviço possui os seguintes pressupostos básicos (BERRY & PARASURAMAN, 1992): 1) funcionários preparados para a recuperação;

2) delegação de poderes aos funcionários; 3) suporte tecnológico e de informação para os funcionários. Estes três elementos proporcionam que o funcionário esteja treinado, tenha poder para tomar decisão e tenha o suporte necessário para a rápida solução do problema apresentado pelo cliente.

Lembrando-se a pesquisa realizada pela TARP (*Technical Assistance Research Programs*) apud ALBRECHT & ZEMKE (1990), onde demonstra-se que para cada reclamação recebida existem 26 clientes com problemas, vê-se que o modelo para tratamento de reclamações de clientes e recuperação do serviço é restrito aos 4 por cento de clientes que se dispõem a reclamar. Para capturar as opiniões e sugestões dos restantes 96 por cento as empresas investem pesadamente em pesquisas de satisfação dos clientes. Dentro deste contexto, as empresas são gratas a este cliente, dentre os 27, que se dispôs a relatar seu descontentamento, pois as organizações preocupadas com a excelência entendem as oportunidades de melhorias que podem ser geradas a partir das opiniões dos seus usuários.

4.8 CORREÇÃO / PREVENÇÃO

Mais do que atuar corretivamente, as empresas que buscam excelência em serviços agem preventivamente aos possíveis erros no processo de prestação de serviços. Para tanto, é importante que se escolham indicadores mensuráveis, capazes de monitorar a qualidade dos processos, identificando potenciais desvios (MAJOR, 1993; BLOMME, 1995; SMITH, 1989; MORRALL, 1995).

A American Express utiliza indicadores de qualidade e produtividade para avaliar o atendimento a clientes. Monitorias são executadas pelos supervisores, escutando os contatos telefônicos mantidos pela linha de frente com os clientes, proporcionando a identificação de necessidades de melhorias e treinamentos em carências específicas.

Este bloco contempla também as ações decorrentes de reclamações de clientes que requerem um prazo maior para solução, ou seja, as correções necessárias que não

puderam ser realizadas *on line* no bloco *Recuperação do Serviço* em função de que suas resoluções requerem mudanças que não podem ser efetuadas em um curto espaço de tempo.

Os funcionários, como sugestão do autor, devem ser ouvidos a fim de comprometê-los com as mudanças necessárias para correção/prevenção de anormalidades no processo de prestação de serviços. Eles devem atuar ativamente no processo de planejamento e correção, até porque, sendo parte diretamente envolvida no contato com o cliente, terão excelentes condições para contribuir para a melhoria do serviço prestado (ROMANO & SANFILIPPO, 1993).

É possível, ainda, identificar o ciclo de melhoria contínua no modelo proposto na figura 4.1. O ciclo parte da prestação de serviços conduzida sem anormalidades, retornando ao início do processo, no bloco “ouvir clientes, especialistas e planos”. A melhoria contínua faz com que as empresas, mesmo com excelentes padrões de qualidade na prestação de serviços, estejam constantemente aprimorando seus processos, antecipando expectativas e agregando valor aos serviços oferecidos.

5. COMENTÁRIOS FINAIS



5. COMENTÁRIOS FINAIS

Este capítulo apresenta as conclusões provenientes do presente trabalho, a partir da revisão da literatura e das observações realizadas em campo nas empresas Banco Itaú, TAM e American Express.

5.1 CONCLUSÕES

Esta dissertação abordou a questão da qualidade em serviços, dando ênfase aos modelos e mecanismos que assegurem a excelência na prestação de serviços.

A revisão bibliográfica descreveu os entendimentos de diversos autores sobre os elementos que compõem um modelo de prestação de serviços. Observou-se farta literatura de qualidade em serviços na área bancária, ao mesmo tempo que identificou-se carência nos setores de transporte e cartões de crédito. Pode-se ainda afirmar, com relação à revisão bibliográfica, que existe uma lacuna no que tange a construção de um modelo de excelência em serviços.

O Banco Itaú demonstrou, como um aspecto extremamente marcante, sua visão de pesados investimentos em tecnologia como alavancador de seu diferencial de competitividade.

As observações conduzidas na TAM proporcionaram a compreensão da importância de uma empresa preocupada com a excelência em serviços estar sempre buscando “algo mais”, sempre inovando e agregando valor aos serviços prestados a seus clientes.

A American Express é um exemplo mundial de empresa focada no cliente, com alto nível de comprometimento de seus funcionários com o padrão de qualidade oferecido aos clientes. Também é marcante a preocupação da companhia na recuperação do serviço, resgatando a credibilidade da empresa perante o cliente.

O atingimento de padrões de excelência em serviços é um dos focos centrais das empresas líderes em prestação de serviços com qualidade, servindo como base para que estas empresas mantenham sua liderança e seu crescimento.

Este trabalho propôs um modelo de excelência em serviços, a partir de uma ampla revisão bibliográfica e de estudos de caso em renomadas empresas prestadoras de serviço. Este modelo preenche uma lacuna na literatura sobre o assunto, uma vez que representa uma abordagem ampla e estruturada do processo de prestação de serviços, propondo um encadeamento lógico até então inédito nas bibliografias disponíveis sobre o assunto.

O modelo é representado pelos seguintes blocos de construção:

- Ouvindo clientes, especialistas e planos – inicia-se todo o processo de prestação de serviços a partir do entendimento das expectativas do mercado e, até mesmo, antecipando-se algumas expectativas, sempre em consonância com o planejamento estratégico da empresa.
- Desenhar e implementar serviços – entendendo os valores dos clientes e antecipando suas expectativas, inicia-se o desenho dos serviços e sua posterior implementação.
- Planejar melhorias e melhorar serviços – identificam-se possibilidades de melhorias nos serviços existentes e, constantemente, renova-se a prestação de serviços agregando qualidade atrativa para o cliente.
- Áreas de atuação – a melhoria de qualidade implica em ações concretas que acontecem, em geral, nas áreas de *instalações* (local adequado de trabalho para a prestação de serviço), *recursos humanos* (pessoas adequadas para a prestação de serviço), *ambiente e cultura organizacional* (empresa com o foco no cliente, que motive o trabalho de equipe, promova as mudanças e que esteja em constante aprendizado), *ferramentas e métodos* (suporte do *Just-in-Time* em serviços), *tecnologia* (facilidades tecnológicas incorporadas ao serviço que agregam valor ao cliente e que diferenciam a empresa da concorrência) e *sistemas de informação* (suporte às decisões na prestação de serviços através do fácil acesso às bases de dados).

- Teste do serviço – auxilia na identificação de falhas, conduzindo-se testes em protótipos para a revisão do processo de prestação de serviços, antes que o mesmo seja oferecido em larga escala.
- Prestação do serviço – o momento da verdade acontece quando o cliente entra em contato com a linha de frente da empresa. Dando suporte à performance da linha de frente está o reconhecimento, o treinamento, a autonomia, o monitoramento e a seleção rigorosa dos funcionários que tratam com os clientes.
- Recuperação do serviço – quando da ocorrência de uma reclamação do cliente, esta deve, na medida do possível, ser solucionada rapidamente, incorporando-se algum benefício extra para o cliente em função do inconveniente causado e procedendo-se o acompanhamento da satisfação do cliente com a solução encaminhada.
- Correção / Prevenção – a seleção e o monitoramento de indicadores dão suporte para a identificação de desvios e prevenção de anormalidades no processo de prestação de serviços. Também as reclamações de clientes que não puderam ser resolvidas *on line* são tratadas neste bloco.

Os vários blocos de construção do modelo proposto estão referenciados com as literaturas pesquisadas e encontram-se presentes nas empresas que foram objeto deste estudo.

