

Universidade Estadual de Maringá
Centro de Tecnologia
Departamento de Informática
Curso de Engenharia de Produção

Gestão da Qualidade na Prestação de Serviços de Acesso a Internet: um estudo de caso.

Eduardo Tait Davina

TCC-EP-24-2008

Universidade Estadual de Maringá
Centro de Tecnologia
Departamento de Informática
Curso de Engenharia de Produção

**Gestão da Qualidade na Prestação de Serviços de Acesso a
Internet: um estudo de caso.**

Eduardo Tait Davina

TCC-EP-24-2008

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de
Engenharia de Produção, do Centro de Tecnologia, da
Universidade Estadual de Maringá.
Orientador: Prof. MSc. Daily Morales.

**Maringá - Paraná
2008**

Eduardo Tait Davina

Gestão da Qualidade na Prestação de Serviços de Acesso a Internet: um estudo de caso.

Este exemplar corresponde à redação final do Trabalho de Conclusão de Curso aprovado como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Engenharia de Produção da Universidade Estadual de Maringá, pela comissão formada pelos professores:

Orientador: MSc. Daily Morales
Departamento de Informática, CTC

Prof. Dr. Edwin Vladimir Cardoza Galdamez
Departamento de Informática, CTC

Maringá, setembro de 2008

RESUMO

O presente estudo de caso tem por fim analisar e discutir o tema proposto tendo em vista a dificuldade em alcançar a padronização e a gestão organizacional em busca da excelência no atendimento ao cliente, otimização na prestação de serviço, além de buscar a total satisfação do cliente. Para tanto, utilizou-se de vários meios, tais como Escala SERVQUAL e 5S's, além disso foram implantados análises gráficas e estatísticas para a obtenção de resultados específicos e exatos, e somente diante desses dados, minuciar as deficiências do setor de atendimento, para assim desenvolver e delimitar de maneira específica o plano a ser seguido para alcançar as metas a que foi proposta.

Palavras-chave: Atendimento – Processo – Qualidade – Internet – Gestão – SERVQUAL – Manual – Procedimento.

ABSTRACT

The present study of case has as an propose to analyze and discuss the theme proposed aiming problems to reach the standardization and organizational managing in pursuit of excellence in the costumer serving, optimization in the provision of services, in addition to seeking the total satisfaction of the costumer. For that end, it was used many ways, as Scale SERVQUAL and the 5S, also, was implanted graphic analysis and statistics to obtain specific and exacts results, and only ahead of this data, detail the weakness of the sector of attendance, for developing and delimitating in a specific way the plane to be followed for reaching the proposed targets.

Keywords: Attendance – Process – Quality – Internet – Management – SERVQUAL – Manual – Procedure.

SUMÁRIO

| | |
|--|-------------|
| LISTA DE ILUSTRAÇÕES..... | viii |
| LISTA DE QUADROS..... | ix |
| LISTA DE TABELAS..... | x |
| LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS..... | xi |
| 1 INTRODUÇÃO | 1 |
| 1.1 JUSTIFICATIVA..... | 1 |
| 1.2 DEFINIÇÃO E DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA..... | 1 |
| 1.3 OBJETIVOS..... | 2 |
| 1.3.1 <i>Objetivo geral</i> | 2 |
| 1.3.2 <i>Objetivos específicos</i> | 2 |
| 2 REVISÃO DA LITERATURA | 4 |
| 2.1 INTRODUÇÃO..... | 4 |
| 2.2 PROGRAMA 5S | 5 |
| 2.2.1 <i>Histórico</i> | 5 |
| 2.2.2 <i>Cinco sentidos</i> | 6 |
| 2.2.2.1 Seiri: senso de utilização | 7 |
| 2.2.2.2 Seiton: senso de ordenação | 7 |
| 2.2.2.3 Seiso: senso de limpeza..... | 8 |
| 2.2.2.4 Seiketsu: senso de saúde..... | 8 |
| 2.2.2.5 Shitsuke: senso de autodisciplina | 9 |
| 2.3 PREMIO NACIONAL DA QUALIDADE..... | 9 |
| 2.3.1 <i>Modelo de excelência de gestão</i> | 9 |
| 2.3.2 <i>Critérios</i> | 10 |
| 2.3.2.1 Clientes | 11 |
| 2.3.3 <i>Ciclo PDCA</i> | 12 |
| 2.4 AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO..... | 13 |
| 2.4.1 <i>A escala SERVQUAL</i> | 14 |
| 3 MELHORIA DA QUALIDADE NO SERVIÇO DE ATENDIMENTO | 16 |
| 3.1 METODOLOGIA | 16 |
| 3.2 ESTUDO DE CASO..... | 16 |
| 3.2.1 <i>Apresentação da empresa</i> | 16 |
| 3.2.2 <i>Descrição do processo</i> | 17 |
| 3.2.3 <i>Análise do processo</i> | 17 |
| 3.2.4 <i>Pesquisas de satisfação do cliente</i> | 20 |
| 3.2.4.1 População e amostra..... | 21 |
| 3.2.4.2 Coleta dos dados..... | 21 |
| 3.2.5 <i>Pesquisa inicial</i> | 21 |
| 3.2.5.1 Análise dos resultados | 22 |
| 3.2.6 <i>Plano de ações de melhoria</i> | 24 |
| 3.2.6.1 Confiabilidade | 24 |
| 3.2.6.1.1 Registro dos atendimentos..... | 24 |
| 3.2.6.1.2 Estabelecer prazos | 25 |
| 3.2.6.2 Garantia | 25 |
| 3.2.6.2.1 Manual de atendimento | 25 |
| 3.2.6.2.2 Reuniões | 30 |
| 3.2.6.3 Empatia..... | 30 |
| 3.2.6.3.1 Gravação das ligações telefônicas | 30 |
| 3.2.6.4 Programa 5S's | 30 |
| 3.2.7 <i>Intervenções</i> | 31 |
| 3.2.7.1 Registro dos atendimentos..... | 31 |
| 3.2.7.2 Prazos | 32 |
| 3.2.7.3 Manual de atendimento | 33 |
| 3.2.7.4 Reuniões | 34 |
| 3.2.7.5 Gravação das ligações telefônicas | 34 |

| | | |
|----------|--|-----------|
| 3.2.7.6 | Programa 5S's | 35 |
| 3.2.8 | <i>Pesquisa após as intervenções</i> | 37 |
| 3.2.9 | <i>Análise dos resultados finais</i> | 39 |
| 3.2.9.1 | Nova estrutura do processo..... | 39 |
| 3.2.9.2 | Redução no tempo de atendimento | 40 |
| 3.2.9.3 | Comparação entre as pesquisas | 40 |
| 4 | CONCLUSÃO | 43 |
| 5 | REFERÊNCIAS | 44 |
| 6 | ANEXOS | 45 |
| | GLOSSÁRIO | 58 |

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

| | |
|---|----|
| FIGURA 1: REPRESENTAÇÃO DO MODELO DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO..... | 10 |
| FIGURA 2: CICLO PDCA | 13 |
| FIGURA 3: PROCESSO ATENDIMENTO AO CLIENTE – SUPORTE TÉCNICO..... | 18 |
| FIGURA 4: FLUXO – ATENDIMENTO AO CLIENTE: SUPORTE TÉCNICO..... | 19 |
| FIGURA 5: GRÁFICO - RESULTADOS INICIAIS | 23 |
| FIGURA 6: FLUXO – ATENDIMENTO AO CLIENTE – NÍVEL CONCEITUAL..... | 26 |
| FIGURA 7: FLUXO – ATENDIMENTO AO CLIENTE – NÍVEL 01 | 27 |
| FIGURA 8: FLUXO - SUB PROCESSO – ACESSO..... | 28 |
| FIGURA 9: FLUXO - SUB PROCESSO – E-MAIL..... | 29 |
| FIGURA 10: TELA DO SISTEMA PARA REGISTRO DOS ATENDIMENTOS..... | 32 |
| FIGURA 11: UMA DAS TELAS DO MANUAL DE ATENDIMENTO..... | 33 |
| FIGURA 12: FOTO ANTES DO INÍCIO DA IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA 5S'S..... | 36 |
| FIGURA 13: APÓS O INÍCIO DA IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA 5S'S. | 36 |
| FIGURA 14: GRÁFICO - RESULTADOS OBTIDOS APÓS INTERVENÇÃO..... | 38 |
| FIGURA 15: FLUXO - PROCESSO DE ATENDIMENTO - RESULTADOS OBTIDOS APÓS INTERVENÇÃO..... | 39 |
| FIGURA 16: GRÁFICO – TEMPO MÉDIO DE ATENDIMENTO (TMA)..... | 40 |
| FIGURA 17: GRÁFICO – COMPARAÇÃO ENTRE OS RESULTADOS OBTIDOS..... | 41 |
| FIGURA 18: GRÁFICO – GANHOS APÓS AS INTERVENÇÕES..... | 42 |

LISTA DE QUADROS

| | |
|---|----|
| QUADRO 1 TRADUÇÃO DOS 5S'S - UMA ADAPTAÇÃO DOS TERMOS | 6 |
| QUADRO 2: TIPOS DE ATENDIMENTO..... | 33 |

LISTA DE TABELAS

| | |
|--|----|
| TABELA 1: RESULTADOS ESCALA SERVQUAL..... | 22 |
| TABELA 2: RESUMO DE RESULTADOS ESCALA SERVQUAL - ORDEM DE DESEMPENHO..... | 23 |
| TABELA 3: RESULTADOS ESCALA SERVQUAL APÓS A INTERVENÇÃO..... | 37 |
| TABELA 4: RESUMO DE RESULTADOS ESCALA SERVQUAL - ORDEM DE DESEMPENHO APÓS INTERVENÇÃO..... | 38 |

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

| | |
|----------|--|
| PNQ | Prêmio Nacional da Qualidade |
| FNQ | Fundação Nacional da Qualidade |
| FN PQ | Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade |
| MEG | Modelo de Excelência da Gestão |
| PDCA | Planejar (P), Executar (D), Verificar (C), Agir (A) |
| SERVQUAL | Sigla para instrumento de avaliação por questionário |
| OS | Ordem de serviço |

1 INTRODUÇÃO

Os avanços tecnológicos e o acesso aos mais diversos mercados, devido á facilidade e velocidade com que bens, serviços, informações e recursos conseguem transitar mundialmente, introduziram um novo cenário empresarial.

Nesta visão, o concorrente, mesmo para as empresas prestadoras de serviços, não é mais apenas aquele vizinho de janela, sequer aquele com escritório do outro lado da cidade, mas sim o chinês, o indiano, ou de algum país distante apenas fisicamente, que em muitos casos dispõe de mão-de-obra a custos baixíssimos.

Por esses motivos, torna-se vital a estruturação da empresa de forma enxuta, organizada, produtiva e capaz de garantir a qualidade e confiabilidade; tudo de forma rápida e a valores reduzidos.

1.1 Justificativa

O presente trabalho visa investigar a relevância prática na gestão da qualidade, envolvendo uma pesquisa interna em uma empresa de prestação de serviços.

Os benefícios buscados no primeiro momento são: aumento na satisfação dos clientes, otimização de serviços, eficiência e aumento da produtividade. Entretanto, a aplicação das ferramentas de gestão de qualidade ocorre usualmente em empresas de grande porte, comumente na área de produção de bens. Deve-se considerar ainda, que as prestadoras de serviços e/ou pequenas empresas não devem obstar-se dos benefícios que a gestão da qualidade pretende proporcionar, tendo em vista a intenção de crescimento e da solidificação no mercado. (CAMPOS, 2004)

1.2 Definição e delimitação do problema

O controle sobre o processo de prestação de serviços pela empresa em estudo é unicamente um acompanhamento subjetivo, baseado apenas em conhecimentos tácitos, ou seja, adquiridos através de sua vivência profissional. A empresa em estudo não dispõe de treinamento ou quaisquer sejam informações e qualificação necessária para a função a ser desempenhada.

Paralelamente, existe também ausência de informações sobre a percepção do cliente em relação ao que se espera do serviço e o atendimento prestado. Conseqüentemente não há como apontar oportunidades de melhoria ou desenvolver procedimentos preventivos: a corporação se torna dependente exclusivamente de reclamações, insatisfações ou gastos desnecessários para definir um erro e poder corrigí-lo, ou seja, não pode garantir qualidade no atendimento ao cliente e tampouco antecipar as falhas.

O problema central da empresa concentra-se principalmente no controle corretivo da qualidade, onde as medidas tomadas normalmente demandam maior tempo, custos mais elevados, e muitas vezes a insatisfação do cliente já ocorreu.

Propor a implantação de um sistema de controle da qualidade total é algo relativamente simples e que teoricamente poderia sanar o problema. Porém, muito se contesta, e várias são as barreiras em relação à aplicação do controle de qualidade e suas ferramentas em empresas de pequeno porte ou mesmo de prestação de serviços. O desafio é responder a questão: É viável, lucrativa e eficiente essa aplicação nestas empresas?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo geral

Investigar a prestação de serviços realizada pela empresa em estudo, com foco no processo de atendimento ao cliente, a fim de introduzir um sistema de melhoria continua pelo controle da qualidade, que atenda a algum dos critérios estabelecidos, no tocante aos clientes, do Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ).

Este gerenciamento será viabilizado pela aferição das percepções e expectativas do cliente, aplicação de ferramentas da qualidade, finalizando com a comprovação, ou da não eficiência do método a ser adotado.

1.3.2 Objetivos específicos

Os objetivos específicos foram divididos em seis itens, os quais delimitam o escopo da pesquisa e definem o que se pretende com a metodologia proposta. São eles:

- a) Medir, através de instrumento adequado, as percepções e aspirações dos clientes em relação ao serviço prestado.
- b) Estudar o processo atendimento ao cliente para coleta de dados e descrição de suas etapas.
- c) Identificar as dificuldades e oportunidades de melhoria, com base nas informações geradas no estudo do caso concreto.
- d) Abordar um plano de ação estruturado nas ferramentas disponíveis a gestão da qualidade.
- e) Analisar através do conhecimento gerado, a possibilidade de se estabelecer diretrizes e padrões que contribuam para a melhoria do processo.
- f) Acompanhar durante o estudo os resultados obtidos, estabelecendo um paralelo entre a qualidade esperada e a realmente percebida pelo cliente.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Introdução

Primeiramente, cumpre-nos conceituar qualidade, haja vista ser o ponto fulcral do trabalho em questão. “Qualidade é a adequação ao uso” segundo Juran e Gryna (1991 apud Campos, 2006) ou mais explicitamente “qualidade é o grau de ajuste de um produto à demanda que pretende satisfazer” neste mesmo sentido, Jenkins (1971 apud Campos, 2004).

