

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ  
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA,  
CONTABILIDADE E SECRETARIADO  
CETREDE – CENTRO DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM ESTRATÉGIA E GESTÃO EMPRESARIAL  
TURMA V**

**QUALIDADE NO ATENDIMENTO COMO DIFERENCIAL  
COMPETITIVO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE  
TREINAMENTO**

**ROSINEIDE BARBOSA DOS SANTOS**

**FORTALEZA, JANEIRO DE 2006**

**QUALIDADE NO ATENDIMENTO COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO: UM ESTUDO DE  
CASO EM UMA EMPRESA DE TREINAMENTO**

**ROSINEIDE BARBOSA DOS SANTOS**

Monografia apresentada à Faculdade de Economia, Administração, Atuária, Contabilidade e Secretariado Executivo e ao CETREDE – Centro de Treinamento e Desenvolvimento para conclusão do Curso de Especialização em Estratégia e Gestão Empresarial.

Orientador(a): Maria Zilah Sales de Albuquerque

FORTALEZA – CE  
2006

Esta monografia foi submetida à coordenação do Curso de Especialização em Estratégia e Gestão Empresarial, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Especialista em Estratégia e Gestão Empresarial, outorgado pela Universidade Federal do Ceará – UFC e encontra-se à disposição dos interessados na Biblioteca da referida Universidade.

A citação de qualquer trecho desta monografia é permitida, desde que feita de acordo com as normas de ética científica.

---

Rosineide Barbosa dos Santos  
(Orientanda)

---

Conceito

---

Maria Zilah Sales de Albuquerque  
Prof.(a) orientador (a)

**Título:** Qualidade no Atendimento como Diferencial Competitivo : Um Estudo de Caso em uma Empresa de Treinamento.

Monografia Aprovada em \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

## AGRADECIMENTOS

Deus dá oportunidade a todos, e a Ele agradeço por ter me dado, o querer e a persistência na busca de fazer realidade, a visão de meus sonhos.

À minha família, pela paciência e compreensão da minha ausência, em certos momentos, durante a realização deste trabalho.

À Professora Zilah pela importante orientação.

A todos os amigos e aqueles que, direta ou indiretamente, tenham colaborado para a realização desta monografia.

*“Peça e lhe será dado, procure e encontrarás, bata na porta e ela lhe será aberta. Porque aquele que pede, recebe, aquele que procura, encontra, àquele que bate, a porta se abre.”*

**(Lucas, cap.11,v.9)**

## RESUMO

Neste trabalho pesquisou-se a qualidade no atendimento como diferencial competitivo em uma empresa de treinamento na visão dos clientes externos. O estudo realizou-se através da aplicação de um questionário. Referida pesquisa foi baseada no método qualitativo de caráter descritivo. Ao todo 50(cinqüenta) clientes responderam ao questionário, onde foram abordadas questões sobre; fidelização e satisfação do cliente, nível de comunicação dentro da empresa de treinamento, atendimento dos funcionários, vantagens e desvantagens competitivas dentro das organizações para um melhor desempenho profissional, qualidade e prestação de serviços. Os resultados indicaram exigências expressivas e compreensivas com o mercado atual, onde a busca pela melhoria contínua acirra-se cada vez mais em relação com a qualidade no atendimento, na qual, de acordo com a percepção dos clientes pesquisados é um dos principais diferenciais competitivos.

Palavras-chaves: Qualidade no atendimento; Serviços; Fidelização.

## SUMÁRIO

LISTA DE TABELA .....	vii
LISTA DE QUADROS.....	viii
LISTA DE GRÁFICOS .....	ix
<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>10</b>
<b>2. REVISÃO DA LITERATURA .....</b>	<b>12</b>
<b>2.1 Histórico da Qualidade .....</b>	<b>12</b>
<b>2.2 Conceituação de Qualidade .....</b>	<b>14</b>
<b>2.3 Princípios da Qualidade .....</b>	<b>16</b>
<b>3. QUALIDADE NO ATENDIMENTO .....</b>	<b>21</b>
<b>3.1 Satisfação do Cliente.....</b>	<b>23</b>
3.1.1 Qualidade nos serviços .....	28
<b>3.2 Mudança Organizacional e a Qualidade nos Serviços .....</b>	<b>31</b>
<b>3.3 A Fidelização do Cliente.....</b>	<b>34</b>
<b>4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>39</b>
<b>5. RESULTADOS E DISCUSSÃO .....</b>	<b>41</b>
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>49</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>50</b>
<b>APÊNDICE.....</b>	<b>52</b>

**LISTA DE TABELAS**

<b>Tabela 1 – Etapas do Movimento da Qualidade.....</b>	<b>13</b>
---	-----------

**LISTA DE QUADROS**

**Quadro 1 – O Conceito de Qualidade..... 14**

**LISTA DE GRÁFICOS**

<b>Gráfico 1</b> – Perfil dos clientes quanto ao sexo.....	41
<b>Gráfico 2</b> – Perfil dos clientes quanto à idade.....	41
<b>Gráfico 3</b> – Perfil dos clientes quanto ao estado civil.....	42
<b>Gráfico 4</b> - Perfil dos clientes quanto à escolaridade .....	42
<b>Gráfico 5</b> - Perfil dos clientes quanto à faixa etária.....	43
<b>Gráfico 6</b> - Perfil dos clientes quanto à freqüência de treinamento .....	43
<b>Gráfico 7</b> - Perfil dos clientes quanto ao atendimento.....	43
<b>Gráfico 8</b> - Opinião dos clientes quanto à satisfação .....	44
<b>Gráfico 9</b> - Opinião dos clientes quanto ao atendimento.....	44
<b>Gráfico 10</b> – Opinião dos clientes quanto aos preços.....	45
<b>Gráfico 11</b> – Opinião dos clientes sobre repasse de informações .....	45
<b>Gráfico 12</b> – Visão dos clientes quanto ao comprometimento dos funcionários.....	46
<b>Gráfico 13</b> - Opinião dos clientes sobre a qualidade dos cursos.....	46
<b>Gráfico 14</b> - Opinião dos clientes sobre o investimento nos cursos .....	46
<b>Gráfico 15</b> - Opinião dos clientes sobre vantagem competitiva.....	47
<b>Gráfico 16</b> - Opinião dos clientes quanto à comunicação .....	47
<b>Gráfico 17</b> - Opinião dos clientes quanto à imagem da empresa.....	48
<b>Gráfico 18</b> – Opinião dos clientes quanto à qualidade no atendimento em empresas de treinamento .....	48

## 1. INTRODUÇÃO

No mundo globalizado é fundamental para as empresas o controle dos custos, a qualidade dos produtos ou serviços e a qualidade no atendimento ao cliente, contudo a busca do diferencial fica cada vez mais nítida para as empresas, a necessidade de formação e investimento como requisito básico para a busca da competitividade e diferenciação dos profissionais de atendimento.

A qualidade no serviço é um requisito essencial para quem quer crescer com sucesso na área de atendimento. Manter bons clientes deveria ser tão natural para uma empresa quanto respirar para os seres humanos. Ninguém consegue imaginar uma empresa sem uma equipe treinada, eficaz, conhecendo cada operação, falando a mesma língua.

A crescente competitividade entre as empresas vem fazendo com que os seus administradores preocupem-se cada vez mais com a conquista e manutenção de clientes, figuras absolutamente fundamentais para a sobrevivência de qualquer negócio.

Diante disso, quais atitudes, necessidades, habilidades que devem ser desenvolvidas? Como preparar profissionais para propiciar um relacionamento com os clientes a longo prazo?

Conforme as questões mencionadas acima se pressupõe que:

» A dificuldade da qualidade no atendimento ocorre principalmente pelo fato de que esta depende das atitudes dos profissionais em todos os níveis. Trata-se também de uma mudança cultural na empresa que se caracteriza por lenta e complexa.

» As mudanças no âmbito das competências atitudinais constituem “uma riqueza interior” que o profissional usará por toda vida e em qualquer grupo como: família, social, religioso etc.

Foi a citada situação que instigou a autora deste estudo a compreender o nível de percepção sobre a qualidade no atendimento por parte de clientes, tanto internos como externos, no âmbito de empresas de treinamento. Percebe-se que os clientes estão cada vez mais exigentes, portanto a qualidade deverá ser melhorada a cada dia, superando às expectativas dos clientes. É de grande importância que as empresas tomem consciência do seu papel na sociedade, buscando o melhoramento contínuo na qualidade do atendimento como um diferencial competitivo.

Avaliar o reconhecimento da importância do atendimento como diferencial competitivo de clientes e a qualidade dos serviços prestados pela empresa de treinamento pesquisada, de forma a melhor atender as reais necessidades dos clientes, constituiu o objetivo geral deste trabalho.

Como objetivos específicos do estudo pode-se citar: evidenciar uma visão diferenciada de atendimento ao cliente e sua influência na competitividade da organização e despertar o interesse dos profissionais em atendimento para a importância do seu trabalho através de técnicas inovadoras que possam influenciar e serem aplicadas no dia-a-dia das empresas.

Esta investigação levantou a opinião dos clientes sobre a qualidade no atendimento em uma empresa de treinamento, referida empresa está localizada em Fortaleza, no Ceará, e a pesquisa foi realizada durante o mês de Janeiro de 2006. Foi baseada em revisões bibliográficas consagradas e evoluiu segundo estas etapas:

Na introdução foram comentados alguns dos problemas que podem vir a dificultar a implantação de serviços de qualidade nas empresas e sobre os fatores que justificaram o estudo do assunto em questão. Foram também apontados os objetivos gerais e específicos, indicando que se buscou conhecer o nível de percepção sobre qualidade por parte de clientes na organização de treinamento.

A revisão da literatura componente da pesquisa foi elaborada discorrendo sobre a qualidade, histórico, conceitos e princípios da qualidade, a qualidade no atendimento, satisfação do cliente, a qualidade nos serviços, elementos críticos da qualidade, mudanças organizacionais e fidelização do cliente.

A metodologia e, mais especificamente, o método, o local, os sujeitos, o instrumento e o procedimento também constam do referido trabalho.

Finalmente foram apresentados e analisados os resultados obtidos através do questionário que intermediou a percepção de qualidade no atendimento dos pesquisados sobre o assunto.

Referido estudo foi concluído focalizando pontos que para a autora do mesmo parecem de maior relevância, para a empresa em questão. Acredita-se que tais pontos poderão ser observados também por outras empresas do mesmo ramo de atividades, que tenham interesse em melhorar a qualidade de seus serviços.

## 2. REVISÃO DA LITERATURA

A definição do termo qualidade depende do âmbito em que ocorre. Possui interpretações diversas em diferentes empresas, conforme grupos de uma mesma organização, de acordo com o entendimento de cada indivíduo. Por isso mesmo, a qualidade continua facilmente mal entendida com decorrências que prejudicam as empresas que desejam implementá-la. Uma melhor compreensão do termo é fundamental para que a qualidade possa assumir função estratégica na competitividade.

Buscar um conceito da qualidade merece todo cuidado. Indagado sobre o que significa a palavra qualidade, em uma entrevista Juran disse: "Há muitas frases curtas a escolher, mas frases curtas são armadilhas". Barros (1992:1). Este é um sinal de alerta, devendo-se considerar a intenção de definições breves para facilitar clareza de entendimento na organização. Na formulação de um conceito de qualidade é essencial a clareza de uma definição breve, mas o fundamental é que seu significado esteja perfeitamente entendido e que seja uma linguagem comum por toda a empresa.

A adoção de um conceito de qualidade é passo fundamental para uma empresa e neste sentido este estudo se direciona. Uma revisão da literatura sobre este assunto é conveniente e este trabalho a faz, considerando a evolução dos conceitos à medida que foram sendo conhecidos através de:

Autores clássicos da qualidade - entendidos como autores notáveis pelo desenvolvimento da qualidade, e que com seus trabalhos reconhecidos contribuíram para experiências de sucesso em empresas atuais: Deming, Juran, Crosby, Feigenbaum, Ishikawa e Taguchi. Acrescenta-se entre estudos clássicos nesta área, o trabalho de Garvin (1992) quando sistematiza as diversas definições, em abordagens com frentes conceituais comuns.

### 2.1 Histórico da Qualidade

O homem desde seu passado mais remoto, ainda nas cavernas, aprendeu a buscar a qualidade como forma de garantir sua sobrevivência por mais tempo com segurança e conforto, apesar da vida primitiva. Paladini (1995:32) afirma que a "preocupação com a qualidade remonta a épocas antigas, embora não houvesse, neste período, uma noção muito clara do que fosse qualidade". A qualidade estava consagrada na arquitetura, na literatura, nas artes, na matemática.

A afirmação de que a preocupação com a qualidade é antiga, parece ser um consenso entre os estudiosos do tema. Juran (1990:2), por exemplo, expõe que "as

necessidades humanas pela qualidade existem desde o crepúsculo da história". Entretanto, os meios para obter essas necessidades - os processos de gerenciamento para a qualidade sofreram imensas e contínuas mudanças.

Garvin (1992) entende que a qualidade é conhecida, como conceito, a milênios. Todavia, só recentemente, surgiu como função de gerência formal. Para o autor, a disciplina ainda está em formação podendo ser identificadas quatro "eras da qualidade" distintas: *inspeção, controle estatístico da qualidade, garantia da qualidade e gestão estratégica*.