Vale ressaltar que não se pretendeu validar completamente o modelo, uma vez que as empresas pesquisadas não representam o universo das empresas da área de serviços. O modelo poderá ser generalizado a partir de testes em outras indústrias de serviços, de diferentes setores (por exemplo, hospitais, escolas, serviços públicos e outros) e de diferentes portes (micro, pequenas, médias e grandes empresas).

Foi possível identificar algumas técnicas existentes em comum na indústria de serviços e em sistemas de manufatura, particularmente o *Just-in-Time*. O emprego de *multifuncionalidade*, *autonomação*, *operações padronizadas*, *flexibilidade* e *redução de Set up* foram visualizados nas empresas pesquisadas, proporcionado às mesmas ganhos de produtividade e qualidade.

O ciclo de melhoria contínua em serviços foi identificado no modelo proposto. A abordagem se dá a partir da prestação do serviço, retroalimentando o sistema como um todo através do bloco “*ouvindo clientes, especialistas e planos*”. As organizações pesquisadas preocupam-se em capturar constantemente as percepções de qualidade dos clientes, melhorando continuamente o padrão de serviços oferecido.

5.2 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

A área de serviços é um importante setor da economia mundial e brasileira e, como tal, deve ser alvo de uma maior quantidade de pesquisas acadêmicas como forma de assegurar o desenvolvimento estruturado da indústria de serviços.

A aplicabilidade geral do modelo proposto poderia ser testada ampliando-se o universo de empresas pesquisadas, abrangendo-se outras áreas do setor de serviços, como por exemplo, hospitais, serviços de correios, supermercados, redes de lojas, redes de comunicação, redes de ensino e outros.

Um segundo campo de pesquisa abre-se no sentido da criação de uma pontuação das empresas prestadoras de serviços em função do grau de atendimento dos diversos blocos de construção do modelo proposto. Essa abordagem possibilitaria o *benchmarking* do setor de serviços, gerando indicadores que balizassem os esforços de melhoria das empresas em busca da excelência em serviços.

Trabalhos que visualizassem as empresas líderes em serviços sob outros ângulos de análise, tais como o *marketing*, finanças e estratégias, complementariam a visão holística de uma empresa de sucesso na indústria de serviços.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ADAMS, S. Corra, o controle de qualidade vem aí. Rio de Janeiro, Ediouro, 1997. 224p.
- ALBRECHT, K. & BRADFORD, L.J. Serviços com qualidade: a vantagem competitiva. São Paulo, Makron Books, 1992. 216p.
- ALBRECHT, K. & ZEMKE, R. Service America!: doing business in the new economy. New York, Warner Books Inc., 1990. 203p.
- AMERICAN EXPRESS COMPANY. Annual report 1996.
- ANNUAL QUALITY CONGRESS, 51. ASQC Orlando, 1997. Anais.
- Anônimo. Technology investments, measurements fuel Barnett's quality service initiative. Bank Marketing [BNM]. Vol: 24 No.: 5 May 1992a p: 41-42.
- Anônimo. Your employees are your customers! Supervisory Management [SPM]. Vol: 37 No.: 9 Sep 1992b p: 4-5.
- Anônimo. Not resting on its laurels. International Journal of Bank Marketing [IJB]. Vol: 12 No.: 5 1994 p: 28-29.
- Anônimo. IBJ. Forbes [FBR]. Vol: 159 No.: 1 Jan 13, 1997a p: S11.
- Anônimo. The common denominator of commitment. Bank Marketing [BNM]. Vol: 29 No.: 5 May 1997b p: 45.
- ANTUNES Jr., J.A.V. Considerações sobre a concorrência intercapitalista, a filosofia Justo-a-Tempo e o controle sobre os trabalhadores. Análise – Revista da Faculdade de Ciências Econômicas da PUC/RS. Vol: 1 No.: 3 1990 p: 257-275.
- ARAHOOD, D.A. Are you ready for a bonus plan? Bank Marketing [BNM]. Vol: 24 No.: 12 Dec 1992 p: 22-23.
- BANCO ITAÚ S.A. Relatório anual 1996.

- BARRETT, P. Banks lend an ear to service. Marketing [MAR]. Jan 16, 1997 p: 16.
- BERRY, L.L. & PARASURAMAN, A. Serviços de marketing: competindo através da qualidade. São Paulo, Maltese-Norma, 1992. 238p.
- BLOMME, M.A. Measuring member satisfaction. Credit Union Management [CUM]. Vol: 18 No.: 9 Sep 1995 p: 22-25.
- BOADEN, R.J. & DALE, B.G. Teamwork in services: quality circles by another name? International Journal of Service Industry Management [SIJ]. Vol: 4 No.: 1 1993a p: 5-24.
- BOADEN, R.J. & DALE, B.G. Managing quality improvement in financial services: a framework and case study. Service Industries Journal [SIJ]. Vol: 13 No.: 1 Jan 1993b p: 17-39.
- CALVERT, J.L. Greater commercial lending productivity: a strategic marketing tool for bankers. Industrial Management [IM]. Vol: 35 No.: 1 Jan/Feb 1993 p: 24-25.
- CARLZON, J. A hora da verdade. 10. ed. Rio de Janeiro, COP, 1994. 120 p.
- COLBY, M. Premier Bank pinpoints customer concerns. Bank Marketing [BNM]. Vol: 24 No.: 1 Jan 1992a p: 31-33.
- COLBY, M. The quality service manager: a new strategic direction for the '90s. Bank Marketing [BNM]. Vol: 24 No.: 4 Apr 1992b p: 28-31.
- DEUTSCH, B.I. A conversation with ... James D. Robinson, III. Bank Marketing [BNM]. Vol: 22 No.: 9 Sep 1990 p: 28-32.
- DONNELLY Jr, J.H. The people who write the ads don't have to meet the customers. Bank Marketing [BNM]. Vol: 23 No.: 12 Dec 1991 p: 38-39.
- ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 17.; INTERNATIONAL CONGRESS OF INDUSTRIAL ENGINEERING, 3. Gramado, 1997. Anais.
- EXAME. São Paulo, Editora Abril. No.: 14 2 julho 1997.

- EXAME: MELHORES E MAIORES DE 1997. São Paulo, Editora Abril. Jul 1997.
- FIALHO, F.A.P. & PILOTTO, J. Verde que te quero verde. Revista Produto e Produção. Vol: 1 No.: 1 Outubro 1997 p: 1-11.
- FLINT, P. Staffing shortage. Air Transport World [ATW]. Vol: 32 No.: 10 Oct 1995 p: 51-57.
- FRY, W.D. The Holy Grail of customer contentment. Mortgage Banking [MOB]. Vol: 56 No.: 1 Oct 1995 p: 166-172.
- FUNDAÇÃO INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Estatísticas históricas do Brasil: séries econômicas, demográficas e sociais de 1550 a 1985. Rio de Janeiro. Vol: 3 1990. 596p.
- FUNDAÇÃO INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Anuário estatístico do Brasil 1992. Rio de Janeiro. 1993. 1116p.
- FURASH, E.E. Commoditization. Journal of Lending & Credit Risk Management [CBL]. Vol: 79 No.: 1 Sep 1996 p: 9-14.
- GHINATO, P. Sistema Toyota de Produção: mais do que simplesmente Just-in-Time. Caxias do Sul, EDUCS, 1996. 200 p.
- GITTELL, J.H. Cost/quality trade-offs in the departure process? Evidence from the major U.S. airlines. Transportation Research Record. No.: 1480 Jul 1995 p: 25-36.
- GOLDRATT, E.M. & COX, J. A meta. São Paulo, Educator, 1993. 318 p.
- HANKE, E. & MINDERMAN, D.C. Through the looking glass: the service edge; the ultimate research tool. Credit Union Management [CUM]. Vol: 16 No.: 8 Aug 1993 p: 42-46.
- HARVEY, T. Service quality: the culprit and the cure. Bank Marketing [BNM]. Vol: 27 No.: 6 Jun 1995 p: 24-28.
- HESTAND, R. Measuring the level of service quality. Quality Progress. Vol: 24 No.: 9 Sep 1991 p: 55-59.