Campos (2004, p.14) assim define o controle da qualidade total, ou TQC:

As ‘organizações humanas’ (empresas, escolas, hospitais, etc.) são meios (causas) destinados a se atingir determinados fins (efeitos). Controlar uma organização humana significa detectar quais foram os fins, efeitos ou resultados não alcançados (que são os problemas da organização), analisar estes maus resultados buscando suas causas e atuar sobre estas causas de tal modo a melhorar os resultados.

Objetivamente, Campos (2004, p.14-15) versa ainda que “qualidade total são todas aquelas dimensões que afetam a satisfação das necessidades das pessoas e por conseguinte a sobrevivência da empresa” e que “se o objetivo é atingir qualidade total devemos medir os resultados para saber se este objetivo foi alcançado ou não”.

Podemos confirmar a importância de uma das ferramentas, o 5S, considerada normalmente como ponto de partida para implantação de um sistema de gestão da qualidade, pelo que afirma Ribeiro (1994, p. 23-24) “o 5S pode ser implantado como um plano estratégico que, ao longo do tempo, passa a ser incorporado na rotina, contribuindo para a conquista da qualidade total”, além disso, “o 5S vem sendo cada vez mais utilizado como ferramenta para educar as pessoas de uma forma prática, dentro de suas próprias atividades, através do envolvimento de todos”.

Quanto aos desafios propostos pela própria pesquisa Paladini (2007, p. 193) afirma:

A área de prestação de serviços envolve a produção de serviços propriamente ditos e a estruturação de métodos. Ao contrário do caso industrial, não há possibilidade aqui de se separar, com nitidez, o processo produtivo da prestação de serviço – ambos se confundem. Dessa forma, no ambiente de prestação de serviços a gestão da qualidade centra-se fundamentalmente na interação com o usuário. É nesse processo interativo que a qualidade aparece.

Ainda neste enfoque, Paladini (2007, p. 197) lembra que:

Um dos maiores (dos muitos) mitos que sempre cercaram a gestão da qualidade refere-se ao porte da empresa. Criou-se, e persistiu por muito tempo, a idéia de que qualidade depende do porte da empresa e, mais especificamente, de que a gestão da qualidade é um processo exclusivo de empresas de grande porte.

2.2 Programa 5S

Dentre as muitas ferramentas que podem ser usadas pra implantar o Sistema da Qualidade Total numa empresa o Programa 5S é o ponto de partida e requisito básico para o controle da qualidade, uma vez que proporciona vários benefícios ao setor. A ordem, a limpeza, o asseio e a autodisciplina são essenciais para a produtividade.

O Programa 5S tem aplicabilidade em diversos tipos de empresas e órgãos, inclusive em residências, pois traz benefícios a todos que convivem no local, melhora o ambiente, as condições de trabalho, saúde, higiene e traz eficiência e qualidade.

De acordo com experiências de empresas que já implantaram o programa, a “chave” não é somente a aplicação dos conceitos, mas a mudança cultural de todas as pessoas envolvidas e a aceitação de que cada uma delas é importante para melhorar o ambiente de trabalho, a saúde física e mental dos trabalhadores e o sistema da qualidade.

2.2.1 Histórico

O 5S surgiu no Japão no início dos anos 1950, e foi desenvolvido por Kaoru Ishikawa, no Japão após a Segunda Guerra Mundial, em vista das dificuldades que o país encontrava principalmente no setor industrial. Inicialmente, o objetivo do programa era combater a “sujeira” das fábricas, com o propósito de organizar o espaço, dada a grande população e o grande desenvolvimento econômico que obrigou a adoção de medidas que reduzissem o desperdício e, conseqüentemente, aumentassem a produtividade (RIBEIRO, 1994).

Trata-se de uma sigla formada pelas iniciais de cinco palavras japonesas, em português, nenhuma das palavras que denomina o Programa 5S começa com S, devido às palavras de origem oriental. Ao ser adaptado à nossa realidade, o conceito do Programa foi readequado, utilizando-se a palavra SENSO (necessidade de sentir), pois, acima de tudo, o 5S está sempre

presente na consciência de todos nós. Quando falamos em 5S, estamos vivenciando (quadro 1):

| “Termo original” | Tradução |
|-------------------------|--------------------------------|
| "SEIRI" | SENSO DE UTILIZAÇÃO |
| "SEITON" | SENSO DE ORDENAÇÃO |
| "SEISOU" | SENSO DE LIMPEZA |
| "SEIKETSU" | SENSO DE SAÚDE |
| "SHITSUKE" | SENSO DE AUTODISCIPLINA |

Quadro 1 Tradução dos 5S's - Uma adaptação dos termos.

Esta tradução dá-se graças ao trabalho feito pela Fundação Christiano Ottoni (FCO), que lançou formalmente o Programa no Brasil, em 1991, tanto em empresas quanto em escolas. A tradução é adequada a qualquer lugar por não usar expressões exclusivas do meio empresarial.

Observando os métodos de gestão e o potencial das pessoas em variados ambientes, verifica-se que, devidamente entendido, apresentado e internalizado o 5S pode ser praticado por qualquer pessoa, em qualquer circunstância.

2.2.2 Cinco sentidos

Para que a implantação de um programa de 5S seja realmente um sucesso há necessidade de mudanças em vários aspectos, principalmente em relação a comportamentos, hábitos e cultura da organização e das pessoas que dela fazem parte.

Visando a internalização desses preceitos é indispensável o conhecimento e a compreensão de cada um dos cinco sentidos que constituem essa metodologia. A seguir será descrito, de forma clara, cada um desses pontos, em sua ordem lógica.

2.2.2.1 Seiri: senso de utilização

Consiste em separar as coisas necessárias das desnecessárias, dando um destino para aquelas que não são mais úteis para o nosso trabalho, além de definir um local apropriado para guarda de materiais, recursos e objetos pessoais.

Nesta fase, o trabalho começa a ser colocado em ordem, para que só se utilize o que for realmente necessário e aplicável. Por isso, é importante ter o necessário, na quantidade adequada e controlada para facilitar as operações.

Todos da equipe devem saber diferenciar o útil do inútil, o que é realmente necessário e o que não é. Na terminologia da Qualidade, denomina-se “bloqueio de causas” ou ação preventiva.

No sentido mais amplo, o Senso de Utilização abrange ainda outras dimensões. Ter Senso de Utilização é preservar consigo apenas os sentimentos valiosos como amor, amizade, sinceridade, companheirismo, compreensão; descartando aqueles sentimentos negativos e criando atitudes positivas para fortalecer e ampliar a convivência apenas com sentimentos valiosos.

2.2.2.2 Seiton: senso de ordenação

Consiste em identificar as coisas, sinalizar os ambientes, manter materiais e recursos de maneira organizada facilitando assim o acesso rápido ao que está sendo procurado, além de definir um layout funcional e seguro no ambiente de trabalho.

A ordenação eficiente do material de trabalho deve ser implantada com uma nomenclatura padronizada e divulgada dos arquivos, pastas, documentos, salas, estoques, etc. e com a indicação correta do local de estocagem. As pessoas devem saber onde procurar cada coisa quando necessário e todos devem seguir as regras.

É importante fazer uma análise da situação atual da instituição, como as coisas estão organizadas e onde. Sempre que possível, deve-se trabalhar para reduzir os estoques e qual o melhor local para guardar cada coisa.

2.2.2.3 Seiso: senso de limpeza

Tem como finalidade eliminar a sujeira e manter limpa a própria área, agindo na causa fundamental de qualquer traço de sujeira, além de conservar máquinas e equipamentos em perfeito estado de conservação, evitando fontes de sujeira e situações que propiciem poluição sonora, visual e ambiente.

Cada pessoa deve saber a importância de estar em um ambiente limpo e dos benefícios de ambiente com a máxima limpeza possível. O ambiente limpo traduz qualidade e segurança.

Inclui-se ainda neste conceito, de um modo mais amplo, manter dados e informações atualizados, procurar ser honesto no ambiente de trabalho e manter bom relacionamento com os colegas. Tudo isto é fundamental para a imagem (interna e externa) da empresa.

Todas as pessoas merecem o melhor ambiente possível. A fim de manter a integridade física, a satisfação e a felicidade de todos, é imprescindível praticar o Senso de Limpeza. Praticamos o Senso de Limpeza todos os dias: em casa, no trabalho, em nossas mentes. Apesar de nem sempre nos darmos conta de sua importância, as conseqüências da falta de limpeza podem ser desastrosas.

2.2.2.4 Seiketsu: senso de saúde

Trata-se de manter as condições de trabalho, física, mentais e emocionais, favoráveis à saúde, realizando palestras, eventos ou reuniões com assuntos voltados para a saúde; manter um controle de conservação nos equipamentos de proteção individual e coletiva, além de tratar certos assuntos como o "tabagismo" de maneira ampla no ambiente.

Higiene é manutenção de limpeza, e ordem. Quem exige qualidade cuida também da aparência. Em um ambiente limpo, a segurança é maior. Quem não cuida bem de si mesmo não pode fazer ou vender produtos ou serviços de qualidade.

Ter a empresa limpa e asseada requer gastos com sistema e matérias de limpeza. Requer manutenção da ordem, da limpeza e principalmente disciplina. Cada membro da equipe deve ter consciência da importância de se trabalhar num local limpo e organizado.

É importante nesta fase conferir se o programa está sendo realmente implantado, verificando cada etapa, se a equipe está preparada e motivada a cumprir o programa.

2.2.2.5 Shitsuke: senso de autodisciplina

Determinar a importância de promover auditorias gerenciais como forma de desenvolver o Programa 5S, criar um sistema de reconhecimento para estimular a participação de todos os colaboradores no desenvolvimento das atividades do 5S, elaborar um plano de ação no sistema.

É importante cumprir os procedimentos operacionais e os padrões éticos da instituição, sempre buscando a melhoria. A autodisciplina requer a consciência e um constante aperfeiçoamento de todos no ambiente de trabalho. A consciência da qualidade é essencial.

2.3 Premio Nacional da Qualidade

Foi criado no Brasil, em 1992 o Prêmio Nacional de Qualidade (PNQ) sob o controle da então Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade (FNPQ). Visando fomentar e facilitar a implantação de melhores formas da gestão organizacional.

Pode-se evidenciar que o PNQ tem como referência o Modelo de Excelência de Gestão (MEG), sua maior visão é a busca pela estruturação e o alinhamento dos componentes da gestão das organizações sob a ótica de um sistema.

2.3.1 Modelo de excelência de gestão

O Modelo de Excelência da Gestão, além de utilizado como base para o PNQ, desempenha um caráter referencial no sentido de oferecer um modelo completo e reconhecido mundialmente, de caráter voltado ao pleno resultado do negócio, sendo a cada ano criteriosamente atualizado com base em práticas de gestão de organizações. O que o torna não apenas um simples manual para busca de uma premiação, mas sim uma ferramenta rica e de grande abrangência, um ótimo instrumento para a gestão da qualidade.

É apoiado por alguns critérios, oito ao todo, que definem tal ferramenta. São eles: Liderança, Estratégias, Clientes, Sociedade, Informações, Pessoas, Processos e resultados. Na Figura 1, temos a representação do modelo.

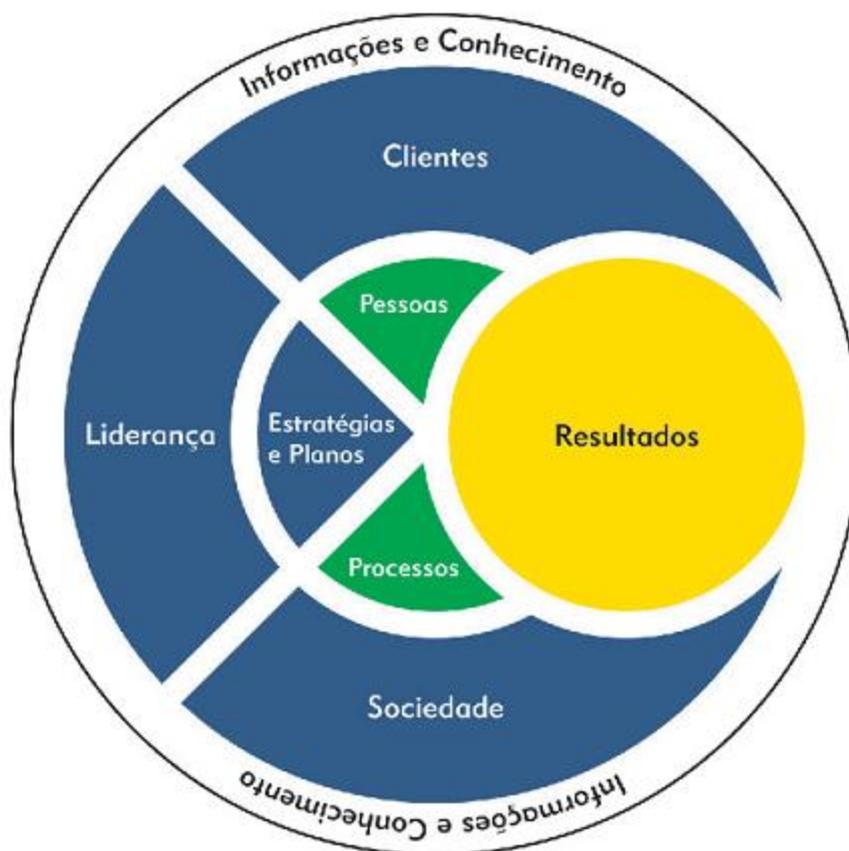


Figura 1: Representação do Modelo de Excelência da Gestão

Fonte: FNQ Critérios de Excelência 2007

2.3.2 Critérios

A adequação aos critérios do MEG (Modelo de Excelência da Gestão), não só permite as empresas participantes do prêmio nacional da qualidade melhorar e manter ótimas políticas de gestão, como as demais organizações desenvolverem da melhor forma possível seu relacionamento com o mercado, clientes, fornecedores, funcionários e demais envolvidos. Promovendo ganhos de qualidade, e por conseqüência maior satisfação do cliente e retorno dos investimentos.