A síntese da evolução histórica da qualidade pode ser melhor visualizada na tabela que segue:

**Tabela 1 - Etapas do Movimento da Qualidade**

<b>Etapas do Movimento da Qualidade</b>				
<b>Identificação de Características</b>	<b>Inspeção</b>	<b>Controle Estatístico da Qualidade</b>	<b>Garantia da Qualidade</b>	<b>Gerenciamento Estratégico da Qualidade</b>
Preocupação básica	Verificação	Controle	Coordenação	Impacto estratégico
Visão da qualidade	Um problema a ser resolvido	Um problema a ser resolvido	Um problema a ser resolvido, mas que seja enfrentado proativamente	Uma oportunidade de concorrência
Ênfase	Uniformidade do produto	Uniformidade do produto com menos inspeção	Toda a cadeia de produção, desde o projeto até o mercado, e a contribuição de todos os grupos funcionais, para impedir falhas de qualidade	As necessidades de mercado e do consumidor
Métodos	Instrumento de medição	Instrumentos e técnicas estatísticas	Programas e sistemas	Planejamento estratégico, estabelecimento de objetivos e a mobilização da organização
Papel dos profissionais da qualidade	Inspeção, classificação, contagem e avaliação	Solução de problemas e a aplicação de métodos estatísticos	Mensuração da qualidade, planejamento da qualidade e projeto de programas	Estabelecimento de objetivos, educação e treinamento, trabalho consultivo com outros departamentos e delineamento de programas
Quem é o responsável pela qualidade	O departamento de inspeção	Os departamentos de produção e engenharia	Todos os departamentos, embora a alta gerência só se envolva periféricamente com o projeto, o planejamento e a execução das políticas da qualidade	Todos na empresa, com a alta gerência exercendo forte liderança
Orientação e abordagem	"Inspecciona" a qualidade	"Controla" a qualidade	"Constrói" a qualidade	"Gerencia" a qualidade

Fonte: **Garvin**, David. *Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva*. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed, 1992:44.

A tabela, todavia, não menciona o movimento pela qualidade dos serviços. Albrecht (1992) coaduna com esta afirmação ao afirmar que o quadro histórico revela que a empresa voltada para o consumidor se tornava importante, mas a qualidade dos serviços, ainda não. Para ele, o setor de serviços estava emperrado nos anos 80 por um sistema de pensamento gerencial industrial e ultrapassado, necessitando de um enfoque mais voltado para o consumidor.

Neste contexto, a qualidade alcança o setor de serviços, gerando a necessidade de raciocínios e práticas adequadas às características deste segmento de atividade.

## 2.2 Conceituação de Qualidade

Por se tratar de um termo básico, que permeia todo o desenvolvimento deste trabalho a conceituação da qualidade não poderia ficar ausente.

Qualidade é um termo que apresenta diversas interpretações e por isso, "é essencial um melhor entendimento do termo para que a qualidade possa assumir um papel estratégico" Garvin (1992:47). A forma como a qualidade é definida e entendida em uma organização reflete a forma como é direcionada a produção de bens e serviços.

Neste sentido, vários autores têm procurado dar uma definição para a qualidade que seja simples, precisa e abrangente: simples para ser facilmente assimilável em todos os níveis da organização; precisa, para não gerar interpretações dúbias; e abrangente, para mostrar sua importância em todas as atividades produtivas.

Paralelamente, a qualidade é um conceito dinâmico que evoluiu e se modificou ao longo do tempo. Uma revisão dos conceitos ao longo da história torna-se, portanto, oportuna.

Shiozawa (1993) expõe que historicamente, o conceito de qualidade foi sendo apresentado conforme o quadro a seguir:

**Quadro 1 - O Conceito de Qualidade**

Ano	Autor	Definição
1950	Deming	Máxima utilidade para o consumidor
1951	Feigenbaum	Perfeita satisfação do usuário
1954	Juran	Satisfação das aspirações do usuário
1961	Juran	Maximização das aspirações do usuário
1964	Juran	Adequação ao uso
1979	Crosby	Conformidade com os requisitos do cliente.

Fonte: SHIOZAWA, Ruy Sergio Cacese. *Qualidade no atendimento e tecnologia de informação*. São Paulo: Atlas, 1993:58

Nota-se que, neste quadro sugerido pelo autor, poderiam ser mencionadas outras definições de autores clássicos, cujos trabalhos também contribuíram para o desenvolvimento da qualidade, como Kaoru Ishikawa, Genichi Taguchi e Garvin.

Para Ishikawa (1993:43) “Qualidade é desenvolver, projetar, produzir e comercializar um produto que é mais econômico, mais útil e sempre satisfatório para o consumidor”. Ele interpreta o tema qualidade de forma ampla.

Para este autor, significa qualidade de trabalho, de serviço, de informação, de processo, de divisão, pessoal, de sistema, de empresa, de objetivos etc. Seu enfoque básico é controlar a qualidade em todas as suas manifestações. O autor ainda enfatiza o papel social da empresa, no momento que educa e treina seus integrantes, promovendo a qualidade de vida de cada colaborador.

Taguchi foi quem adotou o termo Engenharia da Qualidade. Segundo o autor,

O preço representa para o consumidor uma perda na hora da compra, e a baixa qualidade representa uma perda adicional para ele durante o uso do produto. Um dos objetivos da engenharia da qualidade deve ser a redução da perda total para o consumidor. Taguchi, (1990:2).

Já o pesquisador americano David A. Garvin publicou em 1984, nos Estados Unidos um artigo intitulado "O que significa, realmente, a qualidade do produto?", evidenciando o aspecto dinâmico do termo qualidade e mostrando que o conceito muda conforme o contexto de quem avalia. Para ele, estudiosos de áreas distintas como Filosofia, Economia, Marketing e Engenharia analisam a qualidade com perspectivas que competem entre si, com esquemas de análises diferentes, terminologias próprias e ao mesmo tempo, com alguns temas comuns.

Assim, Garvin (1992) listou cinco abordagens gerais para definir qualidade:

- Abordagem transcendente: qualidade é sinônimo de excelência inata. Nestes conceitos a qualidade não pode ser medida com precisão, sendo apenas reconhecida pela experiência;
- Abordagem baseada no produto: qualidade é sinônimo de maior número e melhores características que um produto apresenta. São os conceitos que vêem a qualidade como uma variável precisa e mensurável. Surgiram da literatura econômica enfatizando durabilidade, implicando que alta qualidade só pode ser obtida com alto custo;
- Abordagem baseada no usuário: qualidade é atendimento das necessidades e preferências do consumidor. As definições baseiam-se na premissa de que a qualidade está diante dos olhos dos consumidores sendo altamente subjetiva. A avaliação dos usuários em relação às especificações são os únicos padrões próprios à qualidade;

- Abordagem baseada na produção: qualidade é sinônimo de conformidade com as especificações. As definições de qualidade estão calcadas na idéia da adequação da fabricação às exigências do projeto e que as melhoras da qualidade, equivalentes a reduções no número de desvios, levam a menores custos;
- Abordagem baseada no valor: qualidade é o desempenho ou conformidade a um preço ou custo aceitável. Os conceitos consideram a qualidade em termos de custos e preços.

O trabalho de Garvin (1992) revela que confiar em uma única definição da qualidade pode causar problemas. Paralelamente, evidencia que quase todas as definições de qualidade se enquadram em uma das cinco abordagens e talvez por isso, seu trabalho tenha sido considerado definitivo no assunto.

Outro aspecto relevante desta sistematização, proposta por Garvin (1992), refere-se ao reconhecimento de que estes conceitos podem coexistir em um mesmo ambiente, servindo de estímulo para a melhoria de comunicação entre fornecedores, clientes e áreas distintas de uma organização. Conflitos tradicionais entre as áreas de projeto (enfoque baseado no produto), produção (enfoque baseado na fabricação), marketing (enfoque baseado no usuário) e vendas (enfoque baseado no valor) podem ser conduzidos a um consenso desde que se tenha essa visão multifacetada da qualidade.

### 2.3 Princípios da Qualidade

Para se ter noções mais abrangentes sobre a qualidade, descreve-se abaixo a visão dos princípios da qualidade, algo que é necessário, para a adoção de qualidade nas organizações, seguindo as filosofias e princípios<sup>1</sup> de alguns autores já citados anteriormente:

Segundo o artigo, para Deming, a melhoria da qualidade nas organizações, consiste em idéias básicas originalmente ensinadas aos japoneses na década de 1950. Ele estabeleceu quatorze pontos, conhecidos como princípios de Deming, que representam os fundamentos de sua filosofia para alcançar a qualidade.

Estes pontos vêm evoluindo ao longo do tempo, no sentido de refletir à experiência adquirida desde a década de 1950, através do "feedback" das diversas situações surgidas nas organizações em que Deming prestava consultorias e como resultado de reflexões de estudos, e discussões ocorridas nos diversos seminários em que ele participou.

---

<sup>1</sup> [on line].Nov.2005.<[www.geocities.com/pehaga/hist\\_ql.html?200519](http://www.geocities.com/pehaga/hist_ql.html?200519)>

Convém acrescentar a importância de se conhecer a evolução da filosofia de Deming, baseada nos quatorze pontos, pois normalmente eles são apresentados às organizações em sua última versão.

Os adeptos de Deming afirmam que as idéias básicas não foram modificadas durante muitos anos, mas à medida que a declaração da filosofia é modificada, tende a explicar melhor, os conceitos envolvidos.

De acordo com o artigo mencionado anteriormente, a seguir serão apresentados os quatorze pontos apresentados por Deming em 1986:

1. Criar constância de propósitos na melhoria contínua de produtos e serviços
2. Adoção da nova filosofia
3. Não depender da inspeção em massa
4. Cessar a prática de avaliar as transações apenas com base nos preços
5. Melhorar continuamente o sistema de produção e serviços
6. Instituir o treinamento profissional do pessoal
7. Instituir a liderança
8. Eliminar o medo
9. Romper as barreiras entre os departamentos
10. Eliminar "slogans" e exortações para o pessoal
11. Eliminar quotas numéricas
12. Remover barreiras ao orgulho do trabalho bem realizado
13. Instituir um vigoroso programa de educação e reciclagens nos novos métodos
14. Planos de ação: agir no sentido de concretizar a transformação desejada.

Segundo Deming, (1993:56) "Qualidade é tudo aquilo que melhora o produto do ponto de vista do cliente". Ele associa qualidade à impressão do cliente, portanto não é estática.

A dificuldade em definir qualidade está na renovação das necessidades futuras do usuário em características mensuráveis, de forma que o produto possa ser projetado e modificado para dar satisfação por um preço que o usuário possa pagar.

Segundo os princípios de Juran (1992), a qualidade é definida como adequação ao uso. Esta definição pode ser aplicada para todo tipo de organização, seja de manufatura, de serviço, com ou sem fins lucrativos.

A qualidade é avaliada pelo usuário ou cliente. O objetivo é satisfazer o cliente com a "quantidade certa" - nem mais nem menos.

Como Deming, Juran considera que a maioria dos problemas da qualidade de uma organização é causada pelos seus dirigentes, e não pelos trabalhadores.

Juran estabeleceu que a qualidade é feita de três processos gerenciais<sup>2</sup> que são: **o planejamento, o controle e a melhoria**. Baseou-se principalmente na prática de gestão financeira de uma organização. Dentro de cada processo, Juran estabeleceu etapas, para a melhoria da Qualidade, e que representam os fundamentos de sua filosofia.

#### **A) Planejamento da Qualidade**

1. Criar a consciência da necessidade e oportunidade de melhoria;
2. Estabelecer as metas para essas melhorias;
3. Identificar os clientes ou usuários - quem vai ser impactado;
4. Identificar as necessidades dos clientes ou usuários;
5. Especificar um produto que atenda às necessidades identificadas;
6. Projetar processos que possam produzir as características estabelecidas;
7. Transferir para a produção os planos resultantes e estabelecer controles de processos.

#### **B) Controle da Qualidade**

1. Avaliar o desempenho da qualidade;
2. Comparar o desempenho com as metas estabelecidas;
3. Adaptar as diferenças encontradas.

#### **C) Melhorias da Qualidade**

1. Estabelecer a infra-estrutura para a realização do empreendimento;
2. Identificar os projetos específicos de melhorias;
3. Estabelecer uma equipe.
4. Prover recursos, a motivação e o treinamento.

Os 14 itens descritos anteriormente resultam do desdobramento das etapas necessárias para as melhorias da qualidade. No livro "*Juran on Quality by Design*", Juran apresenta 13 etapas.

Para Juran, (1992:9) "Qualidade é ausência de deficiências" ou seja, quanto menos defeito, melhor a qualidade.

---

<sup>2</sup> [online].Out.2005.<[www.geocities.com/pehaga/hist\\_ql.html?200519](http://www.geocities.com/pehaga/hist_ql.html?200519)>

De acordo com os princípios de Crosby (1992) a qualidade é definida como conformidade com os requisitos. Esta definição é voltada inteiramente para o cliente, enfatizando que a qualidade é tangível, gerenciável e pode ser medida.

Os requisitos de um produto necessitam ser definidos e especificados claramente de maneira que ele possa ser "compreendido".