- HOWCROFT, B. Customer service in selected branches of a UK clearing Bank. Service Industries Journal [SIJ]. Vol: 12 No.: 1 Jan 1992 p: 125-142.
- JOHNSON, J.W. Linking employee perceptions of service climate to customer satisfaction. Personnel Psychology [PPS]. Vol: 49 No.: 4 Winter 1996 p: 831-851.
- KANO, N. Attractive quality and must be quality. Quality Journal of the Japanese Society for Quality Control. Vol: 14 1994 p: 39-48.
- KARDUCK, A.P. et alii. Multimedia technology in banking. IEEE Multimedia. Vol: 4 No.: 3 Winter 1996 p: 82-86.
- KELTNER, B. & FINEGOLD, D. Adding value in banking: human resource innovations for service firms. Sloan Management Review [SMZ]. Vol: 38 No.: 1 Fall 1996 p: 57-68.
- LEEDS, B. 'Mystery Shopping' offers clues to quality service. Bank Marketing [BNM]. Vol: 24 No.: 11 Nov 1992 p: 24-26.
- LIAN, T. Customer retention through service quality. Bank Marketing [BNM]. Vol: 26 No.: 1 Jan 1994 p: 15-20.
- LISWOOD, L.A. Five barriers to quality service delivery. Bank Marketing [BNM]. Vol: 21 No.: 9 Sep 1989 p: 38-39.
- LUNT, P. Just what, exactly, is quality service? ABA Banking Journal [BNK]. Vol: 84 No.: 6 Jun 1992 p: 78-81.
- MADSEN, G.E. Service excellence: a step beyond quality. Bank Marketing [BNM]. Vol: 25 No.: 10 Oct 1993 p: 39-41.
- MAHONEY, L. Service quality/service excellence. Bank Marketing [BNM]. Vol: 26 No.: 4 Apr 1994 p: 66.
- MAJOR, M.J. Innovative quality programs at work. Bank Marketing [BNM]. Vol: 25 No.: 10 Oct 1993 p: 21-25.

- MONDEN, Y. Toyota Production System. Norcross, Industrial Engineering and Management Press, 1983. 236 p.
- MORRALL, K. Mystery shopping tests service and compliance. Bank Marketing [BNM]. Vol: 26 No.: 2 Feb 1994a p: 13-23.
- MORRALL, K. Strategies to retain business customers. Bank Marketing [BNM]. Vol: 26 No.: 8 Aug 1994b p: 64-68.
- MORRALL, K. Service quality: the ultimate differentiator. Bank Marketing [BNM]. Vol: 26 No.: 10 Oct 1994c p: 33-39 .
- MORRALL, K. Building the bank on total quality management. Bank Marketing [BNM]. Vol: 27 No.: 3 Mar 1995 p: 64-68.
- NOE, J. Regaining customer appreciation. America's Community Banker [SLN]. Vol: 5 No.: 4 Apr 1996 p: 16-20.
- OHNO, T. Toyota Production System. Cambridge, Productivity Press, 1988. 143 p.
- REMENSCHNEIDER, C. & HALL, R. Quality Service University: First of America takes action for service improvement. Bank Marketing [BNM]. Vol: 23 No.: 11 Nov 1991 p: 33-34.
- REYNIERSE, J.H. Building the quality service focused bank. Bank Marketing [BNM]. Vol: 25 No.: 4 Apr 1993 p: 20-24.
- ROMANO, B. & SANFILIPPO, B. The people factor: 6 ways to energize your quality service process. Bank Marketing [BNM]. Vol: 25 No.: 12 Dec 1993 p: 25-29.
- ROSENBERG, R.M. Components of success. Vital Speeches [VSP]. Vol: 59 No.: 21 Aug 15, 1993 p: 656-659.
- SHINGO, S. Study of Toyota Production System from Industrial Engineering Viewpoint. Tokyo, Japan Management Association, 1981. 361 p.
- SHOSTACK, G.L. How to design a service. European Journal of Marketing. Vol: 16 No.: 1 Jan 1982 p: 49-63.

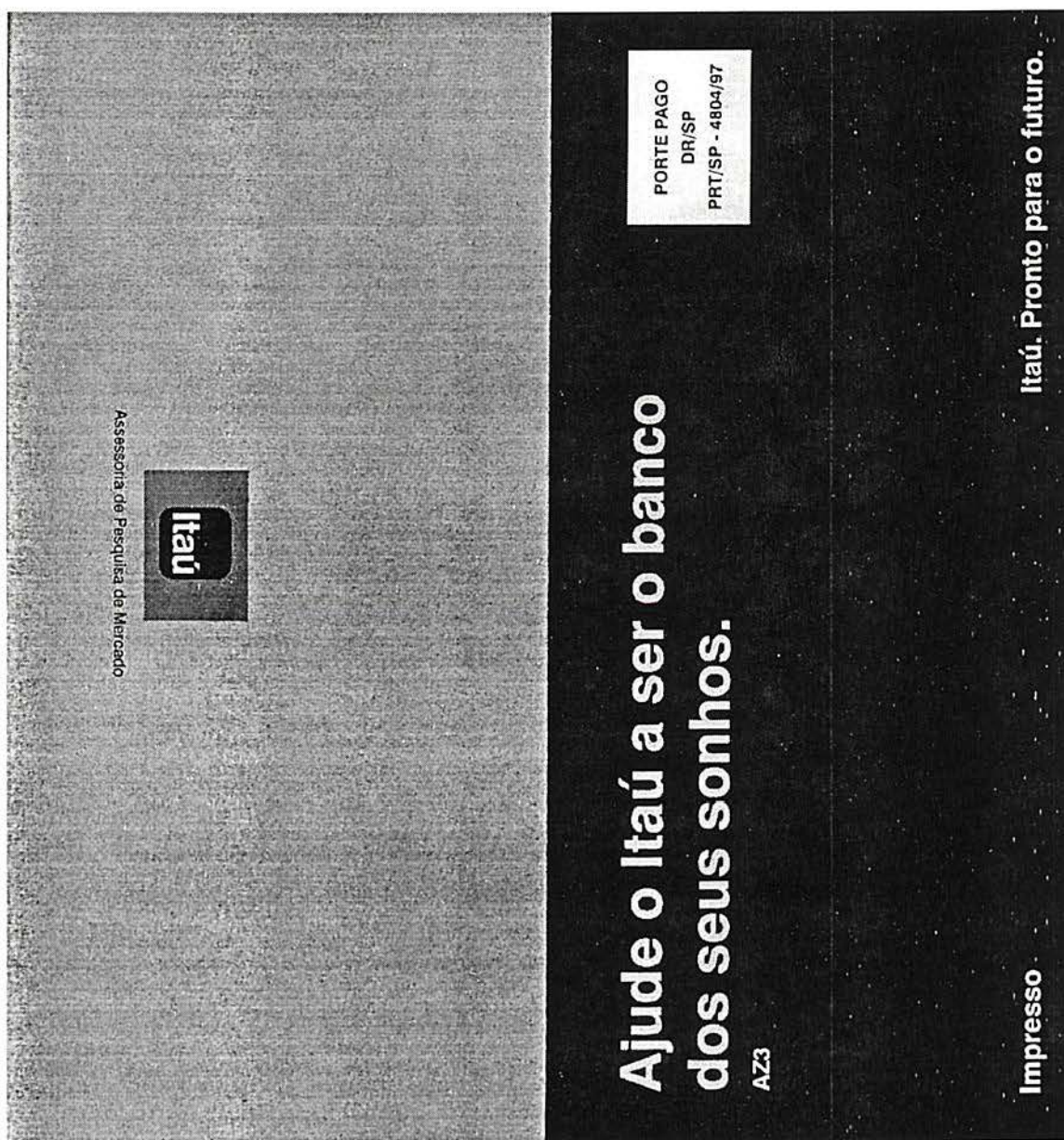
SMITH, D.C. The role of incentives in service quality. Bank Marketing [BNM]. Vol: 21 No.: 10 Oct 1989 p: 20-22.