Visando selecionar as características propostas pela FNQ, de forma a suprir as necessidades de adequação no tocante aos clientes, e o atendimento aos mesmos, destacam-se a seguir alguns dos critérios:

- a) Analisar e segmentar o mercado, apresentando critérios adotados para segmentação e definição de clientes-alvo.
- b) Definir os clientes-alvo nesses segmentos, considerando, inclusive, os clientes da concorrência e os clientes e mercados potenciais.
- c) Verificar como as necessidades e expectativas dos clientes, atuais e potenciais, e de ex-clientes e de usuários são identificadas, analisadas, compreendidas e utilizadas para melhoria dos produtos e processos da organização.
- d) Ainda, necessariamente, citar os métodos utilizados para determinar e delimitar a importância relativa das necessidades e expectativas identificadas na presente análise.

2.3.2.1 Clientes

A FNQ explicita, conforme abaixo uma questão de extrema relevância para o atendimento dos critérios estabelecidos pelo Prêmio Nacional da Qualidade.

A sobrevivência e o sucesso de uma organização estão diretamente relacionados à sua capacidade de atender às necessidades e expectativas de seus clientes, as quais devem ser identificadas, entendidas e utilizadas para que os produtos possam ser desenvolvidos, criando o valor necessário para conquistar e retê-los.

É importante ressaltar que o critério clientes está diretamente ligado com o conhecimento sobre o cliente e o mercado. Por isso a definição destes conceitos faz-se necessária.

No que tange ao conceito de cliente, deve-se destacar, contudo àquelas organizações e pessoas que recebem os produtos que são oferecidos pela organização, já consumidores, conforme definido no art. 2º. da Lei 8.078/90 Código de Proteção e Defesa do Consumidor: “Consumidor é toda a pessoa física ou jurídica que adquire ou utiliza produto ou serviço como destinatário final”.

Já o conceito de mercado é entendido, de acordo com a FNQ (2008), como o “ambiente socioeconômico-concorrencial em que as atividades de uma organização são exercidas para suprir as necessidades e expectativas do conjunto de pessoas ou entidades envolvidas”.

Portanto o conceito mercado não diz respeito somente à delimitação geográfica a qual está relacionada, mas principalmente, às pessoas sendo elas físicas ou jurídicas que a organização atende ou poderá atender, os chamados clientes em potencial.

Podemos destacar também que a imagem e conhecimento de mercado devem produzir as formas com as quais a organização regula os meios de identificação das necessidades e expectativas dos clientes e do mercado.

Ainda neste âmbito, cabe ressaltar a importância da divulgação dos produtos, marcas e ações de melhoria. Isso deve ocorrer de forma autêntica, clara e adequada, já que o relacionamento com o cliente é um recurso fundamental para atender os requisitos acima descritos.

2.3.3 Ciclo PDCA

O PDCA é fortemente destacado como base aos processos de gestão descritos pela FNQ em suas publicações anteriormente contempladas, por isso faz-se necessário elucidar este ciclo.

Segundo Werkema, (1995, p.24-25) “O ciclo PDCA é um método gerencial de tomada de decisões para garantir o alcance das metas necessárias à sobrevivência de uma organização” e que “O controle de processos é exercido por meio do Ciclo PDCA”.

Campos (2004, p.28) vai além, segundo o autor “O verdadeiro sucesso comercial dos japoneses, nos últimos quinze anos, é fruto do gerenciamento metódico e praticado por todos na empresa: o controle de processos pelo Ciclo PDCA”.

O ciclo PDCA de controle de processo, método gerencial, se divide em quatro etapas: planejamento, execução, verificação e atuação corretiva, ver Figura 2. Na etapa de planejamento, são estabelecidas as metas, os caminhos para se alcançar as mesmas. A execução envolve a prática das tarefas conforme o prescrito pela fase anterior do ciclo; cabe também o levantamento de dados para a checagem do processo. Já na instância de verificação, comparam-se os resultados com a meta planejada. Por fim, a atuação corretiva age sobre os desvios fazendo as correções necessárias, para que não ocorram novamente.

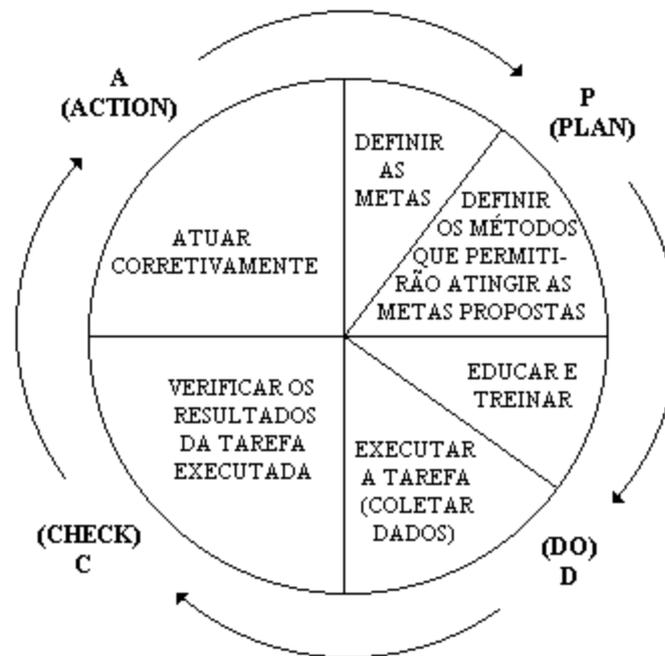


Figura 2: Ciclo PDCA

Fonte: Campos (2004, p.34)

Vale lembrar que o ciclo PDCA, além da utilização para promover melhorias, pode ser aplicado objetivando manter o estágio atual do processo. O controle é mantido pelo cumprimento de procedimentos padrões. Esta padronização, neste caso, deve ser estabelecida na fase de planejamento do ciclo. (CAMPOS, 2004).

2.4 Avaliação do Desempenho

Segundo SLACK et al. (1999 apud Coelho, 2004):

Originalmente a qualidade era atingida pela inspeção final, separando os defeitos antes de serem percebidos pelos clientes. O conceito de controle da qualidade desenvolveu uma abordagem mais sistemática, não apenas para detectar, mas para corrigir os defeitos e problemas de qualidade. A garantia da qualidade ampliou o escopo da qualidade, sendo responsabilidade de todos e aumentando o uso das técnicas estatísticas. Atualmente a gestão da qualidade total, inclui as abordagens anteriores, porém destaca o atendimento das necessidades e expectativas dos consumidores, a participação de todas as partes e pessoas, considerando todos os custos relacionados à qualidade, buscando fazer as coisas certas da primeira vez, através da padronização dos processos, da medição do seu desempenho, permitindo a melhoria contínua.

2.4.1 A escala SERVQUAL

A escala SERVQUAL tem seu início nos resultados de estudos desenvolvidos por Parasuraman et. Al (1985 apud Salomi, Miguel e Abackerli, 2005), que vislumbravam a necessidade de estabelecer meios os quais permitissem a medição de um serviço prestado em relação às percepções dos clientes.

Parasuraman et. Al (1985 apud Salomi, Miguel e Abackerli, 2005), afirma que a satisfação do cliente é função da diferença entre suas expectativas e o desempenho percebido do serviço prestado ao mesmo. Dessa forma pode-se estabelecer um modelo matemático, onde, através de certas dimensões da qualidade em serviços, determina-se uma avaliação da qualidade. Vejamos o modelo (1):

$$Q_j = D_j - E_j \quad (1)$$

D_j = Valores para a medida do desempenho (qualidade percebida) para as características j do serviço;

E_j = Expectativa do cliente em relação ao desempenho, analisadas para fatores j do serviço;

Q_j = Resultante da avaliação observando os aspectos j do serviço analisado.

Ainda como resultado de sua pesquisa, Parasuraman et al. (1985 apud Coelho, 2004) constatou que, de um modo geral, os critérios utilizados pelos clientes para avaliação do serviço se repetem para qualquer área, independentemente do serviço a ser analisado. Destes critérios formalizaram-se dez categorias denominadas dimensões da qualidade.

Tomando como base estas dez dimensões, Parasuraman et al. (1988 apud Coelho, 2004) criaram um questionário, a escala SERVQUAL, relacionando noventa e sete características capazes de julgar as percepções da qualidade. Visando melhores resultados, e aplicabilidade deste instrumento, houve um refinamento chegando-se a cinco dimensões da qualidade, simplificada a vinte e duas características.

Segundo Coelho (2004, p.60):

Essa ferramenta tem duas partes. Uma para registrar as expectativas dos clientes em relação ao serviço, formada por vinte e dois itens de expectativas que estão relacionados às cinco dimensões da qualidade e outra parte, onde através de vinte e dois itens, as percepções dos clientes são registradas. Uma pontuação final é gerada pela diferença entre as percepções e expectativas geradas. Um resultado negativo indica que as percepções estão abaixo das expectativas, mostrando quais as falhas do serviço que geram um resultado insatisfatório para o cliente. Uma pontuação positiva indica que o prestador de serviços está oferecendo um serviço superior ao esperado, sendo um ponto de satisfação do cliente.

As dimensões da qualidade, que agrupam em si questões avaliadoras do serviço e a forma como é prestado, são definidas abaixo:

- a) Aspectos tangíveis: aparência das instalações, equipamentos, pessoal envolvido e material de comunicação.
- b) Confiabilidade: capacidade para prestar o serviço com exatidão e segurança.
- c) Responsabilidade ou presteza: disposição necessária para auxiliar o cliente e a disponibilidade para atender com rapidez.
- d) Garantia: possuir e demonstrar conhecimento, permitindo maior segurança e confiabilidade.
- e) Empatia: compreensão das necessidades e anseios do cliente, além da atenção personalizada dispensada aos mesmos.

A união destes conceitos trouxe como consequência o instrumento SERVQUAL, aplicado na avaliação das vinte e duas características, tanto para as expectativas como para as percepções. A ferramenta segue, para as resposta ao questionário, uma escala de sete pontos. Os extremos demonstram concordância e discordância total, para cada item. A tradução da escala em sua versão original, segundo Parasuraman et al. (1988 apud Coelho, 2004), está disponível no Anexo A.

3 MELHORIA DA QUALIDADE NO SERVIÇO DE ATENDIMENTO

3.1 METODOLOGIA

A pesquisa será elaborada mediante o método descritivo de caráter quantitativo, cujos dados receberão um tratamento estatístico e científico para análise de resultados. Desenvolvido através de um estudo de caso.

Serão contribuintes para o estudo todos os envolvidos no processo de atendimento ao cliente da empresa. A coleta de dados dar-se-á por meio da observação, avaliação da satisfação do cliente por meio da ferramenta SERVQUAL, elaboração de fluxogramas para descrição atual do processo, reuniões, indicadores de produtividade, nível de serviço e desempenho, entre outros.

A identificação das principais dificuldades e pontos passíveis de melhoria será apoiada por intermédio de ferramentas como PDCA, MEG, entre outras, que permitem elencar prioridades os problemas encontrados e as vias para soluções.

Através da aplicação do PDCA podemos encaminhar, de forma organizada e produtiva, o planejamento, estabelecimento de padrões e diretrizes, definição de metas, checagem do que foi previamente prescrito e os resultados obtidos.

Para estabelecer a relação entre a qualidade esperada proveniente do serviço prestado e a que realmente traduz a satisfação do cliente será utilizado o SERVQUAL, aplicação de um questionário, adaptado para o escopo do processo atendimento ao cliente da empresa em estudo, do qual as respostas definem resultados mensuráveis, tornando os dados obtidos passíveis de análises estatísticas.

3.2 Estudo de caso

3.2.1 Apresentação da empresa

A empresa alvo da pesquisa atua no setor de informática, especificamente voltada à prestação de serviços relacionados à Internet. Há sete anos no mercado, vislumbrou grande crescimento com a expansão do acesso banda larga e maior demanda por serviços para a web.

Porém, com o acirramento no mercado, durante os últimos meses, grande parte de seus esforços estavam direcionados em ações para manter sua carteira de clientes; a qual está, quase em sua totalidade, próxima geograficamente da corporação.

Verificando a dificuldade em manter-se no mercado a empresa tem como meta a ampliação de suas atividades, atingindo novos clientes potenciais, estando eles próximos ou não geograficamente, investimentos em recursos físicos já estão previstos para este fim.

Por isso a decisão de estabelecer uma estrutura de prestação de serviços e atendimento sólidos, de forma que seus esforços por crescimento não sejam desperdiçados e a carteira de clientes permaneça consolidada.

3.2.2 Descrição do processo

É clara a idéia de que o atendimento ao cliente é, principalmente para as prestadoras de serviços, a “porta de entrada” do consumidor. O cliente tem sua concepção sobre determinada empresa e seus serviços formada principalmente pela maneira como foi atendido.

Um processo de atendimento eficaz e bem definido é essencial para que a organização possa atender aos mais diversos grupos de clientes. O atendimento, realizado de forma ágil, demonstrando conhecimento, segurança e comprometimento com os anseios do cliente, é item indispensável para a satisfação do cliente.

Seguindo este raciocínio, é natural o interesse da empresa em buscar melhorias em seu processo de atendimento ao cliente, sendo este o foco e objeto de estudo nesta trajetória.

Na organização, este processo é denominado por “suporte técnico”.

3.2.3 Análise do processo

Além de indicar o começo da fase “planejamento”, prevista pelo ciclo PDCA, esta etapa, caracteriza-se pelo levantamento das informações sobre o processo em seu estado inicial, antes de intervenções que serão propostas na seqüência. Tem por objetivo (seja pela coleta de dados, realização de pesquisas, análises e descrição das atividades) definir o processo em sua formatação primitiva.

Para delinear sua abrangência, identificando o relacionamento com seus fornecedores internos, temos a Figura 3, elaborada de uma observação inicial.