A qualidade é medida pelo "custo da qualidade, que ele define como os gastos da não conformidade, ou em outras palavras, os custos de realizar as "coisas" erradas. Estabelecendo que o progresso global de uma organização pode ser apreciado utilizando o que Crosby chamou de "*matriz de maturidade*".

Esta matriz tem cinco estágios: **incerteza, despertar, esclarecimento, sabedoria e finalmente a certeza.**

Estes estágios permitem avaliar várias categorias de atividades tais como compreensão e atitude da gerência com relação à qualidade, o "*status*" da qualidade na organização, o tratamento de problemas, o custo da qualidade em relação às vendas etc.

Após a organização se situar na matriz, Crosby propõe um programa de 14 etapas para a melhoria da qualidade, e que representam os fundamentos de sua filosofia<sup>3</sup> :

1. Comprometimento da gerência;
2. Formação de uma equipe de melhoria;
3. Criação e cálculo de índices de avaliação da qualidade;
4. Avaliação dos custos da qualidade;
5. Conscientização dos empregados;
6. Identificação e solução das causas das não conformidades;
7. Formação de comitê para buscar zero defeitos;
8. Treinamento de gerentes e supervisores;
9. Lançamento em solenidade do dia do "*defeito zero*";
10. Estabelecimento das metas a serem atingidas;
11. Eliminação das causas dos problemas;
12. Reconhecimento oficial das pessoas que obtiveram sucesso;
13. Formação de conselhos da qualidade para compartilhar problemas e trocar idéias com outros gerentes;
14. Começar tudo de novo.

---

<sup>3</sup> [on line].Out.2005. <[www.geocities.com/pehaga/hist\\_ql.html?200519](http://www.geocities.com/pehaga/hist_ql.html?200519)>

De acordo com este mesmo artigo Crosby, (1992) a qualidade é a conformidade do produto às suas especificações. As necessidades devem ser especificadas, e a qualidade é possível quando essas especificações são obedecidas sem ocorrência de defeitos.

De acordo com os princípios de Feigenbaum<sup>4</sup>, a qualidade é definida como um conjunto de características do produto ou serviço em uso, as quais satisfazem as expectativas do cliente. Com referência ao mesmo artigo, para Feigenbaum (1994) nove fatores afetam a Qualidade - os chamados 9M- e que são:

1. Mercados (*Markets*) - competição e velocidade de mudança;
2. Dinheiro (*Money*) - margens de lucro estreitas e investimentos;
3. Gerência (*Management*) - qualidade do produto e assistência técnica;
4. Pessoas (*Man*) - especialização e Engenharia de Sistemas;
5. Motivação (*Motivation*) - educação e conscientização para a qualidade;
6. Materiais (*Materials*) - diversidade e necessidade de exames complexos;
7. Máquinas (*Machines*) - complexidade e dependência da qualidade dos materiais;
8. Métodos (*Methods*) - melhores informações para tomada de decisão;
9. Montagens do produto-requisitos (*Mounting product requirements*) - fatores que devem ser considerados - poeira, vibração etc.

De acordo com artigo, para Feigenbaum, (1994:8)<sup>4</sup> “Qualidade é a correção dos problemas e de suas causas ao longo de toda a série de fatores relacionados com o *marketing*, projetos, engenharia, produção e manutenção, que exercem influência sobre a satisfação do usuário”.

Percebe-se, portanto, que qualidade é aquilo que está relacionado com o usuário, que satisfaça as necessidades dos clientes, ou seja, o produto deve estar de acordo com as expectativas e em conformidade às especificações.

Acredita-se que o grande diferencial competitivo das empresas de treinamento concentra-se atualmente na qualidade do atendimento que elas prestam aos seus clientes. Portanto as organizações que se relacionam mais e melhor com seus clientes, melhores oportunidades terão. Isto é o que será abordado posteriormente sobre qualidade no atendimento.

---

<sup>4</sup> [on line].Nov.2005.<[www.eps.ufsc.br/disserta96/rossato/cap2/capitulo2.html](http://www.eps.ufsc.br/disserta96/rossato/cap2/capitulo2.html)>

### 3. QUALIDADE NO ATENDIMENTO

Cada vez mais as organizações diferenciam seus produtos e serviços através do atendimento ao cliente, que estão cada vez mais exigentes, demandando um atendimento qualificado.

Para a maioria dos clientes, a pessoa de contato é a própria organização, representando sua competência, inteligência, educação e confiabilidade. As pesquisas mostram que os clientes retornam às organizações que proporcionam este tipo de atendimento.

Às vezes, a diferença entre um atendimento medíocre e um excelente está em coisas simples que não parecem muito importantes. Entretanto, são estes pequenos detalhes que freqüentemente fazem o cliente retornar.

Muitas organizações fracassam em sua busca pelo serviço de qualidade porque não compreendem que a essência da jornada de serviços é espiritual e não mecânica. Esse Espírito é a força invisível que move as organizações e pessoas. Em uma organização, ele reflete os valores essenciais, as atitudes e crenças que dão forma à maneira pela qual as pessoas vêem a si mesmas, aos seus clientes e ao mundo dos negócios; ele precisa adquirir vida, crescer e florescer para que a organização salte para além dos limites da mediocridade.

De acordo com Silveira (2002), devido á concorrência brutal e acirrada em todos os setores, onde se encontram produtos cujas características são parecidas, com preços parecidos, condições de preços parecidos, busca-se diferencial na qualidade do atendimento onde exatamente a decisão depende do cliente.

O grande desafio da empresa moderna é encantar o cliente através da excelência no atendimento. Este atendimento deve ser feito com calor humano, empatia, transparência, convicções nas informações, organização no material de trabalho, competência pessoal e profissional.

Os especialistas afirmam que a percepção do cliente quanto à qualidade do atendimento resulta da comparação entre as suas expectativas antes de receber o atendimento e o que ocorre na realidade. As avaliações de qualidade são derivadas do processo de atendimento, bem como do seu resultado.

O atendimento recebido deixa no cliente uma forte impressão sobre a empresa. Por isso, é preciso que o atendente dê a ele toda atenção para que essa imagem sempre permaneça positiva em sua lembrança.

Nem sempre os clientes sabem a diferença entre os serviços da sua organização e das concorrentes. Mas eles certamente sabem se todas as suas transações foram feitas rápida e eficientemente, e se os funcionários o atenderam com cortesia e respeito.

Por este motivo é importante que todos mantenham uma atitude profissional no atendimento a clientes, não importa se são atendidos apenas dois telefonemas de cliente por mês ou centenas de pessoas no balcão a cada dia.

De acordo com o artigo<sup>5</sup> da consultora Branca Maria Sampaio é sempre bom ter em mente algumas regras para um atendimento com qualidade, como:

- » Satisfça cada cliente como se ele fosse único
- » Mantenha os problemas pessoais distantes
- » Nunca julgue os clientes pela aparência
- » Respeite o “Espaço Pessoal” do cliente
- » Seja Empático e Simpático
- » Nunca trate o cliente com intimidade – meu amor, meu bem, querido(a)
- » Use palavras para informar – Não para impressionar
- » Nunca interrompa o Cliente – Ouça-o atentamente
- » Faça os clientes gostarem e confiarem em você

Atender pessoas é uma tarefa que exige toda a atenção possível durante a vida profissional. O êxito no trato de solicitações ou reclamações de clientes vai depender do grau de habilidade e criatividade que o funcionário que atende conseguiu desenvolver.

O processo de excelência no atendimento passa conseqüentemente pelo encantamento do cliente. Num atendimento personalizado e com calor humano, em todos os setores da empresa.

De acordo com artigo da mesma é fundamental para as empresas o controle dos custos, a qualidade dos produtos ou serviços e qualidade no atendimento ao cliente. Entretanto, os dois primeiros aspectos são relativamente fáceis de serem alcançados. Contudo, a qualidade no atendimento ao cliente, que é o diferencial face á concorrência” apresenta um elevado grau de dificuldade. Isto ocorre porque a qualidade no atendimento depende da mudança de atitudes dos profissionais em todos os níveis. Trata-se de uma mudança cultural na empresa que se caracteriza por ser lenta e complexa.

Segundo a mesma consultora, o profissional de atendimento precisa ter consciência de que:

---

<sup>5</sup> [on line]. Out. 2005. <[www.webcorner.com.br/pessoal](http://www.webcorner.com.br/pessoal) >

- » A sua imagem e da empresa estão intimamente relacionadas. Nenhuma outra organização irá contratar um profissional viciado proveniente de uma empresa com imagem negativa.
- » O comprometimento do colaborador com os resultados da organização é importante para a empresa e para a manutenção dos empregos.
- » A motivação é da pessoa, é interior; a empresa incentiva valorizando o empregado, reconhecendo, propiciando seu desenvolvimento etc.
- » Todos em uma organização precisam mudar suas atitudes em relação ao cliente, seja ele interno ou externo. Já ficou no passado o treinamento voltado apenas para a “linha de frente”.
- » A comunicação é vital para as organizações, mas é o elo mais frágil que se estabelece entre as pessoas. Quantos problemas de relacionamento interpessoal, acidentes etc podem ser prevenidos por uma comunicação eficaz. O desenvolvimento da capacidade de ouvir é um pré-requisito para uma boa comunicação.
- » Os profissionais dos diversos níveis precisam vivenciar situações que permitam a tomada de consciência que a qualidade no atendimento é imprescindível para manter a empresa competitiva.
- » Não são os clientes que precisam mudar suas atitudes, mas as pessoas que os atendem precisam se tornar mais resistentes às frustrações e serem capazes de lidar com qualquer tipo de pessoa.
- » As mudanças no âmbito das competências atitudinais constituem “uma riqueza interior” que o profissional usará por toda a vida e em qualquer situação.

A qualidade no atendimento está relacionada a atitudes baseadas em certos valores e crenças a respeito de pessoas, da vida e do trabalho, que leva uma pessoa a servir outras de boa vontade e orgulhar-se do seu trabalho.

### **3.1 Satisfação do Cliente**

A satisfação do cliente, devido a competitividade do atual mercado, passou a ser um dos principais fatores para que as empresas busquem cada vez mais um enfoque no interesse e desejo dos seus clientes.

Uma empresa não deve afirmar que sua clientela está garantida. Pois, faz necessário que ela promova reuniões, nas quais opiniões sejam expostas, analisadas e implementadas, gerando um clima de satisfação, levando seus clientes a se tornarem fiéis. É importante que

uma organização procure ouvir tanto os clientes satisfeitos quanto os insatisfeitos, para que a partir dessas informações valiosas a empresa renove seu produto ou serviço de maneira que atenda ao máximo a necessidade e desejos de sua clientela.

Para Kotler (1998) A satisfação do cliente é o sentimento de prazer ou de desapontamento resultante da comparação do desempenho esperado pelo produto ou resultado em relação á expectativas da pessoa.

Segundo Juran (1997) Satisfação do cliente é um resultado alcançado quando as características do produto correspondem ás necessidades do cliente.

Cliente satisfeito é aquele cujas expectativas foram alcançadas. Para atendê-las é necessário conhecer quais são estas expectativas, onde, porque e como elas mudam ao longo do tempo. Com esse conhecimento, pode-se projetar produtos vitoriosos e fornecer serviços que criem clientes para toda vida. A mensuração de serviços tem por objetivo ouvir os clientes e, assim compreender suas expectativas.

De acordo com Paladini (1997) satisfação do consumidor, pode ser encarada pela empresa, como um processo de contínua melhoria de processo, visando ao constante aperfeiçoamento do produto. Satisfazer o consumidor é uma ação que ocorre para o alcance do objetivo básico da empresa.

Cada vez mais as empresas devem buscar a satisfação de seus clientes para permanecerem no cenário competitivo. Com os avanços da tecnologia ao alcance de todos e a maior facilidade de aquisição de produtos de outros mercados, o diferencial será o serviço. As organizações que tiveram mais sintonizadas com seus clientes terão maior vantagem competitiva aumentando a fidelização dos clientes e garantindo o sucesso do seu negócio.

Se clientes satisfeitos são a alma de qualquer negócio bem-sucedido, clientes fiéis são essenciais para a sustentação da liderança no negócio. Mas como uma empresa evolui de clientes meramente satisfeitos para clientes absolutamente fiéis?

Muitas empresas acreditam que fornecer produtos e serviços continuamente melhorados, a preços competitivos seja o suficiente. Outras vão mais além, proporcionando programas de benefícios para usuários freqüentes e descontos preferenciais. Mas nada disso aumenta significativamente a fidelidade do cliente a longo prazo. Por quê? Por que a maioria desses enfoques não está centrada no cliente individual e na sua definição individual de valor. Em vez disso, tratam os clientes como uma grande massa sem muita diferenciação.

De acordo com artigo fidelização de clientes<sup>6</sup> Thomas autor do livro *Putting The Service Chain to Work* – HBR a chave para a fidelidade a longo prazo é expandir valor para

---

<sup>6</sup> [on line].Set. 2005. [www.institutomvc.com.br](http://www.institutomvc.com.br)

o cliente com base na sua definição individual de valor. Essa definição pode variar muito de um cliente (por exemplo, descontos no preço) para outro (por exemplo, atenção pessoal) e ainda para outro (por exemplo, acesso a informações).