STONE, S. Eureka! What if we treated customers as customers? Journal for Quality & Participation [QCJ]. Vol: 18 No.: 4 Jul/Aug 1995 p: 94-97.

SUGARMAN, A. Success through people: a new era in the way America does business. Incentive [IMK]. Vol: 162 No.: 5 May 1988 p: 20-43, 156-157.

SULLIVAN, L.P. The seven stages in Company-Wide Quality Control. Quality Progress. Vol: 19 No.: 5 Mai 1986 p: 77-83.

ANEXOS



Assessoria de Pesquisa de Mercado



**Ajude o Itaú a ser o banco
dos seus sonhos.**

AZ3

PORTE PAGO
DR/SP
PRT/SP - 4804/97

Impresso

Itaú. Pronto para o futuro.

ANEXO 1: Pesquisa de satisfação dos clientes Itaú

**A chave está aqui:
dê a sua opinião.**

Prezado cliente

Facilitar ainda mais a sua vida financeira e oferecer um atendimento sensível às suas necessidades têm sido alguns de nossos principais objetivos.

Para alcançá-los, temos como compromisso fundamental entendermos permanentemente suas expectativas.

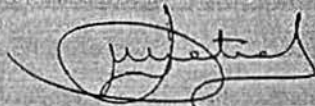
Ao preencher este questionário, você estará nos dando informações muito importantes que nos permitirão conhecer os nossos defeitos e acertos e construir um Itaú cada vez melhor para você.

Não é necessário identificar-se.

Após preencher o questionário, feche-o como indicado e deposite-o em qualquer caixa do correio. Não precisa selar.

Se preferir, entregue-o em sua agência Itaú. Responda hoje mesmo esta pesquisa e ajude o Itaú a ser o banco dos seus sonhos.

Agradecemos sua atenção e colaboração.



Antonio Jacinto Matias
Diretor de Marketing

Atenção

- Por favor, leia todas as alternativas antes de responder.
- Procure responder ao questionário de forma completa.
- Circule o número correspondente à sua resposta.
- Procure responder sozinho, pois sua opinião é muito importante.
- Responda, se possível, hoje mesmo.
- Corte e cole o questionário no local indicado.
- Coloque-o no correio (não precisa selar) ou entregue em sua Agência Itaú.

cole aqui

cole aqui



ANEXO 1: Continuação

P1 Em qual(ais) agência(s) Itaú o(a) Sr.(a) tem conta corrente?
 Anote o número da Agência e, caso queira, o número de sua conta corrente.
 Caso não se lembre do número, escreva o nome da agência.

NOTA: Se você é cliente de uma agência ou posto que atende dentro da empresa onde trabalha, anote o número da "agência" que consta em seu talão de cheques ou escreva o nome da empresa onde está localizada sua agência.

Col. 3

Nome da Agência _____

Nº da agência N° da conta -
 (opcional)

Caso tenha conta em duas ou mais Agências Itaú . . .

P1A Anote o número da agência que o(a) Sr.(a) considera como agência principal, isto é, aquela em que se concentra a maior parte de suas operações bancárias no Itaú. (Por favor, anote apenas uma agência).

Col. 4

Nome da Agência _____

Nº da agência N° da conta -
 (opcional)

P2 O(A) Sr.(a) parou ou começou a trabalhar com alguma instituição financeira nos últimos três anos? Qual(ais)?

	Parou de trabalhar Col. 5	Começou a trabalhar Col. 6
• Itaú	1	1
• HSBC Bamerindus	2	2
• Banco do Brasil	3	3
• Banespa	4	4
• Bradesco	5	5
• Citibank	6	6
• Real	7	7
• Unibanco	8	8
• BFB	9	9
• Outro(s) - Estadual(ais)/Federal(ais)	10	10
• Outro(s) - Estrangeiro(s)	11	11
• Outro(s) — Especifique: _____ _____		

P3 Há quanto tempo o(a) Sr.(a) tem conta (a mais antiga) no Itaú?

Col. 7

- Menos de 2 anos 1
- De 2-4 anos 2
- De 5-10 anos 3
- Mais de 10 anos 4
- Não lembra 5

P4 Com que frequência o(a) Sr(a) vai pessoalmente à sua Agência Itaú (principal)?

- | | |
|----------------------------|--------|
| | Col. 8 |
| • Todos os dias | 1 |
| • 3 vezes por semana | 2 |
| • 2 vezes por semana | 3 |
| • 1 vez por semana | 4 |
| • 1 vez cada 15 dias | 5 |
| • 1 vez por mês | 6 |
| • Raramente | 7 |

P5 De uma maneira geral, em suas idas à Agência Itaú, o(a) Sr(a) diria que:

- | | |
|--|--------|
| | Col. 9 |
| Pule para P7 ← • Não entra em fila | 1 |
| • Entra em fila - Todas as vezes | 2 |
| • Algumas vezes | 3 |

P6 Quanto ao tempo de espera na fila para ser atendido(a), o(a) Sr(a) diria que:

- | | |
|--|---------|
| | Col. 10 |
| • É um tempo de espera - Aceitável | 1 |
| • Demorado | 2 |
| • Muito demorado | 3 |

P7 Agora, quanto a continuar a ter conta corrente nessa agência do Banco Itaú, o(a) Sr(a) diria que:

- | | |
|---|---------|
| | Col. 11 |
| • Definitivamente continuaria | 1 |
| • Continuaria | 2 |
| • Não tem certeza se continuaria ou não | 3 |
| • Não continuaria | 4 |
| • Definitivamente não continuaria | 5 |

P8 Além do Banco Itaú, o(a) Sr(a) possui conta corrente em outro(s) banco(s)?

- | | |
|--------------------------|---------|
| | Col. 12 |
| Responda P8A ← Sim | 1 |
| Pule para P9 ← Não | 2 |

P8A Em que bancos o(a) Sr(a) tem conta? (Circule na coluna P8A — abaixo)

P8B Em qual desses bancos citados, incluindo o Itaú, o(a) Sr(a) tem sua conta principal, ou seja, aquela em que o(a) Sr(a) concentra a maior parte de suas operações bancárias?

(Favor circular apenas um banco na coluna P8B "Conta Principal")

	P8A Tem conta corrente Col. 13	P8B Conta principal Col. 14
• Itaú	1	1
• HSBC Bamerindus	2	2
• Banco do Brasil	3	3
• Banespa	4	4
• Bradesco	5	5
• Citibank	6	6
• Real	7	7
• Unibanco	8	8
• BFB	9	9
• Outro(s) - Estadual(ais)/Federal(ais)	10	10
• Outro(s) - Estrangeiro(s)	11	11
• Outro(s) — Especifique:		

P9 Abaixo, relacionamos uma série de aspectos referentes à qualidade de serviço que se recebe em uma agência bancária.

Por favor, avalie a Agência Itaú, em que mantém sua conta principal, com relação a esses aspectos, atribuindo notas de 0 a 10, sendo 0 a nota mais baixa e 10 a nota mais alta. (Assinale na coluna P9 do quadro abaixo).

Só faça P10 caso o(a) Sr.(a) tenha conta em outro(s) banco(s) que não o Itaú.