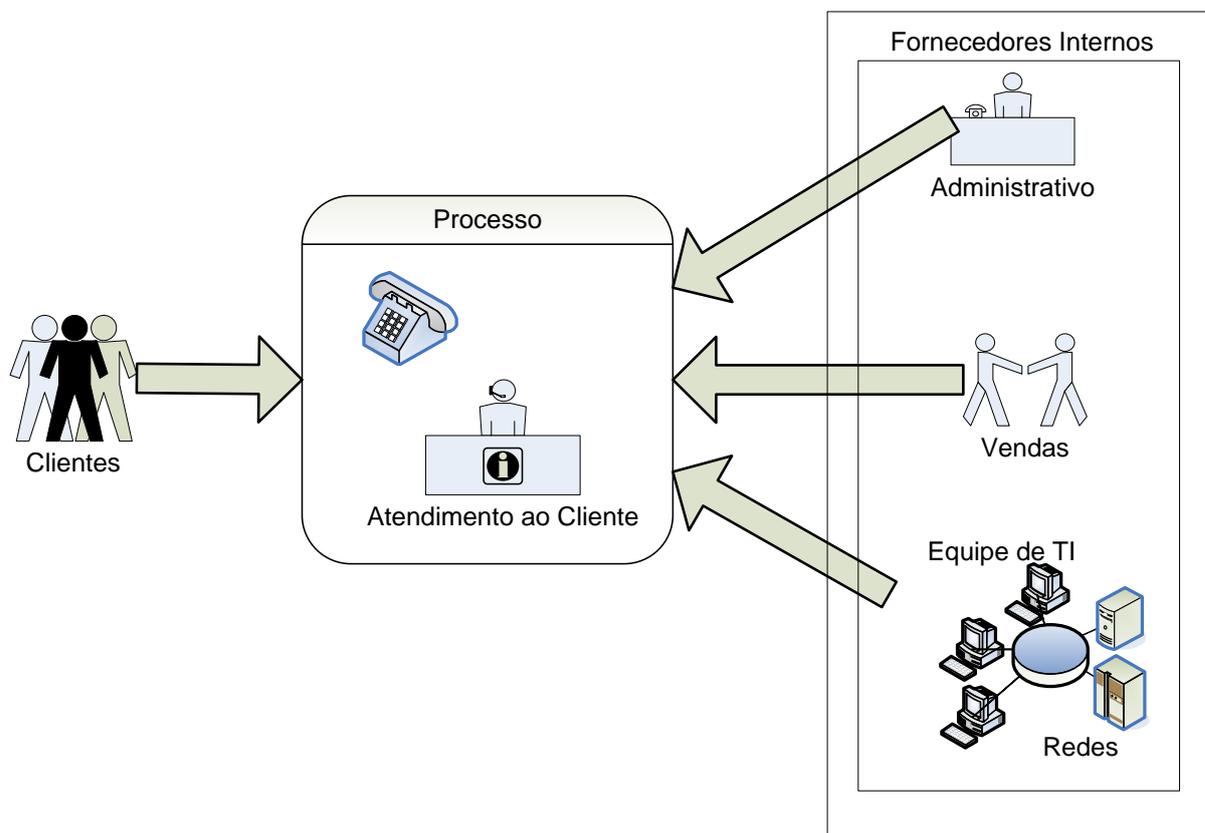
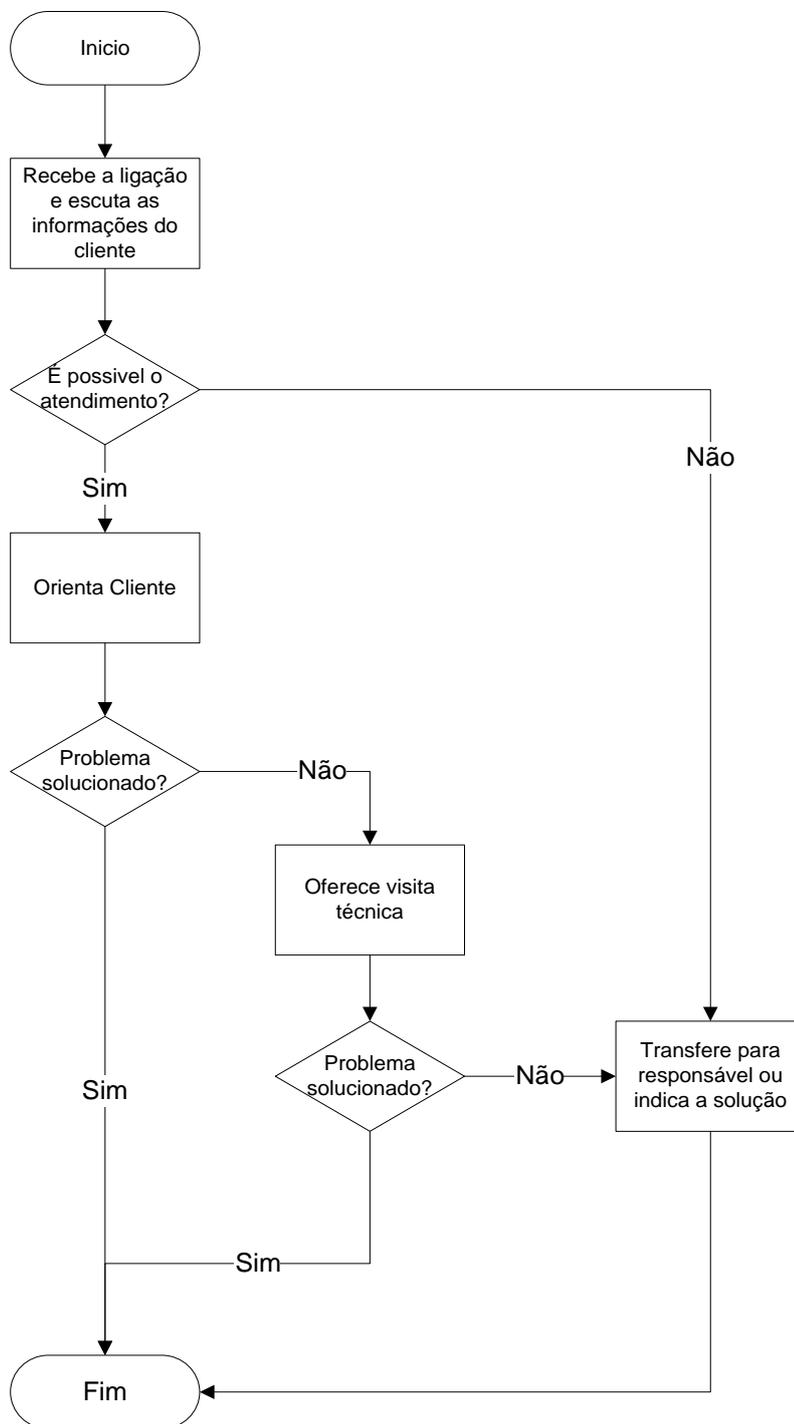


Figura 3: Processo atendimento ao cliente – suporte técnico

Um estágio seguinte foi a descrição das atividades desenvolvidas pela equipe de suporte técnico (atendentes) através de fluxogramas, com a intenção de permitir um melhor visualização do processo. A seguir, na Figura 4, pode aferir-se o resultado desse trabalho.

Processo: Atendimento ao Cliente – Estado Inicial

**Figura 4: Fluxo – atendimento ao cliente: suporte técnico**

A Figura 4, em um primeiro momento, pode provocar uma visão limitada do processo. Mas na verdade o que a tornou sucinta foi a variabilidade nas ações identificadas em cada um dos subprocessos. Vale ressaltar que o atendimento realizado pelo suporte técnico via telefone demonstrou-se predominante em relação a demais formas de contato, como por exemplo, o correio eletrônico ou atendimento pessoal (na própria empresa).

Após o início, no recebimento da ligação, em alguns casos o atendente consulta o cadastro do cliente no sistema, nos demais não. Na decisão sobre a possibilidade de atendimento o critério subjetivo ficou mais evidente do que uma regra ou escopo definido a responsabilidade do departamento.

Nas orientações prestadas ao cliente, o atendente demonstra conhecimento técnico, porém, os passos a serem executados não possuem uma seqüência pré-determinada, o que de fato, em vários atendimentos, prolongou a duração da chamada, seja pela realização de procedimentos desnecessários, informações sem grande confiabilidade, ou o próprio esquecimento de algum tipo de verificação.

Após extensiva chamada, em que o a solicitação não é concluída ou o problema não é solucionado por telefone, é oferecida a visita técnica. A programação nem sempre é comunicada aos demais. Para informar o prazo, quando solicitado pelo cliente, novamente imperou a pessoalidade.

Quando o atendimento é considerado de responsabilidade de terceiros a ligação é transferida ou o cliente recebe a informação de que deve procurar o responsável pela manutenção, ou a operadora telefônica, etc., dependendo do tipo de solicitação.

3.2.4 Pesquisas de satisfação do cliente

Para conhecer a percepção do cliente em relação a intervenção que será aplicada ao processo foi orientado a utilização da escala SERVQUAL, com uma primeira pesquisa antes das mudanças, e uma em um período posterior.

A ferramenta foi adaptada, realizando-se pequenas alterações com o intuito de aproximá-la ao máximo dos fatores que compõe as características, tanto dos clientes como dos serviços prestados pela empresa. Os itens que foram utilizados nos formulários utilizados estão demonstrados no Anexo B.

3.2.4.1 População e amostra

A população é composta por todos os clientes da empresa, onde foi selecionada amostra contemplando as características inerentes ao objeto de estudo, o atendimento prestado ao cliente pela equipe de suporte técnico.

Por isso, para a amostra, foram selecionados clientes que utilizam pelo menos um dos seguintes serviços: Autenticação ADSL, E-mail e CABO (serviço de acesso a internet via cabo para os lojistas de alguns Shoppings Center da cidade de Maringá).

3.2.4.2 Coleta dos dados

A empresa possui uma ferramenta de apoio CRM, constituída em um software, o CRMoll, que viabilizou o envio do questionário aos clientes selecionados, de forma ágil e facilitando a estratificação dos resultados.

O CRMoll trabalha tanto realizando o envio dos e-mails (constante do anexo C) aos clientes selecionados, como em um segundo momento trabalhando com as informações do banco de dados criado a partir das respostas dos clientes fornecidas no formulário apresentado (ver anexo B).

3.2.5 Pesquisa inicial

Foram encaminhados, por e-mail, formulários a 120 clientes, que caracterizam a amostra selecionada, através do CRMoll. Dentre os quais 26 responderam a pesquisa.

Os resultados, obtidos durante o mês de abril de 2008, estão estratificados na Tabela 1, para facilitar a análise da escala os valores foram arredondados.

Tabela 1: Resultados Escala SERVQUAL

| Itens | Expectativas | Percepções | Qualidade Medida |
|-------|--------------|------------|------------------|
| 1 | 7 | 5 | -2 |
| 2 | 5 | 5 | 0 |
| 3 | 7 | 5 | -2 |
| 4 | 7 | 6 | -1 |
| 5 | 7 | 3 | -4 |
| 6 | 7 | 5 | -2 |
| 7 | 7 | 5 | -2 |
| 8 | 7 | 5 | -2 |
| 9 | 7 | 4 | -3 |
| 10 | 5 | 3 | -2 |
| 11 | 4 | 5 | 1 |
| 12 | 7 | 5 | -2 |
| 13 | 7 | 5 | -2 |
| 14 | 6 | 5 | -1 |
| 15 | 7 | 3 | -4 |
| 16 | 5 | 6 | 1 |
| 17 | 7 | 5 | -2 |
| 18 | 7 | 5 | -2 |
| 19 | 7 | 3 | -4 |
| 20 | 5 | 3 | -2 |
| 21 | 5 | 4 | -1 |
| 22 | 4 | 5 | 1 |

3.2.5.1 Análise dos resultados

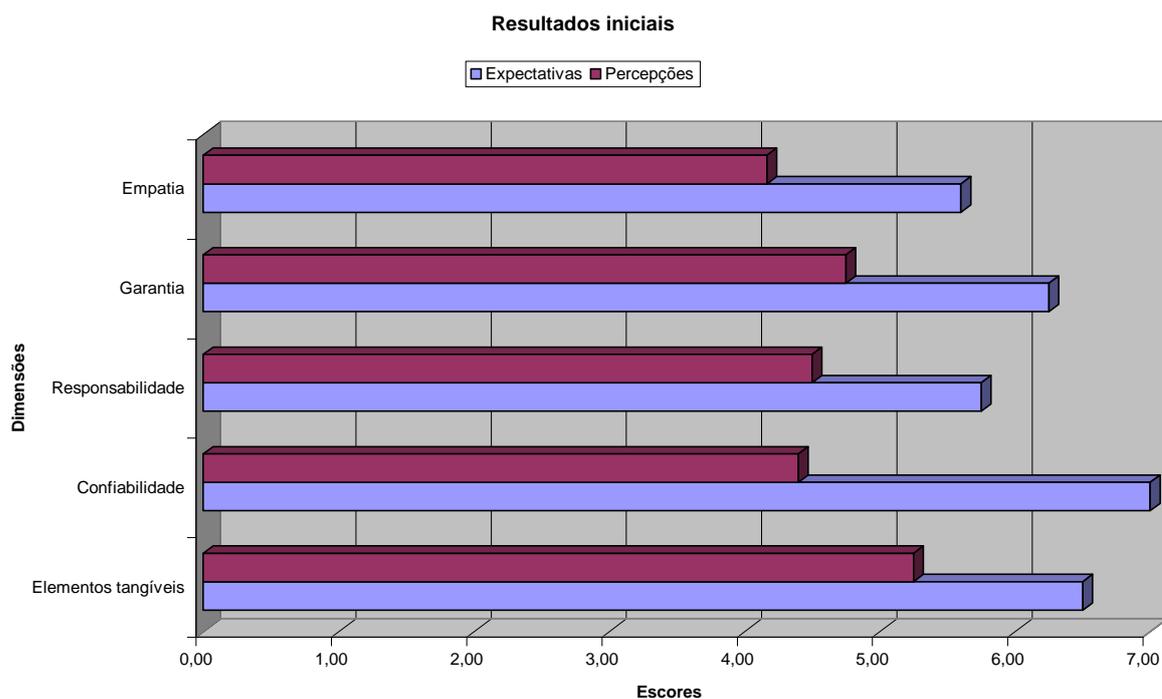
Inicialmente, apenas pela observação dos resultados, percebe-se que de certa forma há uma elevada estimativa dos fatores relacionados às expectativas do cliente, o que confirma a necessidade de políticas dentro da organização que busquem sempre a melhoria contínua.

Como o objetivo está na identificação das características com menor desempenho, para posteriormente elaborar propostas de melhoria com o intuito de elevar a satisfação dos clientes, cabe a ordenação destes elementos, classificando a qualidade média em ordem crescente. Isso está demonstrado na tabela 2.