E de acordo com este mesmo artigo as empresas bem-sucedidas em manter altos níveis de fidelização de clientes apresentam algumas lições importantes sobre isso:

- » Um bom produto ou serviço será sempre a base para o desenvolvimento da fidelidade do cliente. Sem ele, nenhum programa para fortalecer o relacionamento de uma empresa com seus clientes será bem-sucedido.
- » As empresas devem desenvolver produtos e serviços personalizados de acordo com o que os clientes individuais querem e não de acordo com o que as empresas estão atualmente preparadas para oferecer ou de acordo com aquilo que *acham* que os clientes querem.
- » Desenvolver a fidelidade do cliente deve ser um compromisso de toda a empresa. Todas as atividades da organização devem servir ao objetivo de criar valor para o cliente.
- » Reunir informações sobre os clientes não é tudo. Por mais sofisticada que seja, a tecnologia da informação é simplesmente um instrumento para melhorar a qualidade do produto e do serviço para atender às necessidades individuais dos clientes.
- » O impacto econômico do foco de uma empresa na fidelidade do cliente torna-se evidente apenas após um longo período de tempo. Portanto, a avaliação a longo prazo do comportamento do cliente é essencial para se compreender o retorno sobre o investimento em iniciativas de fidelização. Sem avaliação, uma empresa pode perder prematuramente o seu foco na fidelidade do cliente.
- » Nunca perca de vista as atividades dos seus concorrentes.

Deve-se, portanto, buscar atingir algumas metas para se ter certeza de que os clientes continuarão a preferir uma determinada organização a qualquer outra concorrente. A seguir são apresentadas, algumas dessas metas:

### **1. Seja profissional**

Mantenha seu local de trabalho limpo e em ordem; use roupas condizentes com a seriedade que você adota para o seu trabalho. Faça o máximo para projetar uma imagem de que você possa se orgulhar.

**2. *Faça com que os clientes se sintam bem-vindos***

Esqueça-se do dia difícil que está tendo e do cliente irritado que acabou de atender. Concentre-se neste cliente e faça com que o seu contato com ele seja algo que o deixe com vontade de voltar.

**3. *Seja sempre cortês***

Isso quer dizer usar de bons modos, tratando os clientes como gostaria de ser tratado se estivesse no lugar deles. Use palavras como “por favor”, “obrigado” freqüentemente, e sorria!

**4. *Leve os problemas dos clientes a sério***

Para o cliente, você representa a organização inteira. Quando eles vierem a você com uma dúvida, um problema ou uma reclamação, escute com atenção e interesse. Nunca deixe de dizer ao cliente que você lamenta o problema ou o aborrecimento que ele está tendo, mas faça-o de uma forma a não pôr a culpa nele nem na organização.

**5. *Vá até o fim***

Faça o que tiver de ser feito para ter o problema resolvido. Nem todos os problemas podem ser solucionados da forma que o cliente gostaria, mas todos eles merecem ação imediata e completa por parte da organização.

**6. *Mostre aos clientes maneiras em que a organização pode servi-los melhor***

Talvez oferecendo outros serviços que atendam melhor às necessidades deles. Você poderá servir melhor o cliente se primeiro descobrir as necessidades deles, e encontrar serviços de sua organização que possam atendê-las.

**7. *Conheça bem a sua organização***

Você precisa saber o máximo que puder sobre a sua organização e os serviços que ela oferece, de modo a poder dar informações úteis quando um cliente tiver problemas que possam ser resolvidos por outro departamento. Além disso, você perceberá como cada cargo, ainda que não tendo contato direto com os clientes, existe para atender as necessidades deles.

**8. *Conheça bem o seu cargo***

Procure adquirir o máximo de conhecimentos técnicos relativos ao seu cargo, para poder se orgulhar da eficiência e eficácia com que você executa o seu trabalho.

### 9. **Seja um membro do time**

Você vê um telefone tocando numa mesa vazia? Atenda-o. Há clientes aguardando no balcão sem ninguém para atendê-los? Tente ajudá-los. Algum deles pode estar apenas querendo uma informação, ou um formulário, que você possa lhe dar. Você tornará a vida de seus colegas mais simples enquanto atende os clientes de maneira eficaz.

### 10. **Goste daquilo que faz**

Cada um de nós tem uma responsabilidade enorme para com os clientes da organização. Mas não perca de vista o prazer de mostrar aos clientes que o caso deles está sendo tratado por pessoas competentes, e, acima de tudo, interessadas em servi-los da melhor maneira possível.

Segundo artigo<sup>7</sup> de Maria Beltrami, *gerente de treinamento da Wengamen*, “Ser bem atendido faz toda a diferença para o consumidor decidir por determinado produto, e não por outro semelhante, com tantas opções a escolher. O poder está nas mãos do cliente”.

De acordo com Beltrami, as empresas que não conhecem seu cliente para atender as necessidades e expectativas certamente terão um concorrente que irá fazê-lo.

Estatísticas do Sebrae mostram que mais de 90% dos clientes insatisfeitos com uma empresa nunca mais a procurarão ainda comentarão sobre sua experiência negativa com dez a dezessete pessoas de seu relacionamento.

Por isso, o grande desafio das empresas é o desenvolvimento de uma vantagem competitiva sustentável, ou seja, capaz de fazer com que o cliente perceba esse diferencial entre o produto da empresa e o da concorrência.

Betramini afirma que:

“A qualidade no atendimento nas empresas vem caindo assustadoramente, provocando uma queda nas vendas e no faturamento, e o grande segredo não é criar formas prontas de atender os clientes, mas sim mudar a cultura da empresa, mudar os padrões de comportamento. Não é fácil, mas é possível”.

Empresas que percebem isso estão preocupando-se em investir mais na capacitação de funcionários, já que a falta de preparo é um dos agravantes na hora de atender o cliente. Ainda há um caminho longo a percorrer, mas que investe, tem retorno garantido, garante ela.

<sup>7</sup> [on line]. Ago.2005. <[www.iis.com.br/~moutella](http://www.iis.com.br/~moutella) >

A satisfação se mede através da relação entre o que o cliente recebeu ou percebeu e o que esperava ter ou ver (**percepção x expectativa**). Se a percepção é maior do que a expectativa, o cliente fica muito mais satisfeito do que esperava. Mas se for menor, frustra-se e não registra positivamente a experiência<sup>8</sup>.

As empresas terão que se adequar à nova era da competitividade e se preocupar com a qualidade de seus serviços, onde os clientes querem muito mais que cortesia, querem serviços que agreguem valor, que na sua percepção, atendam ou superem as expectativas de um bom atendimento.

### 3.1.1 Qualidade nos serviços

O conceito de qualidade nos serviços é abordado por diferentes autores. Juran (1992), por exemplo, aborda o conceito de qualidade em serviços da mesma forma que sua definição genérica de "*adequação ao uso*" como sendo a capacidade de um serviço corresponder satisfatoriamente às necessidades do cliente quando o serviço é prestado. Essas necessidades podem ser de cortesia, pontualidade, fácil acesso ao serviço, informações claras e precisas, entre outras.

Albrecht (1992) da mesma forma trata a qualidade em serviços como a capacidade que uma experiência ou qualquer outro fato tenha para satisfazer uma necessidade, resolver um problema ou fornecer benefícios para alguém.

Fica nítido em ambas as definições, a importância de se considerar as expectativas dos clientes. Na opinião de Las Casas (1994), os clientes ficam satisfeitos ou não, conforme suas expectativas. Portanto, a qualidade do serviço é variável de acordo com o tipo de pessoa, e a excelência é alcançada quando as expectativas dos clientes são superadas. Assim, a qualidade de serviço deve ser definida segundo o ponto de vista do cliente.

Juran (1992) ainda expõe alguns itens básicos que permitem a adequação ao uso, denominados "*características da qualidade*". São elas: **psicológicas, baseadas no tempo, ética, contratual e tecnológica**.

- a) Psicológicas (beleza do ambiente, conforto, reconhecimento a clientes regulares);
- b) De Tempo (tempo de espera na fila, demora de um concerto);
- c) Éticas (honestidade da empresa, funcionários com cortesia, propaganda verídica);
- d) Contratuais (por exemplo, garantia de serviço satisfatório);
- e) Tecnológicas (clareza do tubo de imagem da televisão).

---

<sup>8</sup> [on line].Ago.2005. <[www.iis.com.br/~moutella](http://www.iis.com.br/~moutella)>

Desta forma, quando a organização identifica as características de qualidade que têm maior valor para seus clientes, fica mais fácil planejar e prestar serviços com qualidade.

A qualidade nos serviços possui, portanto, dois componentes: o serviço propriamente dito e a forma como é percebido pelo cliente.

Parasuraman, Zeithaml & Berry (1985:44)<sup>9</sup> indicam os principais determinantes da qualidade do serviço, a partir de suas observações de que consumidores usam critérios similares, sem levar em consideração o tipo de serviço:

- » **Acesso** - facilitado, instalações adequadas, horas oportunas, pouca espera.
- » **Comunicação** - descrição acurada na linguagem do cliente.
- » **Competência** - funcionários com habilidade e conhecimento exigidos.
- » **Cortesia** - funcionários amáveis, atenciosos e corteses.
- » **Credibilidade** - empresa e funcionários dignos de confiança que prezam interesses do cliente.
- » **Confiança** - desempenho consistente e preciso.
- » **Receptividade** - funcionários rápidos e criativos às solicitações e problemas de clientes.
- » **Segurança** - não oferece perigo, risco ou dúvida.
- » **Tangibilidade** - elementos tangíveis projetam corretamente qualidade.
- » **Compreensão/Conhecimento do cliente** - funcionários se esforçam para compreender necessidades do cliente e dispensa atenção especial.

Para Gronroos e Gummesson (apud Urban & Urban, 1995)<sup>9</sup> a qualidade percebida pelo usuário resulta da comparação (ou diferença) entre a qualidade esperada – ou seja, suas expectativas a respeito da qualidade do serviço – e a qualidade experimentada – consequência da efetiva utilização do serviço.

A qualidade experimentada é por sua vez, constituída de duas dimensões básicas: uma funcional e outra técnica. A dimensão funcional deriva de aspectos comportamentais, vinculados ao encontro de serviço, que pode ser definido como a relação interpessoal entre o cliente e o funcionário de atendimento durante a prestação de um serviço. Tal relação é fundamental, pois dela deriva grande parte das percepções utilizadas pelo usuário para avaliar a qualidade do serviço. Envolve grau de cortesia, presteza, atenção, interesse. A dimensão técnica vincula-se à solução "técnica" encontrada pela empresa para atender à

---

<sup>9</sup> "A conceptual model of service quality and its implications for future research". *Journal of Marketing*. Fall 1985, pp. 41-50.

necessidade de seu mercado. Esta solução, naturalmente, pode influenciar a relação cliente-funcionário.

Assim, os profissionais não podem pressupor que irão satisfazer os clientes apenas proporcionando bons serviços técnicos. Por outro lado, algumas empresas têm dedicado esforços apenas em promover atitudes simpáticas, o que pode agradar o cliente em uma primeira instância, mas não garante a qualidade dos serviços prestados.

Saber reconhecer e diferenciar a qualidade requerida pelos clientes, a qualidade planejada pela administração e, finalmente, a qualidade oferecida pelos empregados é extremamente importante quando se fala em qualidade de serviços. Kaneko (apud Fiates, 1995) entende que o objetivo da empresa deve ser o de manter esses três enfoques da qualidade o mais próximos possível.

### 3.1.2 Elementos críticos da qualidade

Todos os processos de uma empresa seja ela de serviços ou não, possuem elementos críticos comuns que devem ser muito bem identificados e analisados a fim de que se possa efetivamente alcançar a qualidade.

Para Fiates (1995)<sup>10</sup>, esses elementos que serão comentados a seguir, são:

#### **a) As pessoas da organização:**

Vários autores concordam que a qualidade dos serviços depende da qualidade das pessoas que o prestam, já que os serviços são gerados por elas e não produzidos por máquinas.

Assim, desenvolver lideranças para a qualidade, criar um programa de gestão de pessoas bem estruturado, preocupar-se com o moral e capacitação das pessoas, delegar responsabilidade aos envolvidos e valorizar o trabalho executado constituem aspectos essenciais para o sucesso no alcance da qualidade.

#### **b) As instalações e equipamentos:**

As instalações e equipamentos representam outro aspecto importante na busca da qualidade. As instalações são uma espécie de cartão de visita da organização, pois geralmente os clientes relacionam o ambiente físico com o serviço prestado. Além disso, uma instalação adequada melhora a qualidade de vida no trabalho.

---

<sup>10</sup> FIATES, Gabriela Gonçalves Silveira. Dissertação submetida à Universidade Federal de Santa Catarina.

No que tange aos equipamentos, Denton (1990) ressalta que a utilização inteligente da tecnologia melhora a consistência, responsabilidade e contabilidade do serviço prestado. Podendo ser acrescentada também, a idéia de que a tecnologia agiliza a prestação do serviço, principalmente quando relacionado com a informação.

Todavia, pelas características peculiares do setor de serviço, a tecnologia deve estar sempre aliada a uma grande dose de sensibilidade, ou seja, ao trabalho de uma pessoa que possa avaliar e satisfazer todas as necessidades dos clientes.

***c) Os procedimentos, padrões e sistemas organizacionais:***

Um sistema de qualidade é, na visão de Feigenbaun (1961)<sup>11</sup>, uma rede de procedimentos e controles necessários à produção de bens ou serviços que vão de encontro aos padrões de qualidade especificados e são capazes de serem entregues dentro desses padrões.