P10 Avalie, agora, com relação a esses mesmos aspectos, o outro banco que o(a) Sr.(a) considera o mais importante e que não seja o Itaú, atribuindo notas de 0 a 10, sendo 0 a nota mais baixa e 10 a nota mais alta.

(Assinale na coluna P10 do quadro abaixo)

P11 Ainda pensando nesses aspectos relacionados, ordene (indicando na coluna P11), os 5 aspectos que considera os mais importantes, anclando 1º, 2º, 3º, 4º e 5º lugar. (Assinale na coluna P11 somente 5 aspectos)

	P9	P10	P11
	Itaú	Outro Banco	Ordem de Importância
• Nível de erros que ocorrem.	C.33	C.59	C.85
• Tempo de espera para utilizar os caixas eletrônicos.	C.34	C.60	C.86
• Tempo de espera para ser atendido pela gerência.	C.35	C.61	C.87
• Respeito aos direitos do consumidor.	C.36	C.62	C.88
• Horário de funcionamento dos caixas eletrônicos.	C.37	C.63	C.89
• Facilidade de acesso à gerência.	C.38	C.64	C.90
• Educação e cortesia dos atendentes.	C.39	C.65	C.91
• Interesse dos atendentes em prestar informações.	C.40	C.66	C.92
• Facilidade de contatar a agência por telefone.	C.15	C.41	C.67
• Interesse e competência da gerência na solução dos problemas.	C.16	C.42	C.68
• Qualidade das orientações para uso dos caixas eletrônicos.	C.17	C.43	C.69
• Tempo de espera para ser atendido por telefone.	C.18	C.44	C.70
• Interesse dos funcionários em solucionar problemas.	C.19	C.45	C.71
• Educação e cortesia dos caixas.	C.20	C.46	C.72
• Rapidez e eficiência dos atendentes.	C.21	C.47	C.73
• Qualidade das orientações gerais e financeiras prestadas pela gerência.	C.22	C.48	C.74
• Qualidade e atenção dispensada no atendimento por telefone.	C.23	C.49	C.75
• Tempo de espera para ser atendido pelos caixas.	C.24	C.50	C.76
• Preocupação de avisar antes de devolver um cheque.	C.25	C.51	C.77
• Número de caixas eletrônicos disponíveis na agência para auto-atendimento.	C.26	C.52	C.78
• Igualdade na atenção dada a pequenos e grandes clientes.	C.27	C.53	C.79
• Educação e cortesia da gerência.	C.28	C.54	C.80
• Os caixas eletrônicos atendem sempre bem às necessidades do cliente.	C.29	C.55	C.81
• Aparência interna da agência (conforto, mobiliário, layout etc.)	C.30	C.56	C.82
• Rapidez e eficiência dos caixas.	C.31	C.57	C.83
• Iniciativa da gerência em conhecer e entender as necessidades dos clientes.	C.32	C.58	C.84

P12 Levando tudo em consideração, gostaríamos de conhecer o grau de satisfação do(a) Sr(a) para com o atendimento que é prestado em sua agência Itaú. O(a) Sr(a) diria que está ...

	Col. 93
• Muito satisfeito	1
• Satisfeito	2
• Nem satisfeito nem insatisfeito	3
• Insatisfeito	4
• Muito insatisfeito	5

P13 Se o(a) Sr(a) tivesse que RECOMENDAR a uma pessoa amiga que abraça uma conta corrente nessa agência do Banco Itaú, o(a) Sr(a) ...

	Col. 94
• Definitivamente recomendaria	1
• Recomendaria	2
• Tem dúvidas se recomendaria ou não	3
• Não recomendaria	4
• Definitivamente não recomendaria	5

Pedimos as seguintes informações pessoais quanto a ...

P14 Sexo	Col. 95
• Masculino	1
• Feminino	2

P15 Idade	Col. 96
• Até 19 anos	1
• De 20 a 29 anos	2
• De 30 a 35 anos	3
• De 36 a 39 anos	4
• De 40 a 49 anos	5
• De 50 a 59 anos	6
• Mais de 60 anos	7

P16 Escolaridade	Col. 97
• Primário Incompleto	1
• Prim. compl./Gin. Incompl.	2
• Gin. compl./Col. Incompl.	3
• Col. compl./Sup. Incompl.	4
• Superior completo	5

P17 Qual é a sua principal fonte de renda, ou seja, de onde vem o dinheiro com o qual o(a) Sr(a) vive e paga a maior parte de suas despesas? (Por favor circular apenas uma alternativa).

	Col. 98
• Salário (incluindo comissão)	1
• Atividade que exerce como profissional liberal/autônomo	2
• Negócio (empresa) que tenho na cidade	3
• Propriedade rural que possuo	4
• Sou aposentado/pensionista	5
• Vivo de renda (Não Aposentadoria)	6
• Sou dependente de minha família	7
• Outra(s) — especifique	

P18 Como o(a) Sr(a) sabe, toda informação aqui obtida destina-se de maneira única a ser analisada estatisticamente de forma agregada, e em nenhum momento se relacionará o(a) Sr(a) com as suas respostas. Só para efeitos de classificação estatística, o(a) Sr(a) poderia circular a alternativa que indica o seu rendimento mensal bruto?

	Col. 99
• Até R\$ 600,00	1
• De R\$ 601,00 a R\$ 1.200,00	2
• De R\$ 1.201,00 a R\$ 1.800,00	3
• De R\$ 1.801,00 a R\$ 3.000,00	4
• Acima de R\$ 3.000,00	5
• Prefiro não responder	6

Utilize o espaço abaixo para quaisquer comentários ou sugestões que o(a) Sr(a) deseje fazer ao Itaú para torná-lo um cliente mais satisfeito.

Col. 100

Muito obrigado pela sua colaboração. Col. 101

FALAR COM O PRESIDENTE
DDO: (0800) 123-200 - 6:30h às 20:30h,
de segunda a sexta-feira



FAX PARA O PRESIDENTE
DDO: (0800) 123-900 - 24h



ESCREVA PARA O PRESIDENTE
Rua Monsenhor Antonio Papa, 94
CEP 04337-000 - Parque Jabaquara - São Paulo - SP



PRESIDENTE ONLINE - INTERNET
<http://www.tam-air.net.com.br>



TAM
Um estilo de voar

**ESTÁ CADA
VEZ MAIS FÁCIL
FALAR COM
O PRESIDENTE
DA TAM.**



**SE VOCÊ TIVER
ALGUMA CRÍTICA,
SUGESTÃO
OU RECLAMAÇÃO,
É SÓ ESCREVER.**

ANEXO 2: Modelo de carta "Fale com o Presidente"

COMO
PARTICIPAR
DO PROGRAMA
EMPLOYEE
REWARDS.



Pensquis de Valores
Operações



ANEXO 3: Programa “Employee Rewards”

VOCÊ
CONHECE OS
VALORES
DA AMEX,
A AMEX
RECONHECE O
SEU VALOR.

ANEXO 3: Continuação

Valores da American Express.

*Colocando os interesses dos nossos
Clientes em primeiro lugar.*

*A contínua busca, pela Qualidade em
tudo que fazemos.*

*Tratando as Pessoas com respeito
e dignidade.*

*Conduta que demonstre os mais elevados
padrões de integridade.*

*Trabalho em Equipe - da menor unidade
à empresa como um todo.*

*Sendo Bons Cidadãos nas comunidades
onde vivemos e trabalhamos.*

ANEXO 3: Continuação

REGULAMENTO

O Programa Employee Rewards tem como objetivo reconhecer, premiar e destacar comportamentos/atividades que reforcem os valores da Amex.