Tabela 2: Resumo de resultados Escala SERVQUAL - ordem de desempenho

| Dimensões | Itens | Expectativas | Percepções | Qualidade Medida |
|---------------------|----------|--------------|------------|------------------|
| Confiabilidade | 5 ao 9 | 7,00 | 4,40 | -2,60 |
| Garantia | 14 ao 17 | 6,25 | 4,75 | -1,50 |
| Empatia | 18 ao 22 | 5,60 | 4,17 | -1,43 |
| Responsabilidade | 10 ao 13 | 5,75 | 4,50 | -1,25 |
| Elementos tangíveis | 1 ao 4 | 6,50 | 5,25 | -1,25 |

De forma a proporcionar uma melhor compreensão e ao mesmo tempo permitir maior clareza aos resultados obtidos estão traduzidos, através da média entre os valores relacionados, fixando-os dentro das cinco dimensões da qualidade propostos. Vejamos na figura 5.

**Figura 5: Gráfico - Resultados Iniciais**

Os resultados balizam a escolha pelas ferramentas a serem propostas com a finalidade de obter-se significativa elevação das percepções do cliente nas características expostas do serviço prestado.

Com a finalidade de direcionar as ações de melhoria, foram tomados como referencial as três dimensões com pior desempenho: confiabilidade, garantia e empatia.

3.2.6 Plano de ações de melhoria

Tem-se como objetivo do plano de ação uma melhora significativa na expectativa dos clientes, para tanto o plano de ação encontra-se dividido, definindo para cada uma das dimensões selecionadas como oportunidades de melhoria, quais os métodos serão propostos.

As propostas apresentadas estão divididas pelas dimensões da qualidade que as determinaram, porém, há um inter-relacionamento entre elas, já que todas as atividades propostas findam a um único objetivo, o aumento na satisfação do cliente.

Será, por fim, adicionado um item relacionado aos 5S's, uma metodologia que pode trabalhar, entre outras coisas, no sentido de criar o sentimento ou mentalidade inicial na direção da qualidade total. Ou seja, a proposta é que essa ferramenta seja o ponto de partida para as demais intervenções a serem propostas.

3.2.6.1 Confiabilidade

3.2.6.1.1 Registro dos atendimentos

O registro para cada atendimento prestado, gerando protocolo, dá maior confiabilidade não só ao cliente, mas também a própria empresa, já que poderá manter registros atualizados e identificar se os serviços são realizados de forma adequada e assertiva.

Para isso, os tipos de atendimento realizados pela equipe de suporte técnico deverão ser identificados e separados no sistema de forma que nada seja feito sem que haja um registro na seqüência.

Como a própria empresa é a desenvolvedora de seu sistema, a mesma pode ser responsável por incluir estas funcionalidades.

3.2.6.1.2 Estabelecer prazos

Atendimentos sem prazos definidos geram, além da insatisfação, um sentimento de insegurança ao cliente. Por isso, estabelecer prazos adequados, não extensos, mas que sejam passíveis de serem cumpridos é muito importante.

Uma maneira de definir esses tempos máximos de resposta à solicitação ao cliente é medir como está hoje, verificar a disponibilidade de informações e recursos, negociando com a equipe e fornecedores internos, qual o melhor tempo de conclusão do serviço para tipo de atendimento.

3.2.6.2 Garantia

3.2.6.2.1 Manual de atendimento

Para garantir mais segurança nas informações prestadas ao cliente e demonstrar conhecimento foi proposto um manual de atendimento.

Esta ferramenta visa também assegurar maior agilidade, apoiando o atendente para que o mesmo possa recordar os passos, consultar qual tipo de registro deve ser feito no sistema, ou mesmo qual prazo para resposta.

Ao mesmo tempo em que este manual deve prever a maior variabilidade de atendimentos possível, fica também responsável por definir o escopo das atividades inerente ao processo, seqüenciado-as e considerando seus limites.

Na seqüência, estão os fluxos propostos como base para que o manual seja elaborado. Dividindo em níveis de detalhamento, percorrendo do mais abrangente ao mais detalhado. Conforme pode-se visualizar nas figuras 6, 7, 8 e 9.

Processo: Atendimento ao Cliente – Nível conceitual

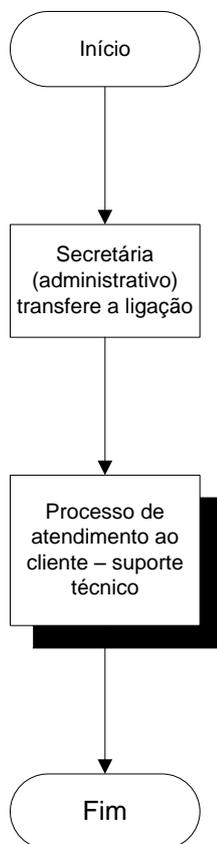


Figura 6: Fluxo – Atendimento ao cliente – nível conceitual

A figura 6 apresenta apenas uma visão superficial, onde o processo ainda não foi explorado, tal expansão ocorrerá nas Figuras 7, de forma ampla (nível 1); e nas Figuras 8 e 9 já em uma análise aprofundada das características presentes (nível 2).

Processo: Atendimento ao Cliente – Nível 01

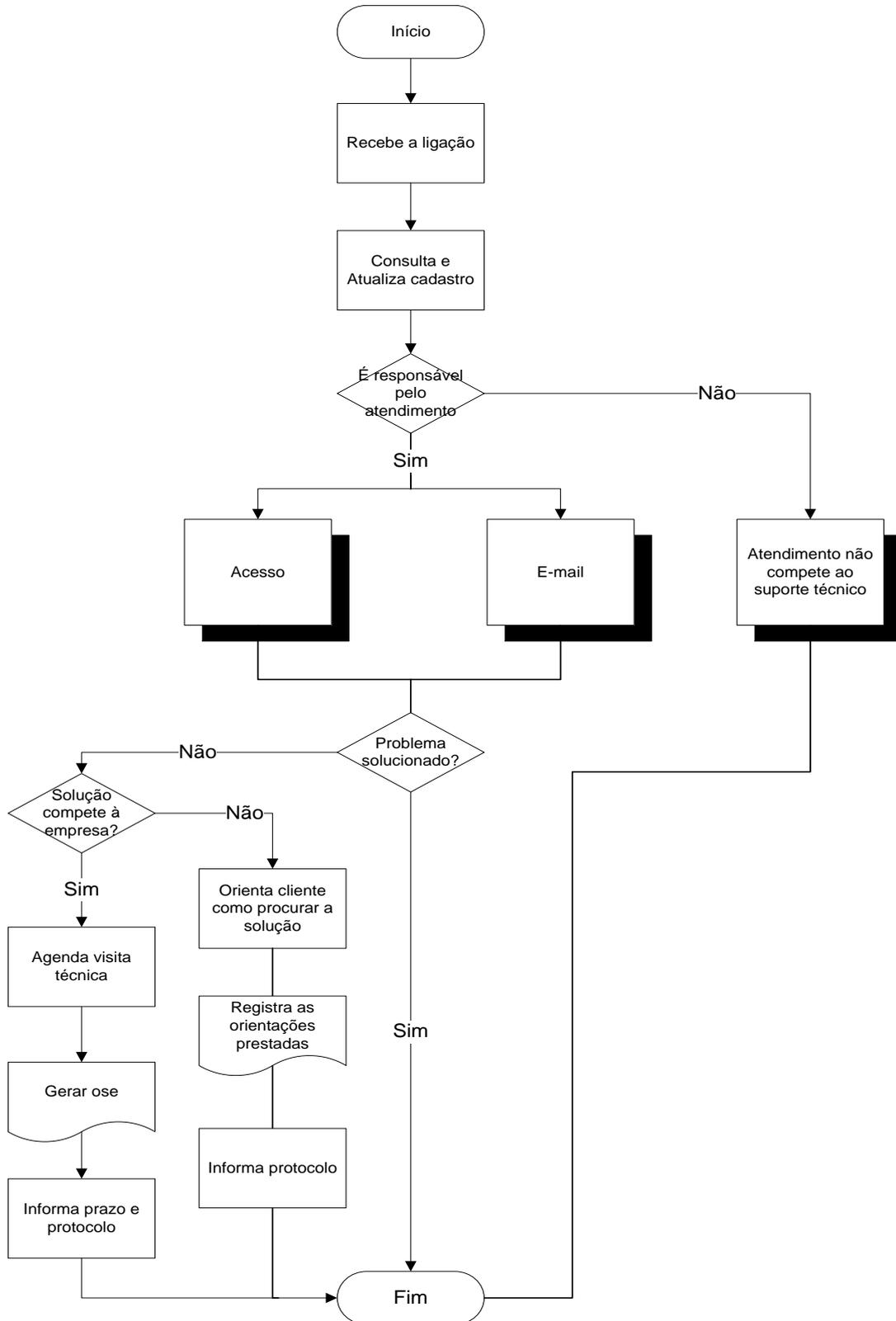


Figura 7: Fluxo – Atendimento ao cliente – nível 01

Sub Processo: E-mail - Nível 02

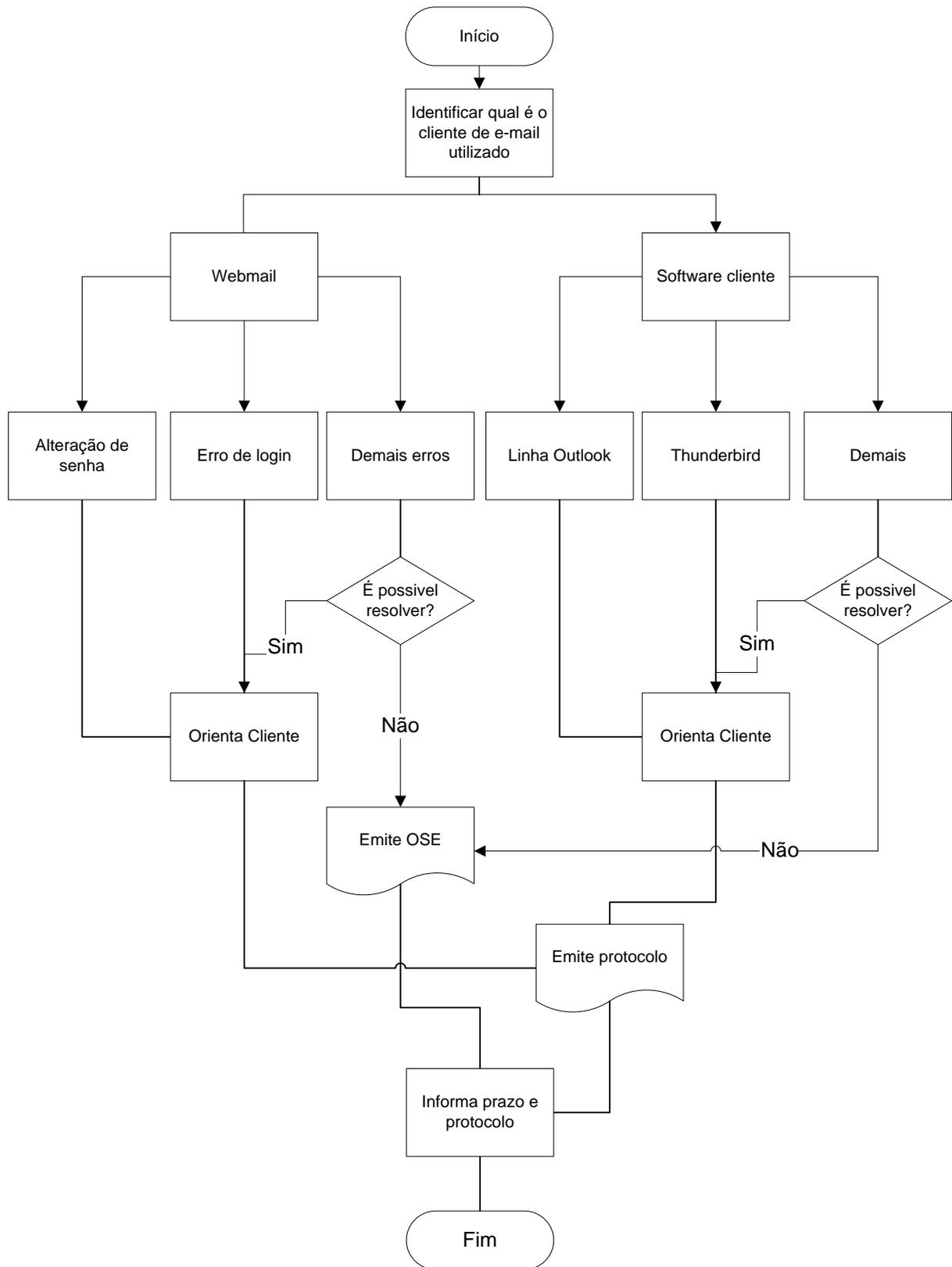


Figura 9: Fluxo - Sub processo – E-mail.

3.2.6.2.2 Reuniões

Reuniões com periodicidade envolvendo a equipe de suporte técnico, para discussão de problemas e procedimentos, promover treinamentos para qualificação dos funcionários e tratar demais assuntos a fim de manter a equipe atualizada.

Sugere-se que estas reuniões ocorram semanalmente, com duração de pelo menos uma hora, com a presença de todos os funcionários da equipe de suporte técnico.

3.2.6.3 Empatia

3.2.6.3.1 Gravação das ligações telefônicas

Com a implantação de um sistema de gravação, torna-se possível identificar a forma como se desenvolve o contato com o cliente. Com a escuta das ligações é possível verificar se o suporte técnico age de forma empática, dispensando a atenção devida ao cliente.

Isto viabilizaria, também, *feedback* aos atendentes permitindo aos mesmos conhecer seus aspectos positivos e os que podem melhorar ou serem corrigidos.

Por fim, é uma ferramenta de análise gerencial, que permite, além do que já foi citado, aferir o tempo médio de atendimento, mensurar a quantidade de ligações, controlar as atividades e identificar oportunidades de melhoria.

3.2.6.4 Programa 5S's

Visando criar uma postura de comprometimento, e cultivar uma mentalidade de melhor ordenação, limpeza, disciplina, entre outros, sugere-se também a implantação de um programa 5S's, adaptado ao contexto da empresa e seus colaboradores. Como os cinco sentidos preconizam o envolvimento de todos, a ferramenta pode ser apresentada aos demais departamentos.