Assim, trabalhar com procedimentos e processos, implica em identificar o conjunto de tarefas que, independentemente das funções, gerem serviços que agreguem valor ao cliente. Desta forma, a padronização dos processos e o aprimoramento contínuo dos mesmos, com alterações ágeis e precisas deve ser uma prática comum quando o desejo é alcançar a excelência dos serviços prestados.

A gerência de processos representa, portanto, um elemento crítico para a qualidade dos serviços, a partir do momento que identifica e analisa os processos da organização, estabelece metas de melhoria e aperfeiçoamento e avalia os processos pelos resultados frente aos clientes.

O movimento pela qualidade tem-se mostrado uma das forças propulsoras de mudanças nas organizações e em decorrência disso será melhor desenvolvido no próximo item.

### **3.2 Mudança Organizacional e a Qualidade nos Serviços**

Qualquer organização que procura atingir objetivos como: qualidade, redução dos custos, melhor atendimento ao cliente e desenvolvimento de novos serviços certamente passará por um conjunto de mudanças na organização do trabalho. E essas mudanças exigem uma intervenção global, interativa e simultânea ao nível de cultura e sistemas de valores da organização<sup>12</sup>.

---

<sup>11</sup> [on line]. Nov.2005. <[www.eps.ufsc.br/disserta99/ferreira/html](http://www.eps.ufsc.br/disserta99/ferreira/html)>.

<sup>12</sup> [on line]. Nov. 2005. <[www.eps.ufsc.br/disserta99/ferreira/cap2a.html](http://www.eps.ufsc.br/disserta99/ferreira/cap2a.html)>

Na opinião de Stoner (1985:464) para lidar com a mudança, as organizações podem adotar dois métodos principais:

- » O primeiro é a reação aos sinais de que as mudanças são necessárias, introduzindo modificações aos poucos para ir enfrentando determinados problemas à medida que eles vão surgindo.
- » O segundo é a criação de um programa de mudança planejada, que enfrenta não só as dificuldades presentes, mas também os problemas previstos e que ainda não podem ser observados com clareza.

O programa de mudança planejada definido por Thomas & Bennis (1972:209) como “o projeto e a implantação deliberada de uma inovação estrutural, de uma nova política ou objetivo ou de uma mudança de filosofia, clima e estilo operacional”, revela-se mais apropriado para organizações que buscam adotar princípios da qualidade.

É importante considerar, contudo, que existem muitas forças que agem no sentido de manter uma organização num estado de equilíbrio. Para Stoner (1985) as forças contrárias à mudança também são forças que apóiam a estabilidade ou o “*status quo*”. Assim, os programas de mudança planejada se destinam a afastar ou enfraquecer as forças restritivas e a criar ou intensificar as forças de impulsão existentes nas organizações.

A implantação de ações relacionadas com a qualidade implica, portanto, na criação de uma cultura própria, envolvendo não apenas novas relações com o mercado, com o cliente, mas também novas formas de interação interna, novas relações de poder. Paralelamente, implica muitas vezes, em resistência dos membros da organização à mudança<sup>13</sup>.

Tal resistência é resultado de muitos fatores. Stoner (1985), por exemplo, menciona três fontes gerais de resistência à mudança:

- Incerteza quanto às causas e efeitos da mudança;
- Falta de disposição para abrir mão de benefícios existentes;
- A consciência das fraquezas das mudanças propostas.

É essencial, entretanto, reconhecer que a mudança é inevitável. Schon (1971) afirma que a perda do estado estável significa que a sociedade e todas as suas instestão em contínuo processo de transformação e que não se deve esperar novos estados estáveis.

---

<sup>13</sup> [on line]. Nov. 2005. <[www.eps.ufsc.br/disserta99/ferreira/cap2a.html](http://www.eps.ufsc.br/disserta99/ferreira/cap2a.html)>

Assim, é preciso aprender a suportar, influenciar e administrar as transformações, adquirindo a capacidade de empreendê-las de forma integral a si próprio e às organizações.

Neste sentido, Kotter e Schlesinger (1979)<sup>14</sup> apresentam seis maneiras de se vencer a resistência à mudança: educação e comunicação; participação e envolvimento; facilidades e apoio; negociação e acordo; manipulação e cooptação; e, coação explícita e implícita.

As técnicas a serem aplicadas e como as traduzir em atos efetivos, depende dos aspectos específicos da situação.

A mudança organizacional pode, ainda, envolver vários aspectos. Na visão de Stoner (1985) a mudança organizacional pode envolver estrutura, tecnologia e /ou pessoas. Pode-se fazer mudanças estruturais pela aplicação de princípios clássicos de administração, descentralizando ou mudando o fluxo de trabalho. As mudanças tecnológicas podem exigir a reformulação das operações do trabalho. As mudanças tecnoestruturais são uma combinação de elementos de mudança tecnológica e mudança estrutural. As mudanças nas pessoas procuram melhorar as atitudes, as qualificações e os conhecimentos das pessoas que trabalham na organização.

A melhoria da qualidade exige uma mudança no perfil dos profissionais. Eles devem ter novas habilidades técnicas e também uma nova visão da organização, que os oriente sobre as conseqüências da qualidade e da não qualidade. É importante que as pessoas na organização assumam os valores da qualidade e saiba qual é a sua responsabilidade (ou o seu papel) para o alcance da qualidade global da organização.

A gestão pela qualidade propõe mudanças nos valores fundamentais da cultura, mudando as formas de cognição e influenciando a ação por meio da implantação de um novo paradigma, entendido como um conjunto de pressupostos e crenças ligados à realidade organizacional, normalmente aceitos na organização na forma de significados compartilhados.

A mudança organizacional mostra-se como um esforço para alterar as formas vigentes de cognição e ação, de maneira a capacitar a organização a implementar as novas estratégias para a qualidade<sup>15</sup>.

O desenvolvimento de uma cultura organizacional forte e homogênea pode flexibilizar a organização possibilitando que esta se adapte mais eficazmente às novas realidades sociais. Como se refere Tom Peters e R.Waterman(1987:115)<sup>15</sup>, neste mesmo artigo que as “as companhias de excelência são organizações que têm o poder de aprender.”

---

<sup>14</sup> Harvard Business Review. USA. v. 57, n. 2, mar./abr.1979.

<sup>15</sup> [on line]. Nov. 2005. <[www.eps.ufsc.br/disserta99/ferreira/cap2a.html](http://www.eps.ufsc.br/disserta99/ferreira/cap2a.html) >

A criação de uma dinâmica social interna é importante para a interação dos funcionários e para a diminuição da distância hierárquica. Isso consegue-se através de rituais, mitos, símbolos, signos e o desenvolvimento de uma linguagem específica.

No desenvolvimento desta cultura organizacional, assume especial importância o papel do líder como agente coordenador e como impulsionador da satisfação das necessidades de motivação.

Dentro desse contexto conquistar e reter clientes tornou-se fundamental. Todo o resto (produtos e serviços, determinação de preços, etc) passou a ser *commodities*. Dentro deste cenário de mudanças, o foco passa a ser no cliente, desta forma conhecê-lo, entendê-lo e fidelizá-lo são movimentos essenciais dentro de uma organização.

### 3.3 A Fidelização do Cliente

Técnicas têm sido desenvolvidas para transformar clientes em fiéis seguidores, entre elas, a de fazer com que os atendentes viam “adoradores” de clientes. Mas, para empregá-las, é primordial que haja uma constante preocupação com o respeito ao consumidor.

Se clientes satisfeitos são a alma de qualquer negócio bem-sucedido, clientes fiéis são essenciais para a sustentação da liderança no negócio. Mas como uma empresa evolui de clientes meramente satisfeitos para clientes absolutamente fiéis?

Muitas empresas acreditam que fornecer produtos e serviços continuamente melhorados, a preços competitivos seja o suficiente. Outras vão mais além, proporcionando programas de benefícios para usuários freqüentes e descontos preferenciais. Mas nada disso aumenta significativamente a fidelidade do cliente a longo prazo. Por quê? Por que a maioria desses enfoques não está centrada no cliente individual e na sua definição individual de valor. Em vez disso, tratam os clientes como uma grande massa sem muita diferenciação<sup>16</sup>.

De acordo com artigo<sup>16</sup> **Juran (1993)**. Considera que um "*cliente* é qualquer um que recebe ou é afetado pelo produto ou processo". Neste sentido, abrange até inocentes espectadores. Podem ser externos ou internos.

**Clientes externos:** são afetados pelo produto, mas não integram a empresa produtora; incluem clientes que compram o produto, e público.

**Clientes internos:** são afetados pelo produto e são integrantes da empresa produtora; são funcionários ou organizações que fazem parte da empresa. Funcionários são

---

<sup>16</sup> [on line].Nov. 2005. <[www.institutomvc.com.br](http://www.institutomvc.com.br)>

chamados clientes, mesmo não o sendo este o sentido habitual dos dicionários; não são fregueses.

A chave para a fidelidade a longo prazo é expandir valor para o cliente com base na sua definição individual de valor. Essa definição pode variar muito de um cliente (por exemplo, descontos no preço) para outro (por exemplo, atenção pessoal) e ainda para outro (por exemplo, acesso a informações).

As empresas precisam, para gerar fidelização, criar estratégias de serviços voltada para o cliente que gere receitas e lucros significativos e crescentes. Em seguida, têm que executar essa estratégia de forma a ampliar significativamente a eficiência e aumentar a retenção de clientes a longo prazo.

As empresas bem-sucedidas em manter altos níveis de fidelização de clientes apresentam algumas lições importantes sobre a fidelização de clientes<sup>17</sup>:

- » Um bom produto ou serviço será sempre a base para o desenvolvimento da fidelidade do cliente. Sem ele, nenhum programa para fortalecer o relacionamento de uma empresa com seus clientes será bem-sucedido.
- » As empresas devem desenvolver produtos e serviços personalizados de acordo com o que os clientes individuais querem e não de acordo com o que as empresas estão atualmente preparadas para oferecer ou de acordo com aquilo que *acham* que os clientes querem.
- » Desenvolver a fidelidade do cliente deve ser um compromisso de toda a empresa. Todas as atividades da organização devem servir ao objetivo de criar valor para o cliente.
- » Reunir informações sobre os clientes não é tudo. Por mais sofisticada que seja, a tecnologia da informação é simplesmente um instrumento para melhorar a qualidade do produto e do serviço para atender às necessidades individuais dos clientes.
- » O impacto econômico do foco de uma empresa na fidelidade do cliente torna-se evidente apenas após um longo período de tempo. Portanto, a avaliação a longo prazo do comportamento do cliente é essencial para se compreender o retorno sobre o investimento em iniciativas de fidelização. Sem avaliação, uma empresa pode perder prematuramente o seu foco na fidelidade do cliente.
- » Nunca perca de vista as atividades dos seus concorrentes.

---

<sup>17</sup> [on line].Nov. 2005. <[www.institutomvc.com.br](http://www.institutomvc.com.br)>

O objetivo da fidelização é reter clientes, evitando que migrem para a concorrência, e aumentar o valor dos negócios que eles proporcionam. As empresas desejam clientes fiéis para obter vantagens financeiras. O mesmo artigo mostra que segundo Kotler, conquistar novos clientes custa entre cinco e sete vezes mais do que manter os já existentes. Então, o esforço na retenção de clientes é, antes de tudo, um investimento que irá garantir aumento das vendas e redução das despesas.

Clientes fiéis são muito mais propensos a comprar através de mais de um canal (telefone, loja, Internet etc) e tendem a consumir mais. E quanto mais fiéis, maior a vida útil da carteira de clientes da empresa, menor o custo de recuperação de clientes e maior valor financeiro agregado à marca.

Atualmente, as empresas devem trabalhar para criar vínculos mais fortes com seus clientes, fazendo de tudo para mantê-los. A competição é cada vez mais acirrada e os custos para atrair novos clientes sobem cada vez mais.

Clientes fiéis reclamam quando têm uma experiência ruim, porque querem ver seu problema resolvido, acreditam na marca/ empresa e querem melhorá-la. Já os clientes infiéis vão embora sem o menor remorso e, ainda falam mal da empresa.

Segundo o mesmo artigo, para Kotler, 95% dos clientes insatisfeitos não reclamam, apenas deixam de comprar, e Terry Vavra, *consultor americano*, afirma que um cliente insatisfeito costuma contaminar outros 13, enquanto que um satisfeito influencia apenas cinco.

A fidelidade só se conquista a longo prazo, a grande vantagem competitiva que a empresa possui é o conhecimento de seus clientes. Todo o resto a concorrência pode oferecer a qualquer momento.

É preciso reconhecer que o valor do cliente é maior do que o valor de sua compra, o que dá a certeza do seu retorno ao longo do tempo. Por outro lado, a aquisição do cliente é bem mais cara do que a sua manutenção, voltando assim, a fidelidade a ser um requisito de grande relevância.

A empresa busca agregar valores a todos os aspectos de sua experiência com o cliente, preço deve ser a principal consideração, tornando-se um item de uma proposta de valor muito mais abrangente, o que faz com que a concorrência tenha mais dificuldade de atingir esse cliente, que se torna mais tolerante e que passa a manter um relacionamento contínuo com a empresa. Porém esses relacionamentos têm que ser conquistado no dia-a-dia.