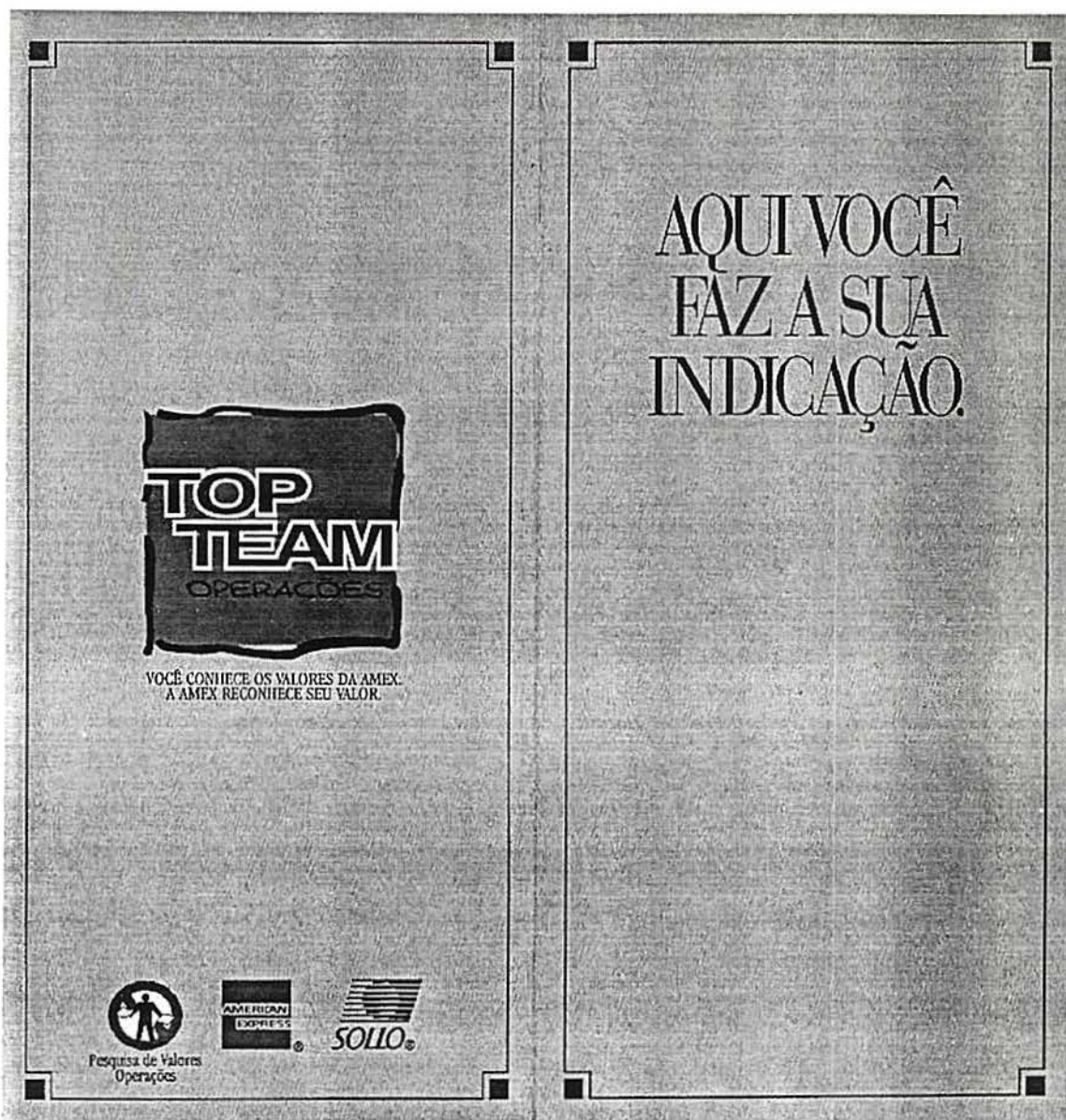
1. Estão elegíveis ao programa somente os funcionários de Operações.
2. Pessoas de outras áreas poderão indicar pessoas de Operações, mas não poderão ser indicadas.
3. Serão atribuídos pontos às indicações de acordo com a relevância do comportamento/atividade do indicado em relação aos valores da Amex.
4. Os pontos recebidos poderão ser acumulados ou trocados por prêmios: boné, camiseta, guarda-sol, toalha de praia, viagens, etc...
5. Para conquistar pontos você poderá ser indicado por um colega de trabalho ou você mesmo poderá se indicar.
6. As indicações serão feitas através do formulário de inscrição que será composto de 3 vias carbonadas.
7. O formulário deverá ser depositado nas urnas do Top Team que se encontram nas recepções.
8. A Coordenação do Programa ficará com a 1ª via do formulário de inscrição, enviará a 2ª via ao superior da pessoa indicada e a 3ª via para a comissão julgadora.
9. A comissão julgadora se reunirá mensalmente para avaliar os casos recebidos e será composta por Vice-Presidentes, Diretores, Gerente de Operações e Recursos Humanos. A comissão tem o direito de verificar a veracidade das informações.
10. Estarão válidas as indicações de comportamentos/atividades apresentadas a partir de 1º de novembro de 1996.

ANEXO 3: Continuação

TIRE SUAS DÚVIDAS SOBRE O PROGRAMA EMPLOYEE REWARDS.

- P. O que vem a ser o Programa Employee Rewards?
- R. É um programa que visa destacar, reconhecer e premiar comportamentos/atividades que reforcem os valores da Amex.
- P. Quem poderá participar do Employee Rewards?
- R. Todos os funcionários de Operações.
- P. Como poderei ser indicado para o Employee Rewards?
- R. Além de você mesmo poder se indicar, qualquer colega de trabalho poderá inscrevê-lo. Para isso é preciso que você tenha apresentado algum comportamento/atividade de destaque baseados nos valores da Amex.
- P. Posso ser indicado por uma pessoa que não faz parte de Operações?
- R. Sim. Mas você não poderá indicar pessoas de departamentos que não são de Operações para serem premiadas.
- P. Qual o critério de premiação do Programa Employee Rewards?
- R. A comissão julgadora se reunirá mensalmente para avaliar as indicações. Cada caso indicado receberá uma pontuação (de 1 a 15 pontos) de acordo com a importância do comportamento/atividade em relação aos valores da American Express.
- P. Como faço minha própria inscrição ou a de um colega de trabalho?
- R. Você deverá preencher o formulário de inscrição justificando porque este comportamento/atividade merece ser reconhecido.
- P. Devo destacar as vias do formulário?
- R. Não. A coordenação do Programa é responsável por esta função.
- P. Para quem devo encaminhar o formulário preenchido?
- R. O formulário de inscrição deverá ser depositado nas urnas que se encontram nas recepções.

ANEXO 3: Continuação




PROGRAMA EMPLOYEE REWARDS

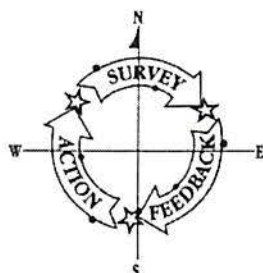
Estou indicando _____ Depto. _____

Para o Programa Employee Rewards por ter se destacado em relação à: Clientes Qualidade Pessoas Integridade
 Trabalho em equipe Bom cidadão

Explique aqui o porquê esta pessoa merece ser indicada: _____

 Nome legível _____ Depto. _____ Data _____

ANEXO 4: Formulário American Express para indicação de funcionários no programa “Employee Rewards”



PESQUISA ANUAL DOS FUNCIONÁRIOS 1997

VALORES BLUE BOX

Todas as nossas atividades e decisões devem ser baseadas e orientadas por estes valores:

- Colocando o interesse de nossos Clientes em primeiro lugar.
- A contínua busca pela Qualidade em tudo o que fazemos.
- Tratando as Pessoas com respeito e dignidade.
- Conduta que demonstre os mais elevados padrões de Integridade.
- Trabalho em equipe - das menores unidades à empresa como um todo.
- Sendo Bons Cidadãos nas comunidades onde vivemos e trabalhamos.