3.2.7 Intervenções

Ponto de partida para o segundo momento do ciclo PDCA, a execução, apresentará o que realmente foi colocado em prática de tudo o que foi planejado. Essa etapa também se encarrega de expor os resultados, a fim de construir adiante a análise dos mesmos.

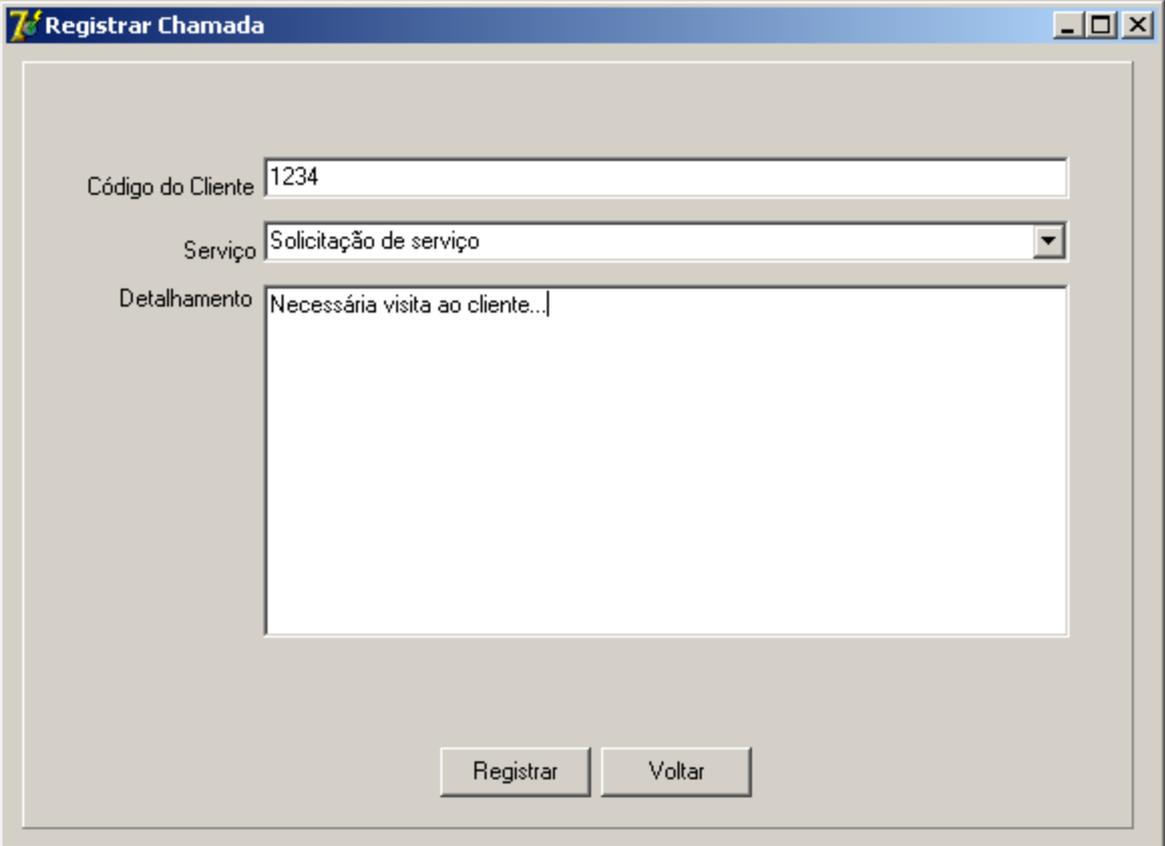
3.2.7.1 Registro dos atendimentos

A primeira etapa concentrou-se em um trabalho de identificação dos tipos de atendimentos realizados pelo suporte técnico, os quais seriam traduzidos para documentos no sistema. Foram então definidos quatro documentos principais:

- a) Solicitação de serviço (OS), que envolve todo atendimento que demanda uma visita técnica até o cliente.
- b) Solicitação de informações: é um registro que será gerado pelo atendente, onde o mesmo descreve a solicitação, mas repassa para que a solução ou resposta seja fornecida posteriormente, pelo suporte técnico ou por outra área.
- c) Registro de informações: é o documento a ser registrado quando o atendimento prestado na demanda visita técnica ou atendimento por outro setor da empresa, ou seja, é apenas uma descrição do que foi tratado com o cliente.
- d) Reclamações: quando há interesse do cliente em formalizar ou expressar sua reclamação para com os serviços ou atendimento prestado pela empresa.

A equipe de desenvolvimento de software da empresa ficou responsável pela criação de módulos que permitissem o registro dos atendimentos conforme proposto. Cada atendimento lançado no sistema gera um código seqüencial que é informado ao cliente, o mesmo pode ser consultado posteriormente.

As adaptações ficaram disponíveis e passaram a ser utilizadas no sistema a partir da segunda quinzena de julho. A Figura 10 apresenta uma tela do sistema.



The image shows a software window titled "Registrar Chamada". It features a form with the following elements:

- Código do Cliente:** A text input field containing the number "1234".
- Serviço:** A dropdown menu with "Solicitação de serviço" selected.
- Detalhamento:** A large text area containing the text "Necessária visita ao cliente...".
- Buttons:** Two buttons at the bottom, "Registrar" and "Voltar".

Figura 10: Tela do sistema para registro dos atendimentos

Apesar das orientações, e da demonstração da importância aos atendentes, houve grande dificuldade, pois os mesmos deixavam algumas vezes de registrar o documento adequado. O único registro que efetivamente passou a ser emitido sempre que exigido foi o de solicitação serviço.

3.2.7.2 Prazos

Para a definição dos prazos, já com os atendimentos sendo registros eletronicamente, foram cronometrados durante duas semanas os três tipos de atendimentos, já que o registro de informação não demanda atividades posteriores ao atendimento.

Após negociação com a equipe e os fornecedores internos, tomando como base os tempos medidos, foram definidos os seguintes prazos (Quadro 2):

| Tipo de atendimento | Prazo |
|---------------------------|------------------|
| Solicitação de serviço | 2 dias úteis |
| Solicitação de informação | 4 dias úteis |
| Reclamação | 10 dias corridos |

Quadro 2: Tipos de atendimento

Esses foram os prazos máximos definidos como metas para o atendimento. Neste quesito não houve problemas, de forma geral a equipe conseguiu se adequar e cumprir os prazos.

3.2.7.3 Manual de atendimento

Os fluxogramas apresentados na proposta foram adaptados e exportados para uma versão que permite visualização pelo navegador web, incluindo uma ferramenta para busca por palavras chaves. Ver Figura 11.

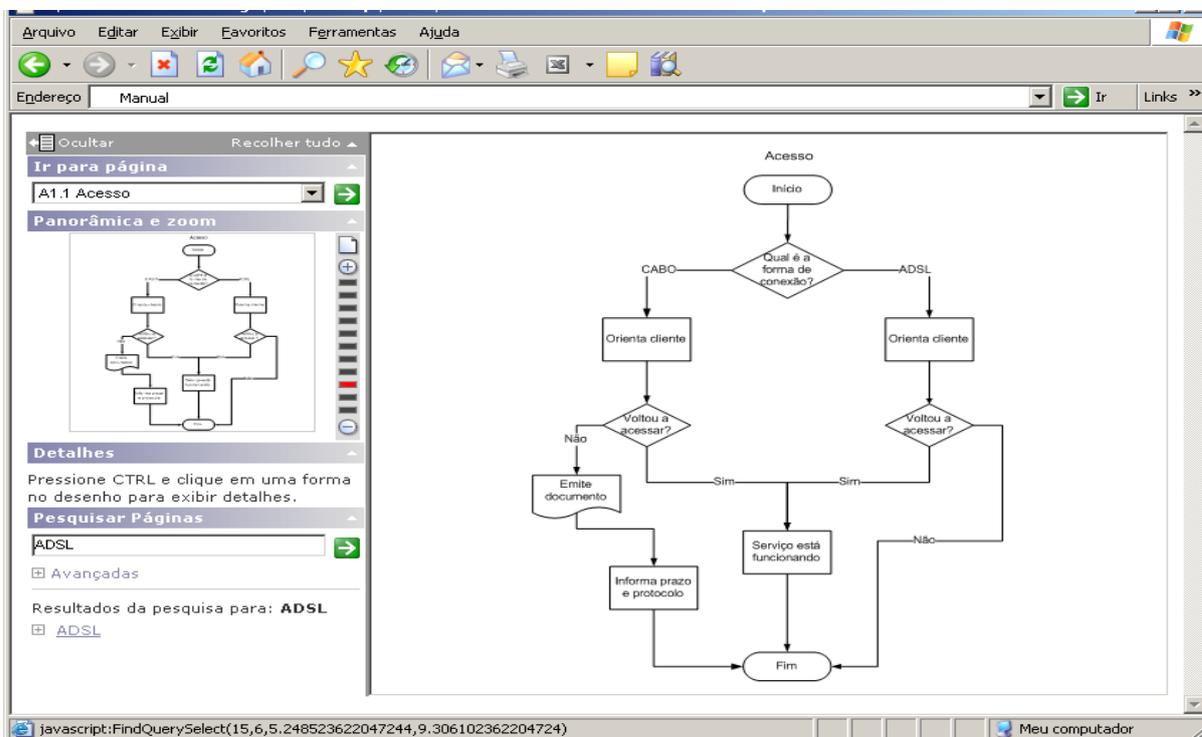


Figura 11: Uma das telas do manual de atendimento.

A preocupação esteve voltada, durante seu desenvolvimento, para que os principais atendimentos fossem contemplados, constituindo assim uma ferramenta extremamente útil, garantindo a execução das atividades do suporte técnico sem grandes interrupções, tendo em vista que o conhecimento necessário estaria documentado e disponível a qualquer tempo.

A padronização no atendimento e a resposta imediata aos questionamentos, providos pelo manual, inspiram credibilidade fazendo com que o cliente percebe uma maior garantia dos serviços que a empresa fornece.

Houve dificuldades para que os atendentes se habituassem à utilização do manual, apesar da facilidade de acesso e efetiva contribuição para o desenvolvimento das atividades.

Para suplantiar essas barreiras, foi provocado um maior envolvimento dos funcionários no sentido de contribuírem para as atualizações no manual, o que de fato contribuiu gradativamente para uma mais efetiva utilização da ferramenta.

3.2.7.4 Reuniões

Apesar da proposta de uma periodicidade semanal, a empresa considerou inviável, justificando que a equipe não poderia parar suas atividades com tal frequência. Foi negociado então que essas reuniões ocorressem mensalmente, com a duração de pelo menos uma hora, o que de fato ocorreu.

Nas reuniões os assuntos tratados são relacionados à revisão, estudo e discussão dos procedimentos além da atualização e troca de informações. Por exemplo, o supervisor traz a reunião informações sobre uma nova tecnologia de redes, que em breve estará disponível no mercado, ou ainda, comunica a alteração de um procedimento constante no manual de atendimento.

3.2.7.5 Gravação das ligações telefônicas

Foi implantando o sistema para gravação de chamadas, o equipamento passou a operar a partir do mês de junho de 2008. Acompanhado por um software de interface muito simples, o gravador exporta os dados de forma desorganizada, dificultando a geração de relatórios mais complexos.

O principal êxito foi à possibilidade de apontar o que de fato apresentava problemas em relação ao tratamento ao cliente. Percebeu-se com as escutas, extrema informalidade no tratamento com o cliente.

Outra característica evidenciada é que muitas vezes, sem grande análise crítica sobre o real problema ou dificuldade do cliente, o atendente responsabilizava terceiros, dispensando o consumidor sem de fato atendê-lo.

Constatou-se também que a duração de cada atendimento poderia ser reduzida se a cada questionamento do cliente, o atendente ao invés de buscar mentalmente uma resposta ou ação, consultasse, em um manual, a orientação a ser prestada.

As ações nesse sentido foram:

- a) Identificação da fraseologia inadequada e orientação para substituição por expressões formais.
- b) Feedback aos atendentes, ouvindo alguns atendimentos, e apontando os pontos passíveis de correção.
- c) Cobrança para que o manual de atendimento proposto fosse realmente utilizado.

3.2.7.6 Programa 5S's

Durante o processo de implantação, vários treinamentos foram realizados, foram identificados dois tipos de dificuldades, quais sejam em relação á mudança de hábitos e comportamento. Porém, algumas melhorias já podem ser notadas, os senso de utilização e ordenação já são mais tangíveis para a maioria dos colaboradores. A empresa está em reformas, incluindo uma ampliação física, dificultando o senso de limpeza.

As fotos, Figuras 12 e 13 a seguir exemplificam os resultados obtidos.



Figura 12: Foto antes do início da implantação do programa 5S's.

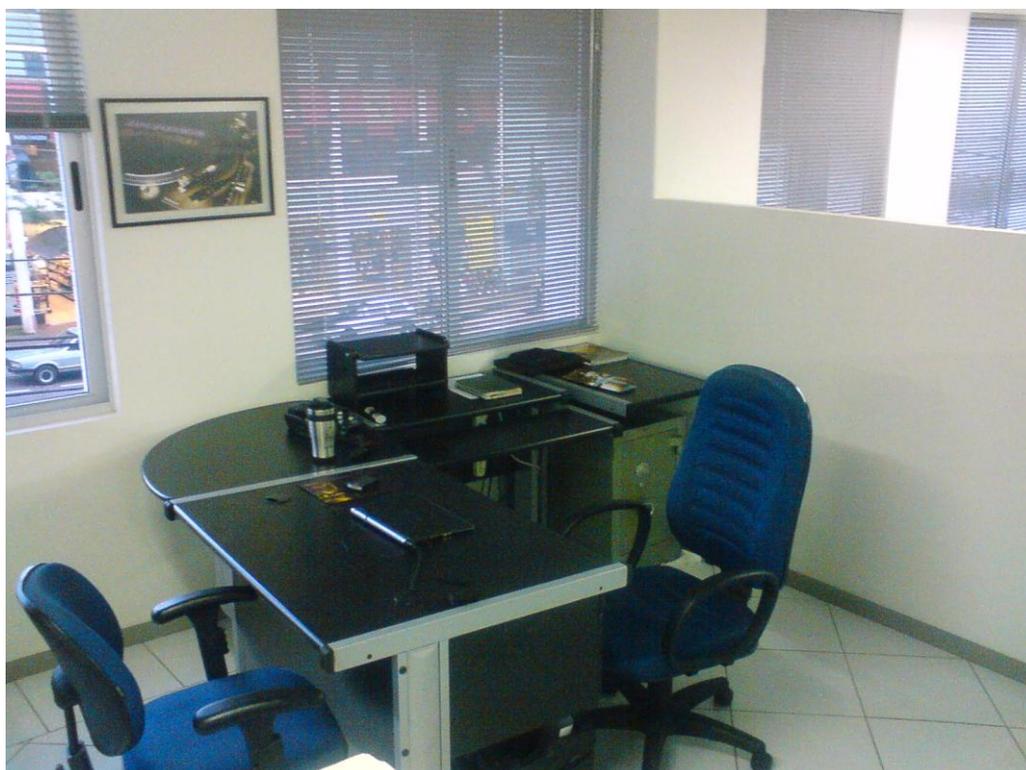


Figura 13: após o início da implantação do programa 5S's.