O sucesso de uma empresa depende da aceitação que a mesma possa obter diante de seu mercado-consumidor, atendendo suas necessidades e oferecendo produtos e serviços diferenciados em relação à concorrência. Para que uma organização possa atingir suas metas organizacionais, se faz necessário que integre as atividades de marketing para

satisfazer as necessidades dos consumidores, se tornando assim mais eficaz que os concorrentes.

O marketing permite que a organização encontre as melhores oportunidades de negócio, identificando as necessidades dos consumidores e criando as melhores maneiras de satisfazê-los, sempre de forma rentável para a empresa.

De acordo com Kotler e Armstrong (1998) marketing é um processo social e gerencial através do qual indivíduos e grupos obtêm aquilo que desejam e de que necessitam, criando e trocando produtos e valores uns com os outros.

Para Cobra (1993) o marketing é uma forma de sentir o mercado e buscar o desenvolvimento de produtos ou serviços que satisfaçam as necessidades específicas.

Já para Las Casas (1997) o marketing é a área do conhecimento que engloba todas as atividades concernentes às relações de troca, orientadas para a satisfação dos desejos dos consumidores, visando alcançar determinados objetivos de empresas ou indivíduos considerando sempre o meio ambiente de atuação e o impacto que essa relação causam a sociedade.

Com base em tais definições pode-se afirmar que a prática do marketing tornou-se indispensável às empresas, devido a concorrência acirrada em todos os setores de mercado. Seu maior intuito é a satisfação mútua, onde a empresa deve estar apta a atender as necessidades e expectativas dos seus clientes, de modo a atraí-los e mantê-los fiéis, conseqüentemente gerando lucro para a mesma. O marketing ajuda a estreitar relacionamentos com o cliente.

Marketing de relacionamento, portanto, significa criar, manter e acentuar sólidos relacionamentos com os clientes. Sua meta é oferecer valor de longo prazo aos clientes, e a medida do sucesso é dar-lhes satisfação também a longo prazo.

Kotler (1998), distingue cinco diferentes níveis de relacionamento com os clientes:

- » **Básico:** o vendedor vende o produto, mas não faz qualquer acompanhamento posterior;
- » **Reativo:** o vendedor vende o produto e incentiva os clientes a ligarem sempre que tiverem algum problema ou dúvida;
- » **Confiável:** o vendedor liga para o cliente após a venda para verificar se o produto satisfaz suas expectativas ou se houve decepções; pede sugestões para melhorar o produto, o que ajudará a empresa a aperfeiçoar continuamente seus serviços e produtos;
- » **Pró-ativo:** o vendedor ou outras pessoas da empresa liga para o cliente de tempos em tempos com sugestões sobre melhor uso do produto ou novos produtos úteis;

- » **Parceria:** a empresa trabalha continuamente com o cliente para identificar meios de oferecer melhor valor.

É notória a importância dada pelo autor em relação à satisfação do cliente, seja ele interno ou externo. A partir do momento que uma empresa aplica o conceito de *marketing*, ela torna-se um canal de trocas onde não são poupados esforços a fim de que sejam atingidos os seus objetivos primordiais, no caso a obtenção de compras e vendas satisfatórias.

Atualmente, as empresas devem se esforçar para criar vínculos mais fortes com os clientes, fazendo de tudo para mantê-los. Como já foi dito anteriormente, a competição é cada vez maior e os custos para atrair novos clientes são cada vez mais altos.

Os capítulos seguintes tratam especificamente da pesquisa realizada por ocasião da realização deste trabalho.

#### 4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este trabalho foi desenvolvido com base no método qualitativo de caráter descritivo, na técnica do questionário e nas idéias de autores consagrados sobre o assunto.

De acordo com Marconi e Lakatos (1990, p.16): A pesquisa sempre parte de um tipo de problema, de uma interrogação. Dessa maneira vai responder às necessidades de conhecimento de certo problema ou fenômeno.

Para os referidos autores às classificações dos tipos de pesquisas dependem do enfoque dado pelo autor, observando-se interesses, metodologia, situações, objetivos e objetos de estudo.

Ferreira (1988) indica que método é o caminho através do qual se alcança um determinado resultado.

Esta pesquisa buscou conhecer e avaliar a percepção da qualidade no atendimento por parte de clientes que buscam o conhecimento através de uma determinada empresa de treinamento cearense.

O método de pesquisa qualitativo, como diz Barbie (1985) varia segundo correntes analíticas definidas pelo tipo de objeto a ser examinado, as quais têm como fundamento pressupostos contrários ao modelo experimental, concernente ao paradigma das ciências naturais. A conduta humana, eminentemente social, deve ser analisada de forma diferente dos fenômenos da natureza física.

A pesquisa de caráter descritivo tem como fim básico a descrição dos caracteres de certa população ou fenômeno, como indica Gil (1995), ou o estabelecimento de relações entre variáveis.

Esta pesquisa foi realizada numa empresa de treinamento localizada em Fortaleza, no Ceará, durante o mês de Janeiro de 2006. Um questionário foi aplicado junto aos clientes desta organização, com o fim de saber suas percepções de qualidade no atendimento concernentes ao treinamento.

O citado processo investigativo concretizou-se especificamente no Centro de Treinamento e Desenvolvimento - Cetrede. Todos os sujeitos fazem ou já fizeram algum tipo de treinamento nesta instituição.

Clientes externos configuraram o grupo de sujeitos desta pesquisa, onde 50 clientes responderam ao questionário e tiveram os seguintes critérios de inclusão:

1. Ser do sexo masculino, ser do sexo feminino, ser voluntário;
2. Ter idade variando entre 18 a 50 anos;
3. Ser cliente da empresa de treinamento.

A pesquisa foi feita através de um questionário, técnica que é definida por Marconi e Lakatos (1990, p.88) como “um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador”.

De acordo com os autores citados acima, algumas de suas vantagens são: economia de tempo; alcance de maior quantidade de pessoas simultaneamente; obtenção de respostas rápidas e mais precisas; liberdade maior nas respostas devido ao anonimato.

O questionário que foi elaborado para a obtenção dos dados dessa pesquisa foi composto de 3 (três) partes. A primeira foi direcionada à identificação dos clientes; a segunda versou sobre a escolaridade, os níveis de instrução dos sujeitos e faixa salarial; e a terceira parte referiu-se às percepções de qualidade referentes a empresas de treinamento, por parte dos clientes. Seus itens foram assim distribuídos:

Parte I: idade, sexo, estado civil;

Parte II: escolaridade , nível de instrução e faixa salarial;

Parte III: percepção da qualidade no atendimento em empresas de treinamento.

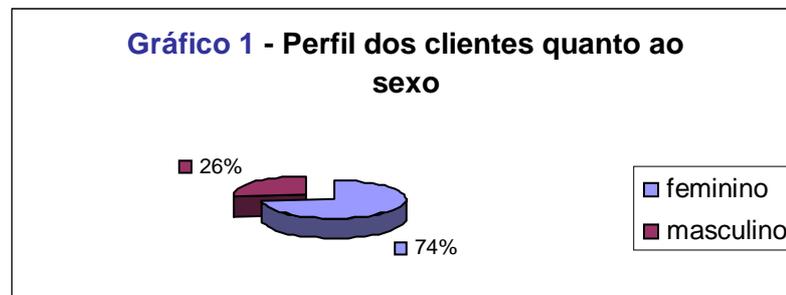
Após a concretização desta pesquisa os resultados serão socializados junto a instituição. Essa prática visará discutir e implementar possibilidades de atuação profissional mais eficazes através do uso da qualidade no atendimento no âmbito do trabalho da referida empresa de treinamento.

## 5. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A seguir serão apresentados e analisados os resultados coletados das respostas dos sujeitos, inseridos no já citado questionário, que se subdividiu nos seguintes itens:

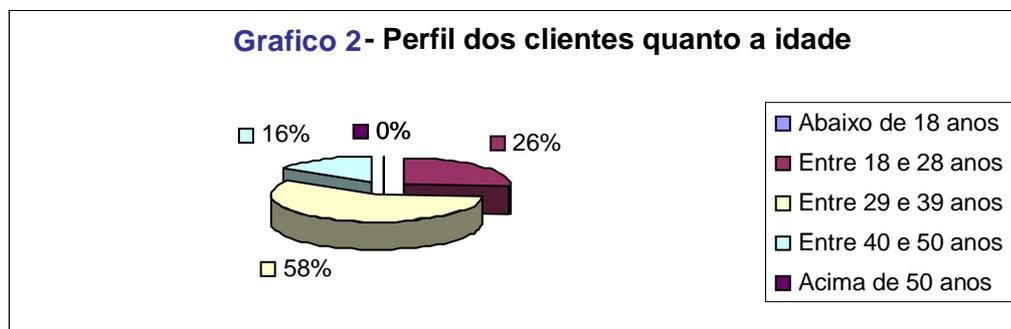
### 1. Dados de identificação

De acordo com a pesquisa realizada verificou-se que 74% dos entrevistados são do sexo feminino e 26% do sexo masculino, o que demonstra cada vez mais a preocupação das mulheres com sua formação profissional.



**FONTE:** Pesquisa direta, 2006.

De acordo com o gráfico 2 – 58% dos clientes pesquisados estão entre 29 e 39 anos, seguindo de 26% na faixa etária entre 18 e 28 anos, 16% entre 40 e 50 anos, não foi nada registrado na faixa etária abaixo de 18 anos, nem acima de 50 anos. Portanto verifica-se que mais da metade dos clientes estão numa faixa etária bastante jovem e ativa.



**FONTE:** Pesquisa direta, 2006

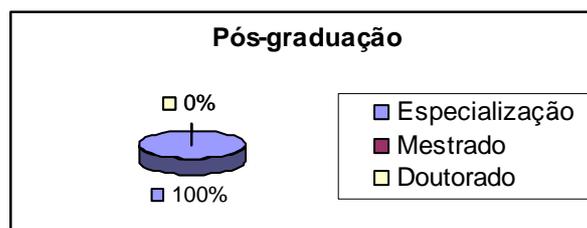
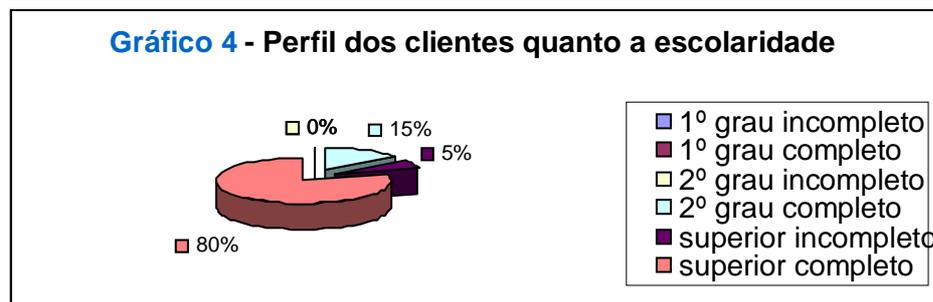
Quanto ao estado civil pode-se observar no gráfico 3 que 50% são solteiros, 40% são casados, 5% divorciados e 5% encontra-se na categoria outros. Observa-se que a maioria dos clientes é solteira, assim pressupõe-se que têm mais disponibilidade de tempo.



**FONTE:** Pesquisa direta, 2006.

## 2. Informes sobre a escolaridade e faixa salarial

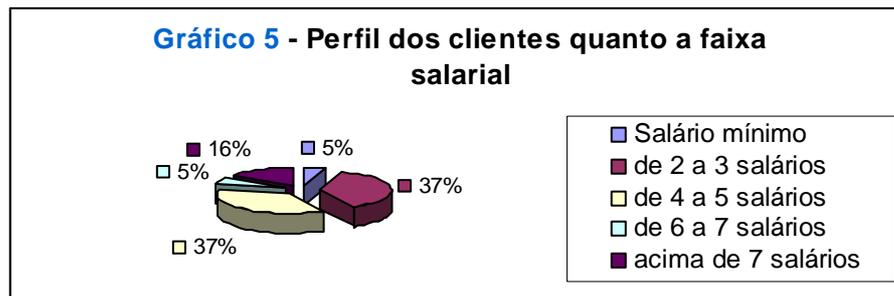
No gráfico 4 verificou-se o grau de escolaridade, onde 80% dos clientes pesquisados possuem o ensino superior completo, contra 15% superior incompleto e apenas 5% com segundo grau completo.



**FONTE:** Pesquisa direta, 2006.

Como já foi dito antes e pode-se observar no complemento do gráfico 4 a maioria dos entrevistados estão cursando ou já concluíram uma especialização.

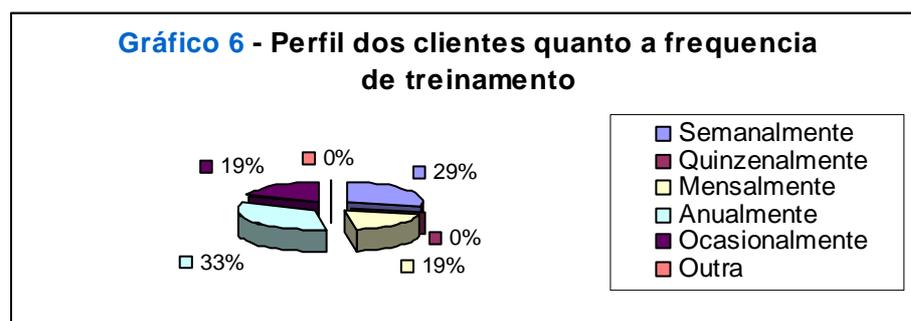
No gráfico 5 verifica-se a faixa salarial dos clientes entrevistados, onde 37% ganham de 2 a 3 salários e de 4 a 5 salários, 16% recebem acima de 7 salários, 5% recebe de 6 a 7 salários e 5% apenas o salário mínimo.