Agindo de acordo com estes valores, oferecemos serviços do mais alto nível aos nossos clientes, garantindo assim uma posição de liderança nos negócios e fornecendo um retorno superior aos nossos acionistas.



- AMERICAN EXPRESS FINANCIAL ADVISORS ■ CORPORATE
- AMERICAN EXPRESS BANK ■ TRAVEL RELATED SERVICES

American Express International
Form #2
Portuguese

ANEXO 5: Pesquisa Anual American Express de satisfação dos funcionários



AMERICAN EXPRESS COMPANY
AMERICAN EXPRESS TOWER, WORLD FINANCIAL CENTER, NEW YORK, N.Y. 10285-5100

HARVEY GOLUB
DIRETOR E
PRESIDENTE

Prezado colega:

A pesquisa anual dos funcionários é uma valiosa ferramenta para nos ajudar a compreender as necessidades dos funcionários e identificar oportunidades de melhorias ano após ano. O mais importante é que os resultados da pesquisa indicam como estamos progredindo no nosso empenho de desenvolver as qualidades de uma cultura vencedora - baseando nossas decisões em princípios, cultivando a vontade de vencer, fornecendo valor aos nossos clientes, pensando em termos de uma perspectiva global, desenvolvendo líderes inovadores, flexíveis e extraordinários, e equipes de alto desempenho.

Gostaria de agradecer a todos vocês que participaram desta pesquisa no ano passado. O índice de participação aumentou substancialmente em todo o Blue Box, comparado com o ano anterior. Espero que você continue participando com suas respostas e sugestões.

Os nossos resultados são encorajadores. Progredimos significativamente no que diz respeito à satisfação geral dos funcionários e à eliminação de diferenças entre homens e mulheres. No entanto, ainda temos muito a fazer e oportunidades para alcançarmos níveis de classe mundial. E continuaremos a estabelecer parâmetros mais elevados e a almejar a realização de nossas metas para todas as categorias da pesquisa: clientes, qualidade, pessoas, integridade, trabalho em equipe, cidadania, desenvolvimento dos funcionários, trabalho, meritocracia, diversidade, eficácia gerencial e satisfação do funcionário.

Quando a questão é a satisfação dos funcionários, todos são responsáveis por criar e manter uma cultura vencedora. Desta maneira, meus colegas do Comitê Executivo e eu consideramos os funcionários de todos os níveis, incluindo nós mesmos, responsáveis por agir sobre as questões levantadas na pesquisa.

Estou ansioso para saber os resultados da pesquisa de 1997, que serão divulgados em toda a empresa em janeiro de 1998. Agradeço antecipadamente pela sua participação.


Harvey Golub

ANEXO 5: Continuação

Seção I

Leve em consideração as seguintes definições quando estiver respondendo às questões:

- "Gerente" Refere-se à pessoa que o supervisiona diretamente.
 "Gerência" Refere-se a todos os níveis de gerenciamento acima do seu gerente.
 "Empresa" Refere-se à AEB ou TRS.

Indique o seu grau de concordância para cada afirmação relacionada ao seu atual ambiente de trabalho.

	Concordo totalmente	Concordo	Não concordo nem discordo	Discordo	Discordo totalmente
	1	2	3	4	5
1. Ao implementar uma mudança, a gerência planeja o impacto que ela causará nas pessoas.	1	2	3	4	5
2. Tenho a liberdade necessária para realizar bem o meu trabalho.	1	2	3	4	5
3. Meu gerente fornece regularmente feedback sobre meu desempenho no trabalho.	1	2	3	4	5
4. Há uma boa colaboração entre os departamentos para atingir a qualidade.	1	2	3	4	5
5. Todas as pessoas, independentemente de sexo ou outras diferenças individuais, têm oportunidades justas para serem bem sucedidas na organização.	1	2	3	4	5
6. Meu grupo de trabalho procura maneiras de alterar processos para melhorar a produtividade.	1	2	3	4	5
7. Meu gerente lida de maneira eficaz com as pessoas cujos comportamentos não apóiam os Valores da American Express.	1	2	3	4	5
8. Eu sinto que sou valorizado como funcionário desta empresa.	1	2	3	4	5
9. A melhor maneira de progredir é fazer um trabalho excelente.	1	2	3	4	5
10. Meu gerente se esforça para por em prática os Valores da American Express.	1	2	3	4	5
11. A empresa fornece processos adequados para resolver questões e reclamações dos funcionários de maneira justa.	1	2	3	4	5
12. Entendo como o meu salário é determinado.	1	2	3	4	5
13. Gosto do tipo de trabalho que faço.	1	2	3	4	5
14. Tenho informações suficientes sobre as oportunidades de trabalho.	1	2	3	4	5
15. A gerência demonstra comportamento ético e honesto.	1	2	3	4	5
16. Meu ambiente de trabalho permite-me equilibrar minha vida profissional e pessoal.	1	2	3	4	5
17. A qualidade dos serviços que forneço aos meus clientes é uma parte importante de como o meu desempenho é avaliado.	1	2	3	4	5
18. No meu grupo de trabalho, eliminamos práticas que interferem no alcance dos resultados da empresa.	1	2	3	4	5
19. Meu gerente oferece ajuda, treinamento e orientação suficientes.	1	2	3	4	5
20. Levando tudo em consideração, estou satisfeito com esta empresa como local de trabalho.	1	2	3	4	5
21. As pessoas são encorajadas a trabalhar em conjunto, como equipe.	1	2	3	4	5
22. A gerência trata os funcionários com respeito e dignidade.	1	2	3	4	5

Seção I (cont.)

Leve em consideração as seguintes definições quando estiver respondendo às questões:

- "Gerente" Refere-se à pessoa que o supervisiona diretamente.
- "Gerência" Refere-se a todos os níveis de gerenciamento *acima* do seu gerente.
- "Líderes" Refere-se ao Presidente de sua unidade e seus subordinados diretos.
- "Empresa" Refere-se à AEB ou TRS.

	Concordo totalmente	Concordo	Discordo	Discordo totalmente	
	1	2	3	4	5
23. De modo geral, estou satisfeito com os esforços da gerência para assegurar que todos os funcionários sejam tratados de maneira justa, independentemente de sexo ou outras diferenças individuais.	1	2	3	4	5
24. Eu sinceramente desejo alcançar minhas metas de desempenho.	1	2	3	4	5
25. Tenho os recursos (informações, ferramentas, etc.) que preciso para fornecer um serviço de qualidade aos meus clientes.	1	2	3	4	5
26. A empresa faz um bom trabalho quanto a apoiar o meu desenvolvimento profissional.	1	2	3	4	5
27. Meu nível de estresse relacionado ao trabalho é controlável.	1	2	3	4	5
28. Tenho uma verdadeira oportunidade de melhorar as minhas habilidades nesta empresa.	1	2	3	4	5
29. A empresa está mais comprometida com a satisfação do cliente a longo prazo do que com resultados a curto prazo.	1	2	3	4	5
30. Recebi o treinamento que preciso para realizar um trabalho de qualidade.	1	2	3	4	5
31. Trabalho em equipe é uma prioridade máxima da empresa.	1	2	3	4	5
32. Meu gerente fornece orientação adequada para as pessoas em tarefas novas.	1	2	3	4	5
33. No momento não estou pensando em sair da empresa.	1	2	3	4	5
34. Tenho oportunidade justa para ser bem sucedido na organização.	1	2	3	4	5
35. As práticas de negócios da empresa consideram o impacto na comunidade local.	1	2	3	4	5
36. Os líderes da empresa "praticam o que pregam."	1	2	3	4	5
37. Meus colegas de trabalho tratam os companheiros com respeito e dignidade.	1	2	3	4	5
38. Meu gerente se preocupa com o meu desenvolvimento pessoal e profissional.	1	2	3	4	5
39. Sou recompensado com base na minha contribuição ao sucesso da Companhia.	1	2	3	4	5
40. De forma geral, a empresa realiza um bom trabalho no atendimento das necessidades dos seus funcionários.	1	2	3	4	5
41. Meu gerente geralmente me envolve nas decisões que me afetam.	1	2	3	4	5
42. Disponho de um quantidade razoável de tempo para atender aos meus clientes.	1	2	3	4	5
43. Tenho certeza que os resultados desta pesquisa serão utilizados para a elaboração de um Plano de Ação.	1	2	3	4	5
44. A empresa contribui para o bem-estar geral da comunidade local.	1	2	3	4	5
45. Meu gerente é amigo e acessível.	1	2	3	4	5
46. Sinto que posso crescer e progredir nesta empresa.	1	2	3	4	5

Seção I (cont.)