3.2.8 Pesquisa após as intervenções

A segunda pesquisa foi apresentada, seguindo os mesmos critérios de amostragem da anterior. Através do CRMoll, 120 e-mails e formulários foram encaminhados aos clientes, dos quais 19 foram respondidos.

As respostas foram fornecidas durante o mês de setembro de 2008. Apresentados na tabela 3, os valores foram novamente arredondados.

Tabela 3: Resultados Escala SERVQUAL após a intervenção

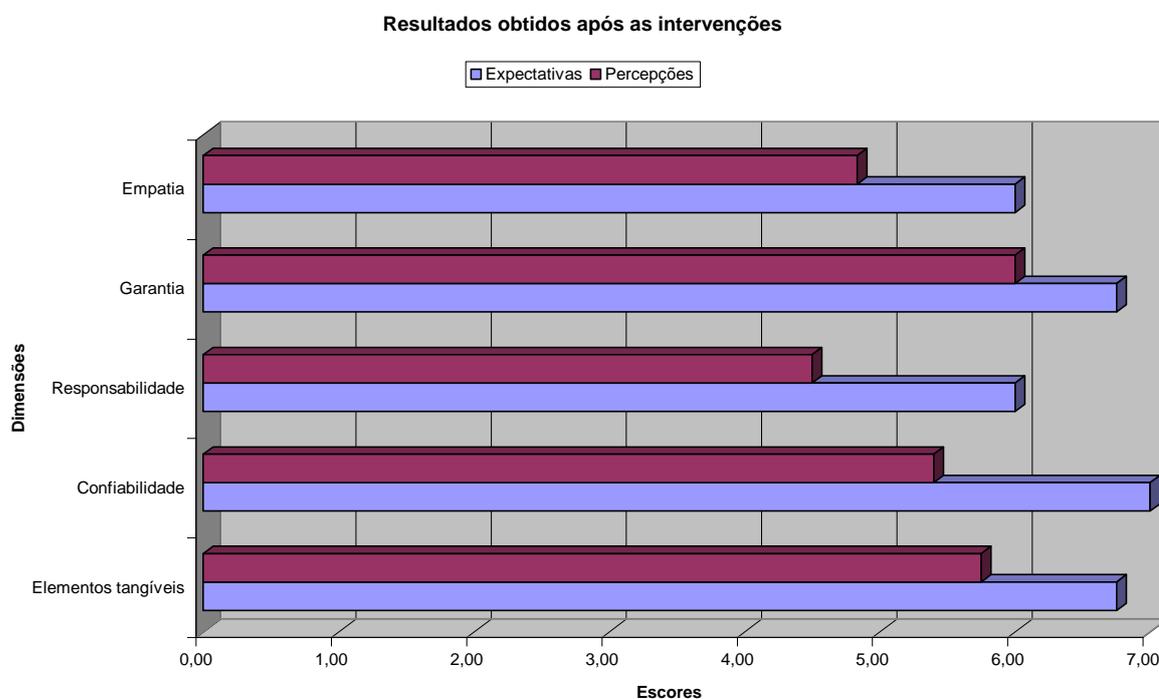
| Itens | Expectativas | Percepções | Qualidade Medida |
|-------|--------------|------------|------------------|
| 1 | 7 | 5 | -2 |
| 2 | 6 | 5 | -1 |
| 3 | 7 | 6 | -1 |
| 4 | 7 | 7 | 0 |
| 5 | 7 | 5 | -2 |
| 6 | 7 | 5 | -2 |
| 7 | 7 | 6 | -1 |
| 8 | 7 | 6 | -1 |
| 9 | 7 | 5 | -2 |
| 10 | 5 | 4 | -1 |
| 11 | 5 | 4 | -1 |
| 12 | 7 | 5 | -2 |
| 13 | 7 | 5 | -2 |
| 14 | 7 | 6 | -1 |
| 15 | 7 | 5 | -2 |
| 16 | 6 | 7 | 1 |
| 17 | 7 | 6 | -1 |
| 18 | 7 | 5 | -2 |
| 19 | 7 | 4 | -3 |
| 20 | 5 | 4 | -1 |
| 21 | 6 | 5 | -1 |
| 22 | 5 | 5 | 0 |

Agora, classificadas em ordem crescente, Tabela 4, do menor desempenho para o melhor, observa-se as médias para cada uma das cinco dimensões da qualidade.

Tabela 4: Resumo de resultados Escala SERVQUAL - ordem de desempenho após intervenção

| Dimensões | Itens | Expectativas | Percepções | Qualidade Medida |
|---------------------|----------|--------------|------------|------------------|
| Confiabilidade | 5 ao 9 | 7,00 | 5,40 | -1,60 |
| Responsabilidade | 10 ao 13 | 6,00 | 4,50 | -1,50 |
| Empatia | 18 ao 22 | 6,00 | 4,83 | -1,17 |
| Elementos tangíveis | 1 ao 4 | 6,75 | 5,75 | -1,00 |
| Garantia | 14 ao 17 | 6,75 | 6,00 | -0,75 |

A figura 14 tem uma análise gráfica, resumindo os resultados nas cinco dimensões.

**Figura 14: Gráfico - Resultados obtidos após intervenção.**

Os valores obtidos ainda são negativos, ou seja, ainda não se alcançaram o ideal, que seria superar os anseios os consumidores. Mas fica evidente que as ações tomadas já produziram efeito, principalmente em relação às características que foram alvo das intervenções.

Essas informações servirão como base para comparação com as medidas iniciais, e análise dos resultados obtidos.

3.2.9 Análise dos resultados finais

3.2.9.1 Nova estrutura do processo

Na figura 15, percebemos pela análise do fluxo apresentado que o processo atingiu maior maturidade, está mais bem gerenciado, fornecendo meios para que seja medido, controlado além de melhor atender as necessidades apontadas pela pesquisa realizada com os clientes.

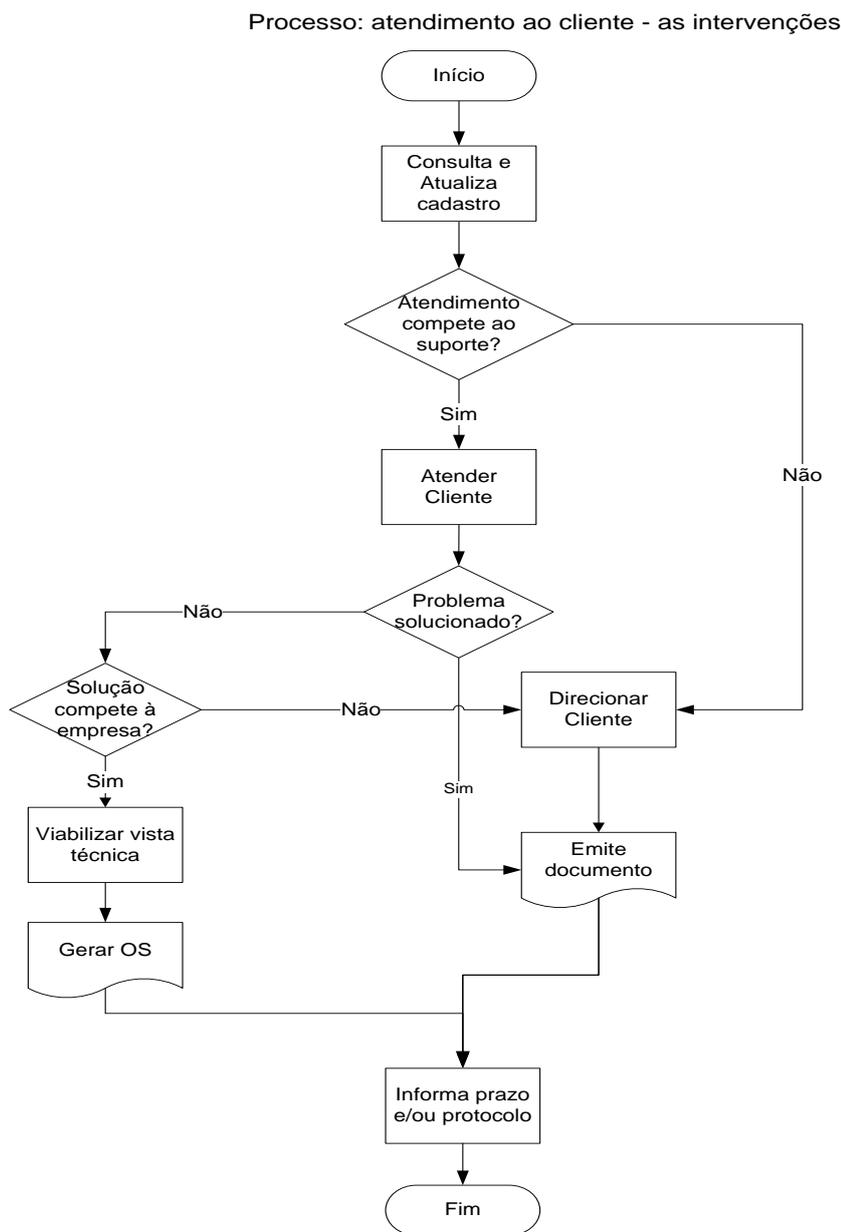


Figura 15: Fluxo - Processo de atendimento - resultados obtidos após intervenção.

3.2.9.2 Redução no tempo de atendimento

Um excelente resultado foi obtido em relação ao tempo médio de atendimento, que traduz as melhorias adotadas no processo, já que, havendo procedimentos pré-estabelecidos, um manual de fácil consulta com as informações necessárias ao atendente disponíveis a qualquer momento e uma boa organização no ambiente de trabalho, o funcionário tem meios eficazes para atender o cliente de forma ágil e ao mesmo tempo assertiva. A Figura 16 demonstra tais resultados.

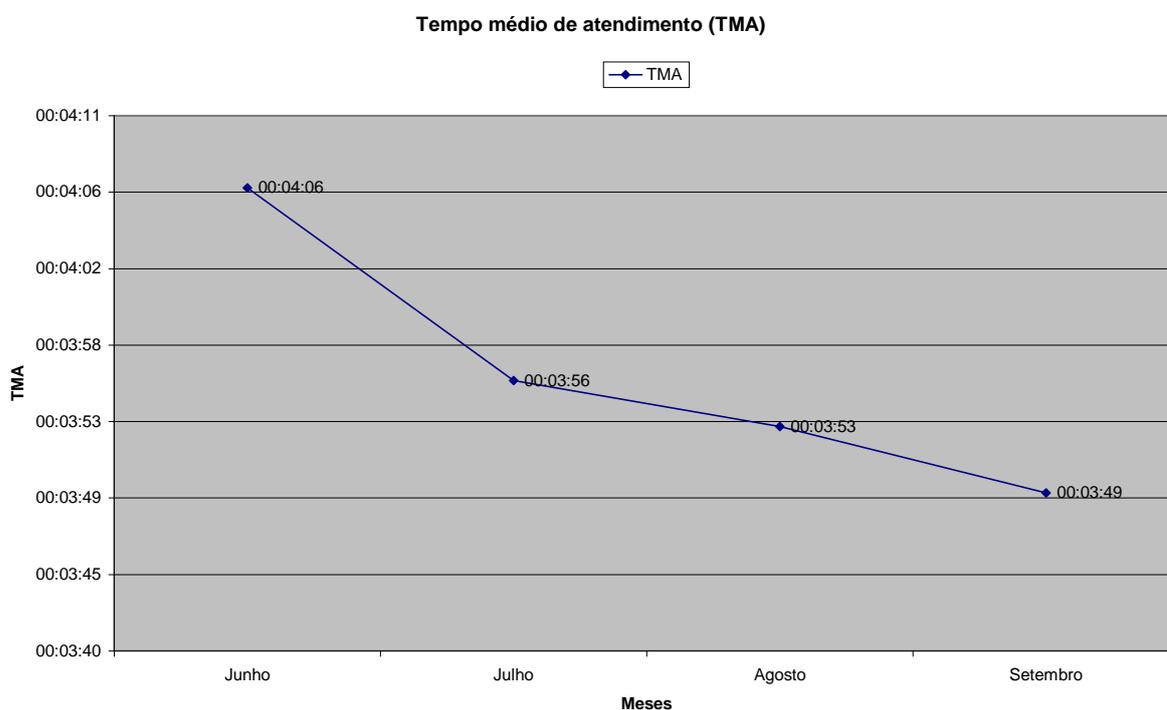


Figura 16: Gráfico – Tempo médio de atendimento (TMA).

3.2.9.3 Comparação entre as pesquisas

Após a coleta dos dados através das duas pesquisas realizadas, cabe a comparação entre os resultados obtidos antes e depois das intervenções. Como os resultados traduzidos nas dimensões tornam o estudo mais claro, a análise na seqüência, figura 17, seguirá esta característica.