FONTE: Pesquisa direta, 2006.

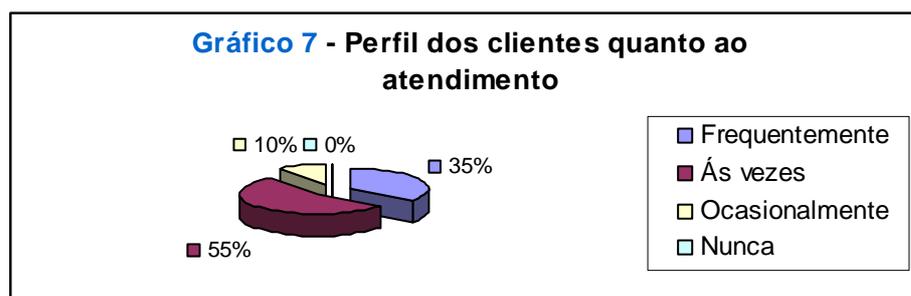
### 3. Comportamento e percepção de qualidade em relação à empresa de treinamento

No gráfico 6, de acordo com a pesquisa, a maioria dos clientes, ou seja, 33% só procuram fazer algum tipo de treinamento anualmente, enquanto que 29% fazem semanalmente, 19% mensalmente e 19% também apenas ocasionalmente. Isso indica que a Instituição deveria, dentre outras ações, intensificar seus processos de comunicação.



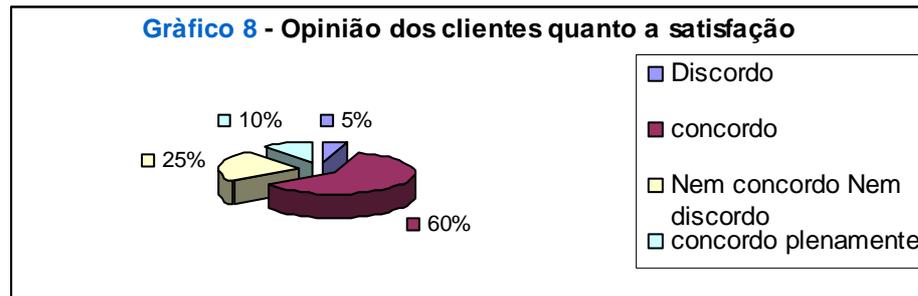
FONTE: Pesquisa direta, 2006.

Pode-se observar no gráfico 7 que 55% dos clientes acreditam que só às vezes as empresas que costumam procurar para algum tipo de treinamento costumam demonstrar preocupação com o atendimento para que os clientes se tornem fiéis. E 35% freqüentemente percebem este fato, contra apenas 10% que ocasionalmente percebem. Os dados apontam falhas nas ações de fidelização dos clientes.



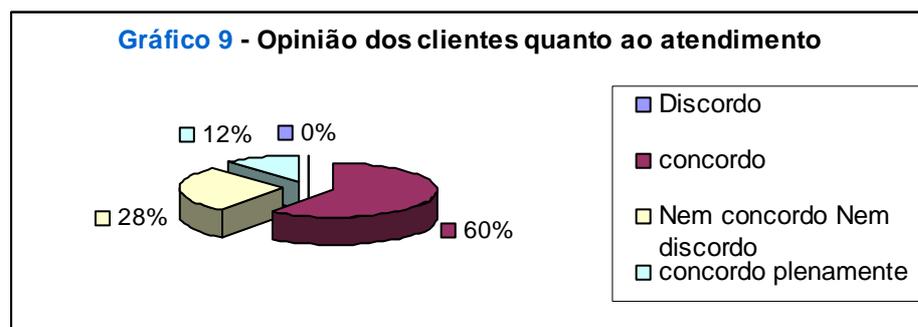
FONTE: Pesquisa direta, 2006.

De acordo com o gráfico 8 - 60% dos clientes concordam que os cursos oferecidos pela Instituição pesquisada satisfazem suas necessidades, 25% nem discordam, nem concordam, 10% concordam plenamente e apenas 5% discordam. Assim pode-se dizer que os cursos oferecidos por esta entidade estão satisfazendo uma parte considerável do seu público alvo. Embora devam ser identificados os motivos que levam alguns clientes a demonstrarem um certo nível de insatisfação.



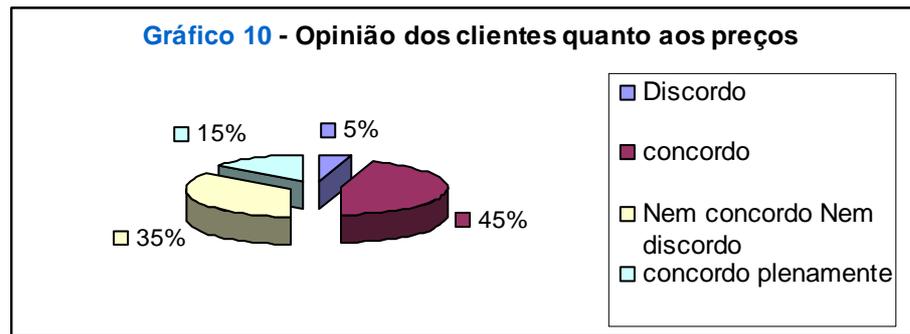
**FONTE:** Pesquisa direta, 2006.

No gráfico 9 a pesquisa revela que 60% das opiniões dos clientes apontam que o atendimento dispensado pelos funcionários é considerado Cortez, 28% nem discordam, nem concordam, e 12% concordam plenamente. Revelando que o atendimento ainda pode ser melhorado. Neste sentido o investimento na capacitação dos funcionários faz-se necessário.



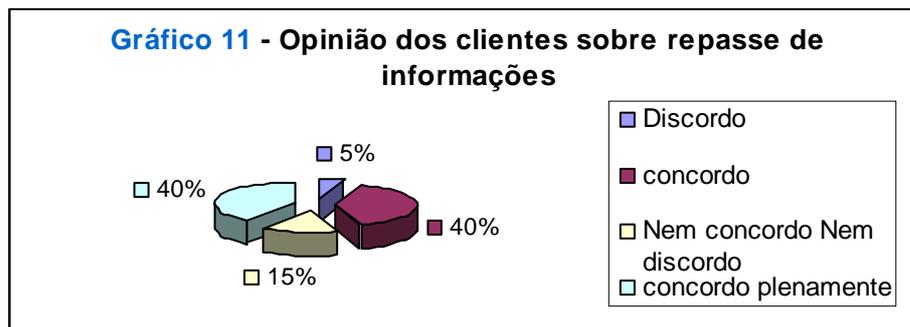
**FONTE:** Pesquisa direta, 2006.

Conforme o gráfico 10 45% da dos clientes concordam que a Organização se preocupa em satisfazer os clientes oferecendo cursos e preços variados, 35% nem discordam, nem concordam, 15% concordam plenamente e apenas 5% discordam.



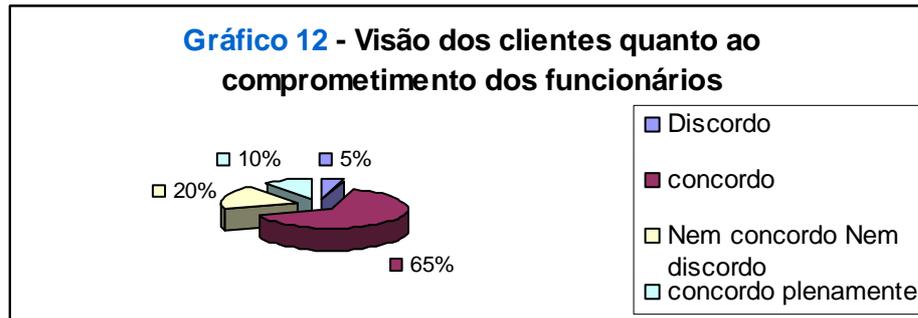
**FONTE:** Pesquisa direta, 2006.

O gráfico 11 revela que 40% concordam, assim como 40% também concordam plenamente que quando precisaram de alguma informação, estas foram repassadas pelos funcionários desta empresa de maneira segura, clara e transparente. Enquanto que 10% nem discordam, nem concordam, e 5% discordam. Mesmo tendo um percentual maior é preciso bastante atenção no que se refere a pontos relacionados ao atendimento.



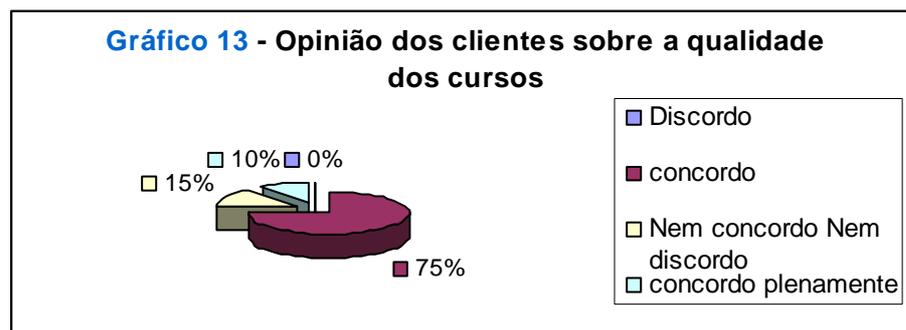
**FONTE:** Pesquisa direta, 2006.

O gráfico 12 mostra que 65% concordam que existe o comprometimento por parte dos funcionários desta empresa em oferecer um melhor atendimento, 20% nem discordam, nem concordam, 10% concordam plenamente, e apenas 5% discordam. Mesmo assim o melhoramento contínuo é sempre saudável para que o atendimento seja realmente um diferencial.



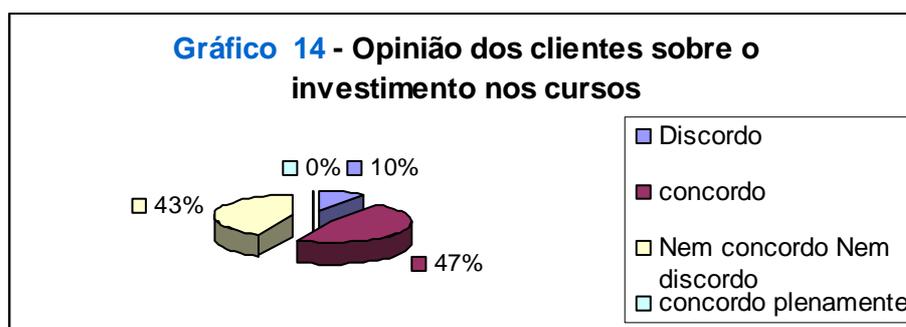
**FONTE:** Pesquisa direta, 2006.

Na opinião dos clientes o gráfico 13 mostra que 75% dos pesquisados concordam que a qualidade dos cursos oferecidos por esta empresa é um atributo claramente percebido de acordo com a convivência e conhecimento dos clientes, 15% nem discordam, nem concordam, 10% concordam plenamente. Revelando que o produto oferecido por esta empresa tem diferencial.



**FONTE:** Pesquisa direta, 2006.

O gráfico 14 revela que 47% dos clientes concordam que os preços dos cursos estabelecidos pela Instituição atendem suas possibilidades de custo. 43% nem discordam, nem concordam, 10% discordam.



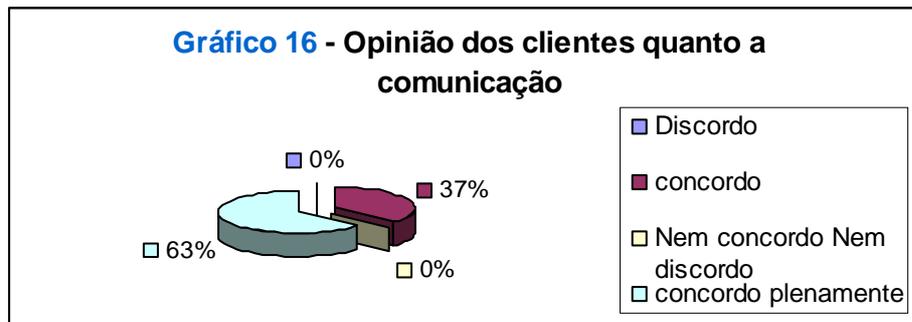
**FONTE:** Pesquisa direta, 2006.

O gráfico 15 mostra que 55% dos clientes concordam que a qualidade no atendimento é uma vantagem competitiva em qualquer empresa, enquanto que 40% concordam plenamente e 5% discordam. Verifica-se assim a grande importância da qualidade no atendimento como um diferencial competitivo.