Leve em consideração as seguintes definições quando estiver respondendo às questões:

"Gerente"	Refere-se à pessoa que o supervisiona diretamente.
"Gerência"	Refere-se a todos os níveis de gerenciamento acima do seu gerente.
"Líderes"	Refere-se ao Presidente de sua unidade e seus subordinados diretos.
"Empresa"	Refere-se à AEB ou TRS.

	Concordo totalmente	Concordo	Não concordo nem discordo	Discordo	Discordo totalmente
	1	2	3	4	5
47. As pessoas são incentivadas a defender o que acreditam.	1	2	3	4	5
48. As práticas e procedimentos para o meu trabalho geralmente me permitem atender as necessidades do meus clientes.	1	2	3	4	5
49. Meu gerente está comprometido com o seu próprio aperfeiçoamento como líder e gerente.	1	2	3	4	5
50. Sinto estar bem informado sobre o que é esperado do meu trabalho.	1	2	3	4	5
51. Comparado a outras empresas, este é um bom lugar para se trabalhar.	1	2	3	4	5
52. Meu gerente geralmente reconhece meu trabalho nos momentos certos.	1	2	3	4	5
53. Se eu levantar uma questão sobre sexo, nacionalidade ou outras diferenças individuais no local de trabalho, meu gerente age de uma maneira justa a todos.	1	2	3	4	5
54. Trabalho de qualidade é valorizado e recompensado.	1	2	3	4	5
55. Eu confio em meus colegas de trabalho.	1	2	3	4	5
56. A gerência comunica informações importantes nos momentos certos.	1	2	3	4	5
57. Meu grupo tem um clima de trabalho no qual diversos pontos de vista são valorizados e encorajados. ...	1	2	3	4	5
58. A minha segurança no emprego é igual ou melhor que a segurança no emprego em outras empresas. ...	1	2	3	4	5
59. Geralmente, o baixo desempenho não é tolerado pelo meu gerente.	1	2	3	4	5
60. Não sinto pressão da gerência para responder esta pesquisa de forma positiva.	1	2	3	4	5
61. Servir o cliente é a nossa prioridade máxima.	1	2	3	4	5
62. As pessoas que são promovidas são bem qualificadas para o trabalho.	1	2	3	4	5
63. Qualidade é a nossa prioridade máxima.	1	2	3	4	5
64. As pessoas ouvem umas às outras.	1	2	3	4	5
65. As pessoas têm confiança e acreditam em seus gerentes.	1	2	3	4	5
66. Estão sendo tomadas providências para resolver questões levantadas na última pesquisa anual.	1	2	3	4	5
67. Os líderes da empresa fornecem aos funcionários uma visão clara da direção para a qual a American Express está voltada.	1	2	3	4	5
68. Os funcionários bem qualificados estão permanecendo nesta empresa.	1	2	3	4	5
69. Meu trabalho faz bom uso das minhas habilidades.	1	2	3	4	5

ANEXO 5: Continuação

Seção I (cont.)

Leve em consideração as seguintes definições quando estiver respondendo às questões:

- "Gerente" Refere-se à pessoa que o supervisiona diretamente.
- "Gerência" Refere-se a todos os níveis de gerenciamento acima do seu gerente.
- "Empresa" Refere-se à AEB ou TRS.

	Concordo totalmente	Concordo	Não concordo nem discordo	Discordo	Discordo totalmente
	1	2	3	4	5
70. Posso adotar ações que apóiam os Valores da Companhia sem medo de consequências negativas.	1	2	3	4	5
71. A empresa tem um interesse sincero pelos seus funcionários.	1	2	3	4	5
72. O meu gerente cria um ambiente no qual todos são tratados de forma justa, independente de sexo ou outras diferenças individuais.	1	2	3	4	5
73. Os funcionários se dedicam a oferecer serviços de qualidade aos clientes.	1	2	3	4	5
74. Gosto de trabalhar nesta empresa.	1	2	3	4	5
75. Meu gerente é aberto e honesto ao fornecer informações.	1	2	3	4	5
76. A prática da boa cidadania é incentivada.	1	2	3	4	5
77. As pessoas com quem trabalho colaboram na realização do trabalho.	1	2	3	4	5
78. Quando faço um excelente trabalho, minhas realizações são reconhecidas.	1	2	3	4	5
79. Questões políticas não interferem nas decisões tomadas em meu grupo.	1	2	3	4	5
80. A criatividade e inovação são incentivadas.	1	2	3	4	5
81. De modo geral, sinto que o meu trabalho me permite aprender coisas novas e desenvolver novas habilidades.	1	2	3	4	5
82. Meus esforços de auto-aperfeiçoamento são apoiados pela minha gerência.	1	2	3	4	5
83. No meu grupo de trabalho, reduzimos custos desnecessários.	1	2	3	4	5
84. Meu trabalho me dá um senso de realização pessoal.	1	2	3	4	5
85. A cultura e os costumes locais são levados em consideração no desenvolvimento de práticas e procedimentos que dizem respeito aos funcionários.	1	2	3	4	5

Seção II

Note que os itens abaixo possuem escalas de respostas diferentes.

	Uma das piores	Abaixo da média	Média	Acima da média	Uma das melhores
1. Como você classificaria a American Express como uma empresa para se trabalhar comparada a outras empresas?	①	②	③	④	⑤

	Muito fraco	Fraco	Regular	Bom	Muito bom
2. De forma geral, como você classifica o trabalho que está sendo feito pelo seu gerente imediato?	①	②	③	④	⑤
3. Como você classifica o seu programa total de benefícios? ..	①	②	③	④	⑤

	Muito mais baixo	Ligeiramente mais baixo	Mais ou menos o mesmo	Ligeiramente mais elevado	Muito mais elevado
4. Em comparação a pessoas de outras empresas em funções semelhantes, acho que meu salário é:	①	②	③	④	⑤

	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Nem satisfeito, nem insatisfeito	Satisfeito	Muito satisfeito
5. Qual é o seu nível de satisfação com suas condições físicas de trabalho?	①	②	③	④	⑤

	Nunca	A cada três anos	A cada dois anos	Uma vez por ano	Mais de uma vez por ano
6. Com que frequência você acha que esta pesquisa deve ser realizada?	①	②	③	④	⑤

Continue na próxima página.

Seção III

Para nos ajudar a compreender e tratar melhor dos problemas no local de trabalho, por favor responda a seguinte pergunta:

Qual é a mensagem mais importante que você gostaria de enviar à gerência? (Faça um comentário a respeito de algo que tenha tido um impacto positivo em você OU um obstáculo que enfrenta). Utilize o espaço fornecido para seus comentários.

Marque o tópico sobre o qual escreveu. (escolha apenas um)

- ① Liderança/Gerência
- ② Práticas/Procedimentos
- ③ Tecnologia/Sistemas
- ④ Diversidade
- ⑤ Outros _____