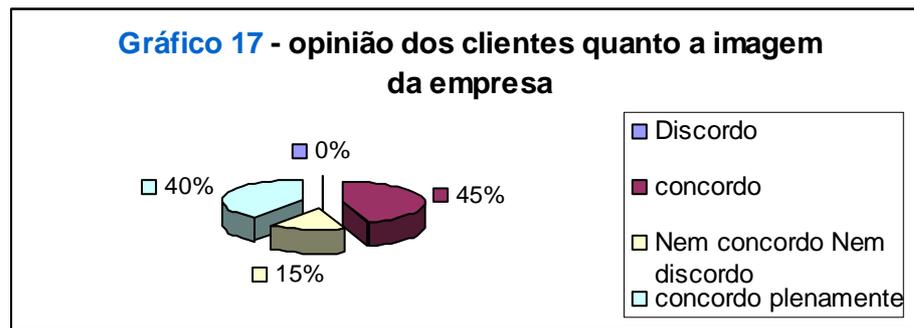
**FONTE:** Pesquisa direta, 2006.

De acordo com o gráfico 16 – 63% dos clientes concordam plenamente que o nível de comunicação de uma empresa com relação a seus clientes internos seja imprescindível para o desenvolvimento das atividades no dia-a-dia, e 37% concordam. Com esta visão a comunicação torna-se imprescindível em qualquer ambiente de trabalho.



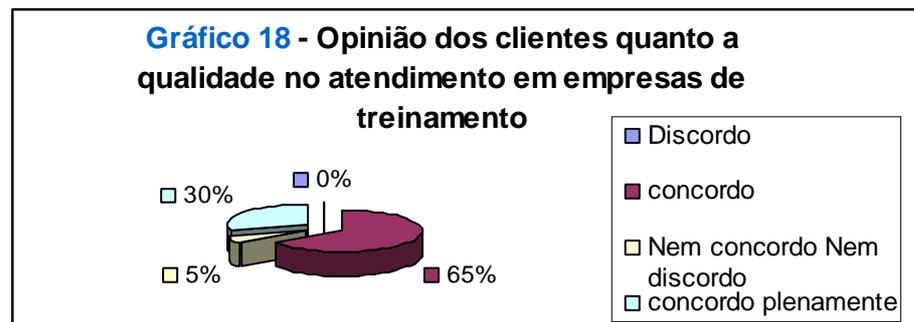
**FONTE:** Pesquisa direta, 2006.

O gráfico 17 mostra que 45% dos clientes concordam que uma empresa consegue através de sua imagem passar segurança e credibilidade para seus clientes tem a qualidade como uma de suas prioridades, 40% concordam plenamente, enquanto que 15% nem discordam, nem concordam. Ficando evidente que a imagem de uma empresa é construída no dia-a dia.



**FONTE:** Pesquisa direta, 2006.

Por fim o gráfico 18 mostra que 65% da opinião dos clientes concordam que a maior preocupação de uma empresa de treinamento deveria ser a qualidade nos serviços prestados requisitando sua máxima atenção no atendimento aos seus clientes como diferencial competitivo, 30% concordam plenamente, e apenas 5% nem discordam, nem concordam. Ficando evidente que a qualidade no atendimento em empresas de treinamento é um fator primordial para o sucesso de qualquer organização.



**FONTE:** Pesquisa direta, 2006.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho abordou o nível de percepção sobre qualidade no atendimento em uma determinada empresa de treinamento tendo em vista a opinião dos clientes externos. Com base em revisões bibliográficas pode-se constatar que a ânsia pela qualidade no atendimento é algo esperado por todos os clientes e primordial dentro das empresas.

As instituições não podem mais ignorar a força representada pelas pessoas que a integram (clientes internos), a qual deve compor-se de profissionais competentes, atualizados, ágeis e inovadores. A orientação moderna para o sucesso pressupõe que as organizações, através de seus líderes, saibam criar um ambiente de trabalho onde as pessoas (clientes) se sintam seguras e motivadas.

O novo profissional precisa integrar tudo isso em si mesmo para ser coerente, pois não adianta ter uma grande “performance” se ela não for contínua.

A maior dificuldade encontrada nesta pesquisa foi em relação à falta de tempo dos sujeitos para responderem o questionário, mas todos demonstraram interesse e boa vontade ao serem escolhidos para a realização da pesquisa.

Quanto aos sujeitos (clientes) pesquisados, a maioria possuía praticamente, o mesmo interesse sobre a qualidade no atendimento concernente a empresas de treinamento. Demonstraram que é preciso parceria, envolvimento, compreensão e boa vontade de toda a equipe para implementar e aperfeiçoar a prática da percepção sobre qualidade no atendimento em empresas de treinamento para que estas realmente alcancem diferenciais competitivos.

Para a prestação de um bom serviço, a empresa deve orientar-se para o cliente, definindo padrões claros de performance que estimulem o desempenho e o moral dos funcionários, conseqüentemente construindo sua imagem positiva. Neste sentido, o treinamento do pessoal é algo crucial, uma vez que aumenta o conhecimento que o empregado tem dos serviços da empresa, e focaliza o aperfeiçoamento de suas habilidades interpessoais. Também um dos fatores mais importantes é a melhoria da comunicação, que tanto pode produzir informações confiáveis, como pode descredibilizar a empresa.

Finalmente é necessário um acompanhamento mais intenso em todos os setores da empresa e um comprometimento mais elevado por ambas às partes (dirigentes/colaboradores), para que se consiga realmente uma melhoria contínua na qualidade do atendimento.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALBRECHT, Karl. **Revolução nos serviços**. SP: Pioneira, 1992.
- BARBIE, R. **A pesquisa-ação nas instituições educativas**. RJ: Zahar, 1985.
- BARROS, Claudius D'Artagnan Cunha de. **Sensibilizando para a qualidade**. R.J: Qualitymark, 1992.
- CROSBY, Philip B. **Qualidade é investimento**. Rio de Janeiro: José Olympio, 1992.
- DEMING, W.Edwards. **Qualidade a revolução da administração**. RJ: Marques Saraiva, 1990.
- DENTON, D. Keith. **Qualidade em serviço**. SP: Markron Books, 1990.
- FERREIRA, A.B. de H. **Minidicionário da língua portuguesa**. RJ: Nova Fronteira, 1998.
- FIATES, Gabriela Gonçalves Silveira. **A utilização do QFD como suporte a implementação do TQC em empresas do setor de serviços**. Dissertação submetida à Universidade Federal de Santa Catarina para obtenção do grau de mestre em engenharia de Produção, 1995.
- GAVIN, David A. **Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva**. RJ: Qualitymark, 1992.
- GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. SP: Atlas, 1995.
- GRONROOS, Christian. **Marketing: gerenciamento e serviços: a competição por serviços na hora da verdade**. RJ: Campus, 1995.
- ISHIKAWA, Kaoru. **Controle da qualidade total**. RJ: Campus, 1993.
- JURAN, Joseph M. **A qualidade desde o projeto-novos passos para o planejamento da qualidade de produtos e serviços**. SP: Pioneira, 1992.
- JURAN, J. M. **Na Liderança pela Qualidade: Um guia para executivos**. SP: pioneira, 1997.
- \_\_\_\_\_. **Planejando para qualidade**. SP: Pioneira, 1990.
- KOTLER, Jonh. P. & SCHILENSINGER, A Leonard. **Choosing strategies for change**. *Harvard Business Review*. USA. v. 57,n. 2, mar./abr. 1979.
- KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5ª. Ed. SP. Atlas,1998.
- KOTLER, Philip; ARMSTORNG, Gary. **Princípios de Marketing**. 7ª. ed. RJ: PHB, 1998.
- LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Qualidade total em serviços: conceitos, exercícios, casos práticos**. SP, Atlas, 1994.
- MARCONI, Maria de Andrade e LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa**. 2ª . ed. SP: Atlas, 1990.

PALADINI, Edson Pacheco. **Qualidade total na prática: implantação e avaliação de sistemas de qualidade total**. 2ª. ed. São Paulo. Atlas. 1997.

————— **Gestão da qualidade de bens e serviços**. SP: Atlas, 1995.

PARASURAMAN, A. & ZEITHALM, Valerie A. & BERRY, Leonard L. "**A conceptual model of service quality and its implications for future research**". *Journal of Marketing*. Fall 1985, pp. 41-50.

SILVEIRA, Paulo C. **O sorriso que alegra**. Alshop notícias. SP.,n. 84, ano 07, p.12,Jul.2002.

SHIOZAWA, Ruy Sérgio Cacesse. **Qualidade no atendimento e tecnologia de informação**. S.P: Atlas, 1993.

STONER, James A. F. **Administração**. 2ª. ed. RJ: Prentice Hall do Brasil Ltda. 1985.

TAGUCHI, Genichi. **Engenharia da qualidade em sistemas de produção**. SP: McGraw-Hill, 1990.

THOMAS, Jonh M.,BENNIS, Warren G. **The Management of change and conflict**. Baltimore: Penguin Books,1972.

#### **DOCUMENTOS ELETRÔNICOS:**

**"Histórico da Qualidade."** <[http://www.geocities.com/pehaga/hist\\_ql.html?200519](http://www.geocities.com/pehaga/hist_ql.html?200519)>. Acesso em 19 de novembro de 2005.

**"Gestão da Qualidade Total ou TQM"**.<<http://www.eps.ufsc.br/disserta.htm>>. Acesso em 15.11.2005.

**"Fidelização de clientes – medindo, gerenciando e criando valor"**. <<http://www.institutomvc.com.br>>. Acesso em 16.11.2005.

**"Gestão da qualidade."**

[http://www.terra.com.br/negocios/processos2002/gestao\\_da\\_qualidade\\_total\\_ou\\_tqm.html](http://www.terra.com.br/negocios/processos2002/gestao_da_qualidade_total_ou_tqm.html). Acesso em 15.11.2005.

**"Qualidade no atendimento"**.

<http://paginas.terra.com.br/educacao/branca/qualidade%20no%atendimento%20e%20comp etitiv...> Acesso: em 09.08.2005.

**"Marketing e e-business."** <<http://www.iis.com.br/~moutella>>. Acesso: 26.08.2005.

SAMPAIO, Branca Maria. **"Qualidade no atendimento"**.

<[www.webcorner.com.br/pessoal](http://www.webcorner.com.br/pessoal)>. Acesso em 19 10. 2004.

# APÊNDICE

## QUESTIONÁRIO

### UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ/ CETREDE: CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM ESTRATÉGIA E GESTÃO EMPRESARIAL.

#### ASSUNTO: QUALIDADE NO ATENDIMENTO COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE TREINAMENTO.

#### I. DADOS DE IDENTIFICAÇÃO

IDADE.....SEXO: M ( ) F ( )  
ESTADO CIVIL.....

#### II. INFORME SOBRE A ESCOLARIDADE

Nível de instrução:

1º grau completo ( ) incompleto ( )  
2º grau completo ( ) incompleto ( )  
3º grau completo ( ) incompleto ( )

Pós- Graduação:

Especialização ( )  
Mestrado ( )  
Doutorado ( )

#### III. Faixa salarial:

( ) salário mínimo  
( ) de 2 a 3 salários  
( ) de 4 a 5 salários  
( ) de 6 a 7 salários  
( ) acima de 7 salários

#### IV. COMPORTAMENTO E PERCEPÇÃO SOBRE QUALIDADE

1. Com qual freqüência você costuma fazer algum tipo de curso e / ou treinamento?

( ) semanalmente  
( ) quinzenalmente  
( ) mensalmente  
( ) anualmente  
( ) ocasionalmente  
( ) Outra -----

2. As empresas que você costuma procurar para algum tipo de treinamento costumam demonstrar preocupação com o atendimento para que o cliente se torne fiel?

( ) freqüentemente  
( ) às vezes  
( ) ocasionalmente  
( ) nunca

3. Os tipos de cursos oferecidos por esta empresa satisfazem suas necessidades?  
 discordo  concordo plenamente  
 concordo  
 nem concordo  
nem discordo
4. Na sua opinião o atendimento dispensado por nossos funcionários é considerado Cortez?  
 discordo  concordo plenamente  
 concordo  
 nem concordo  
nem discordo
5. Esta empresa preocupa-se em satisfazer os clientes oferecendo cursos e preços variados?  
 discordo  concordo plenamente  
 concordo  
 nem concordo  
nem discordo
6. Quando você precisou de alguma informação, estas foram repassadas por nossos funcionários de maneira segura, clara e transparente?  
 discordo  concordo plenamente  
 concordo  
 nem concordo  
nem discordo
7. Na sua visão existe o comprometimento por parte dos funcionários com intuito de oferecer o melhor atendimento?  
 discordo  concordo plenamente  
 concordo  
 nem concordo  
nem discordo
8. De acordo com a sua convivência e conhecimento a qualidade dos cursos oferecidos por esta empresa é um atributo claramente percebido?  
 discordo  concordo plenamente  
 concordo  
 nem concordo  
nem discordo
9. O investimento (preços) dos cursos estabelecidos por esta empresa atende suas possibilidades de custo?  
 discordo  concordo plenamente  
 concordo  
 nem concordo  
nem discordo
10. Na sua opinião a qualidade no atendimento é uma vantagem competitiva em qualquer empresa?  
 discordo  concordo plenamente  
 concordo  
 nem concordo  
nem discordo
11. Você acredita que o nível de comunicação de uma empresa com relação a seus clientes internos seja imprescindível para o desenvolvimento das atividades no dia-a-dia?  
 discordo  concordo plenamente  
 concordo  
 nem concordo  
nem discordo