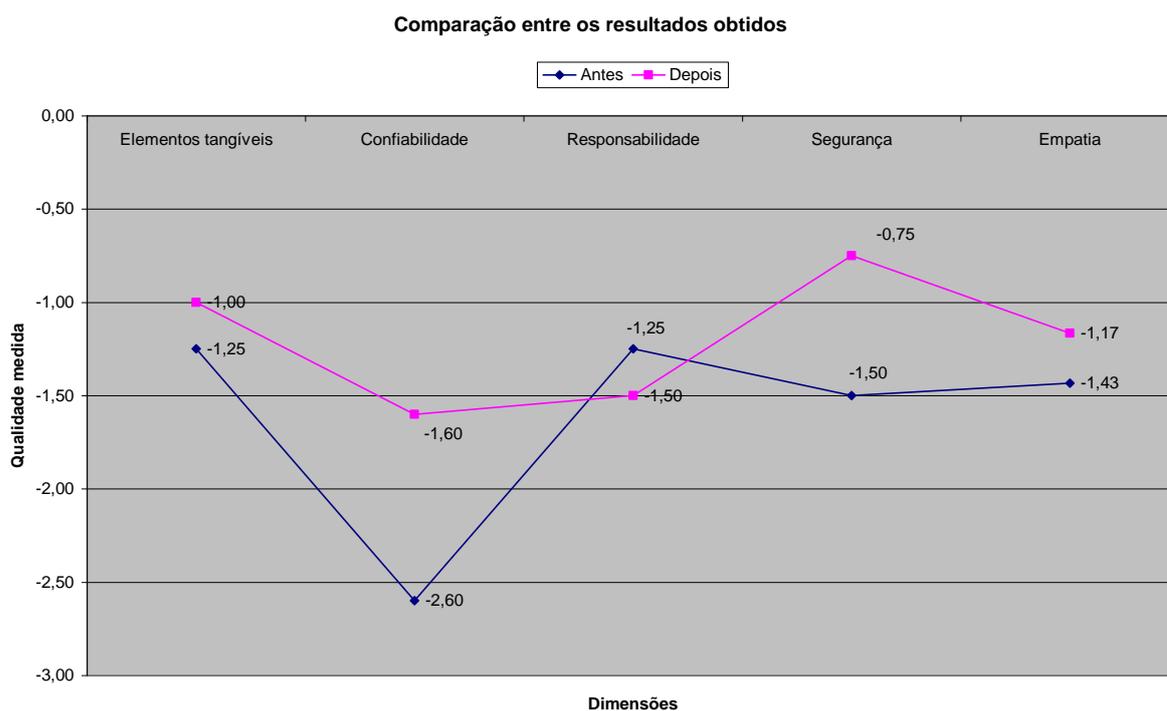


Figura 17: Gráfico – Comparação entre os resultado obtidos.

Percebe-se claramente pelo gráfico anterior que houve uma visível redução na discrepância existente entre as expectativas e as percepções dos clientes. A seguir, afim apenas de demonstrar quantitativamente os ganhos obtidos, vamos apresentar percentualmente, qual foi esta redução.

Em relação ao decréscimo constatado na percepção quanto à responsabilidade, é considerável analisar que, além do aumento nas expectativas dos clientes, os prazos que foram estabelecidos estão acima do que o consumidor vê como o adequado. Um exemplo é a reclamação, ver Quadro 2, onde o prazo informado pelo atendente é de até 10 dias.

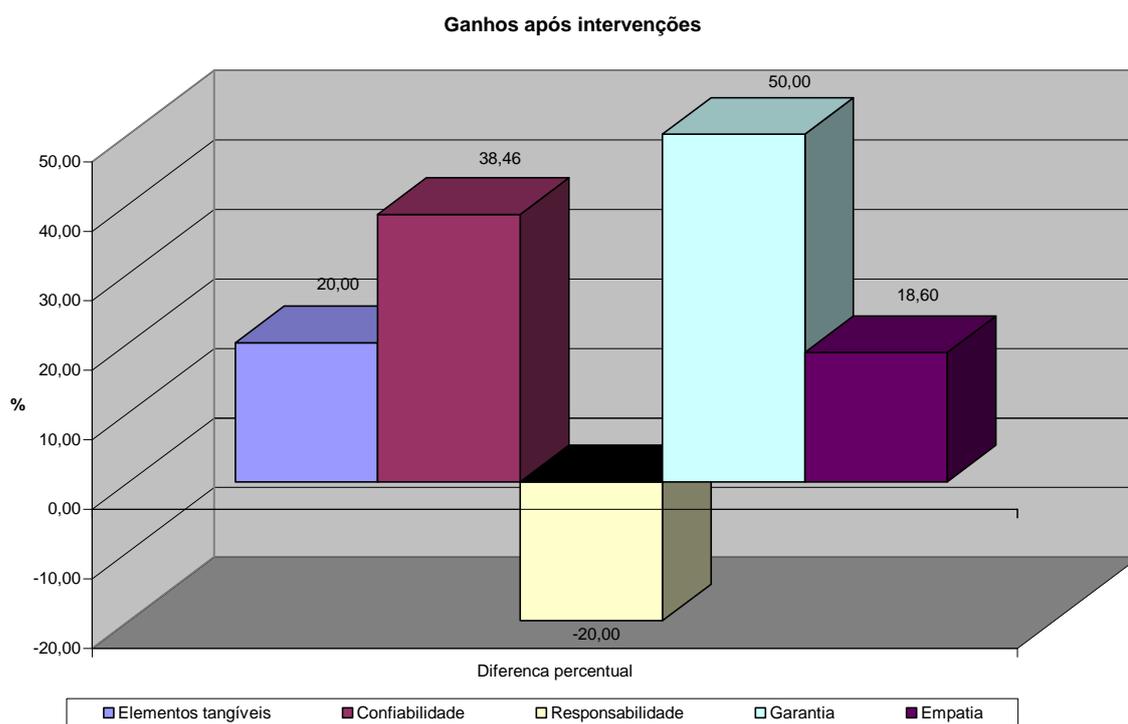


Figura 18: Gráfico – Ganhos após as intervenções.

A figura 18, através de uma construção gráfica, demonstra entre os ganhos percentuais, também esta redução, caracterizado com 20% a menos da percepção inicial.

4 CONCLUSÃO

O presente trabalho teve como objetivo pesquisar as relações existentes os serviços prestados pela empresa em estudo e a satisfação de seus clientes sobre os mesmos. Analisar os resultados dessa observação, a fim de propor meios que viabilizassem melhorias ao processo de atendimento ao cliente. E por fim, aferir a eficácia dos métodos adotados.

A investigação do serviço em estudo através da SERVQUAL mostrou-se eficiente/eficaz. Mesmo com certa polarização das expectativas dos clientes, apontou de forma assertiva os aspectos de menor desempenho, conforme a visão dos clientes. Permitindo assim a escolha das ferramentas corretas a serem aplicadas para elevação da satisfação dos clientes.

O plano de ação obteve de forma geral sucesso em suas atividades, atingindo resultados suficientes para isso, principalmente considerando-se o curto espaço de tempo provido para as ações serem efetivadas. Exemplos desse sucesso, o tempo médio de atendimento foi diminuído, o que reduziu custos e o cliente vem sendo atendido de forma mais ágil.

Outro aspecto importante é com relação as dificuldades para que as intervenções sejam aceitas e colocadas em prática. Algumas barreiras desnecessárias acabam sendo impostas, o que remete a questão cultural, comportamental e social.

Dois fatores, aliás, foram restritivos ao bom desenvolvimento das propostas, um deles, os recursos humanos, que atuaram de forma a não colaborarem para a concreta aplicação do que foi sugerido, outro, o tempo curto, impediu a amplitude na melhoria do processo.

Por fim, apesar das dificuldades, a empresa, através da metodologia adotada, demonstrou que é realmente possível, mesmo em pequenas empresas prestadoras de serviços além da aplicação de ferramentas da qualidade, obter resultados significativos, creditando maior satisfação aos seus clientes, redução de custos e tendo como resultado uma maior confiabilidade a suas atividades.

Provavelmente, mantendo-se a melhoria continua, a longo prazo, os resultados serão decisivos para a sobrevivência da organização.

5 REFERÊNCIAS

CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC: Controle da qualidade total**. 8. ed. Nova Lima: INDG, 2004. 97 p.

COELHO, Cláudia Duarte Dos Anjos. **AVALIAÇÃO DA QUALIDADE PERCEBIDA EM SERVIÇOS**: aplicação em um colégio privado de ensino fundamental e médio. 2004. 179 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis-SC, 2004.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2007-2008.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da Qualidade**. 2ª ed. São Paulo: Atlas. 2007. 337 p.

RIBEIRO, Haroldo de Farias. **5S Housekeeping**: A Base para a qualidade total. 5ª Salvador: Casa da Qualidade, 1994. 97 p.

SALOMI, Gilberto Gabriel Eid; MIGUEL, Paulo Augusto Cauchick; ABACKERLI, Alvaro José. **SERVQUAL X SERVPERF**: Comparação entre instrumentos para avaliação da qualidade de serviços internos. **Gestão e Produção**, São Paulo, 16 maio 2005.

WERKEMA, Maria Cristina Catarino. **Ferramentas estatísticas básicas para o gerenciamento de processos**. 1ª Edição. Belo Horizonte-MG: Werkema, 1995. 290 p.

6 ANEXOS

ANEXO A – QUESTIONÁRIO SERVQUAL ORIGINAL

ORIENTAÇÕES: Esta pesquisa aborda sua opinião sobre serviços de _____. Por favor, mostre o grau no qual você acha que empresas prestadoras de serviços de _____ deveriam possuir as características descritas em cada enunciado. Faça isso assinalando um dos sete números ao lado de cada enunciado. Se você concorda plenamente que estas empresas deveriam possuir determinada característica, circule o número 7. Se você discorda totalmente de que estas empresas deveriam possuir essa característica, circule o número 1. Se os seus sentimentos não são fortes, assinale um dos números intermediários. Não há respostas certas ou erradas – estamos interessados no número que melhor representa suas expectativas sobre as empresas que oferecem serviços de _____.

E1. Elas deveriam possuir equipamentos modernos.

E2. Suas instalações físicas deveriam ser visualmente atraentes.

E3. Seus funcionários deveriam estar bem vestidos e possuir boa aparência.

E4. A aparência das instalações físicas destas empresas deveria ser mantida de acordo com o tipo de serviço oferecido.

E5. Quando estas empresas se comprometem a fazer algo em um prazo determinado, deveriam fazê-lo.

E6. Quando os clientes enfrentam problemas, estas empresas deveriam ser solidárias e prestativas.

E7. Estas empresas deveriam ser confiáveis.

E8. As empresas deveriam fornecer seus serviços no prazo prometido.

E9. As empresas deveriam manter seus registros atualizados.

E10. Não se deveria esperar que as empresas comunicassem aos clientes exatamente quando os serviços estarão concluídos. (-)

E11. Não é realista para os clientes esperar serviço imediato dos funcionários destas empresas. (-)

E12. Seus funcionários nem sempre precisam estar dispostos a ajudar os clientes. (-)

E13. Não há problema se os funcionários estiverem muito ocupados para responder prontamente às solicitações dos clientes. (-)

E14. Os clientes deveriam ser capazes de confiar nos funcionários destas empresas.

E15. Os clientes deveriam ser capazes de se sentirem seguros em suas transações com os funcionários destas empresas.

E16. Seus funcionários deveriam ser gentis.

E17. Seus funcionários deveriam receber suporte adequado de suas empresas para bem executar as suas tarefas.

E18. Não deveria ser esperado que estas empresas dessem atenção individual aos clientes.(-)

E19. Não se pode esperar que os funcionários destas empresas dêem atenção personalizada aos clientes. (-)

E20. Não é realista esperar que os funcionários saibam quais são as necessidades de seus clientes. (-)

E21. Não é realista esperar que estas empresas estejam profundamente interessadas no bem-estar do cliente.(-)

E22. Não se deveria esperar que estas empresas operassem em horários convenientes para todos os seus clientes.(-)

ORIENTAÇÕES: O seguinte conjunto de enunciados relaciona-se às suas impressões sobre a empresa XYZ. Para cada enunciado, por favor mostre a extensão em que você acredita que a empresa XYZ tenha a característica descrita pelo enunciado. Novamente, um círculo no 7 significa que você concorda inteiramente que a empresa XYZ apresenta aquela característica, e um círculo no 1 significa que você discorda totalmente. Você pode circular qualquer um dos números intermediários que indique o seu grau de concordância. Não há respostas certas ou erradas – estamos interessados apenas no número que melhor represente suas percepções sobre a empresa XYZ.

P1. A XYZ possui equipamentos modernos.

P2. As instalações físicas da XYZ são visualmente atraentes.

P3. Os funcionários da XYZ vestem-se bem e têm boa aparência.

P4. A aparência das instalações físicas da XYZ está de acordo com o tipo de serviço oferecido.

P5. Quando a XYZ compromete-se a fazer algo em um determinado prazo, ela o faz.

P6. Quando você tem problemas, a XYZ é solidária e prestativa.

P7. A XYZ é confiável.

P8. A XYZ fornece seus serviços no prazo prometido.

P9. A XYZ mantém seus registros atualizados.

P10. A XYZ não comunica aos clientes exatamente quando os serviços estarão concluídos. (–)

P11. Você não é atendido imediatamente pelos funcionários da XYZ. (–)

P12. Os funcionários da XYZ nem sempre estão dispostos a ajudar os clientes. (–)

P13. Os funcionários da XYZ são muito ocupados para responder prontamente às solicitações dos clientes. (–)

P14. Você pode confiar nos funcionários da XYZ.

P15. Você sente-se seguro em suas transações com os funcionários da XYZ.

P16. Os funcionários da XYZ são gentis.

P17. Os funcionários recebem suporte adequado da XYZ para bem executar suas tarefas.

P18. A XYZ não dá a você atenção individual. (-)

P19. Os funcionários da XYZ não dão a você atenção personalizada. (-)

P20. Os funcionários da XYZ não sabem quais são as suas necessidades. (-)

P21. A XYZ não está profundamente interessada no seu bem-estar. (-)

P22. A XYZ não opera em horários convenientes para todos os seus clientes. (-)

a. Uma escala de sete pontos variando de (7) “Concordo totalmente” até (1) “Discordo totalmente”, sem rótulos textuais para os pontos intermediários da escala (i.e., 2 até 6), acompanhou cada enunciado. (...).

b. A pontuação destes enunciados teve seus escores revertidos, antes da análise dos dados.

Fonte: PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. & BERRY, L. SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of retailing*, v. 64, n. 1, p. 12-40, New York University, Spring, 1988.

ANEXO B – SERVQUAL ADAPTADA

Para responder os itens abaixo você deverá indicar qualquer número entre 1 e 7, que corresponde ao seu grau de satisfação, sendo que 7 indicará que você concorda totalmente com o item apresentado e 1 indicará sua discordância total

1. Eles devem possuir equipamentos modernos.
2. Suas instalações físicas devem ser visualmente atraentes.
3. Seus funcionários devem estar bem vestidos e possuir boa aparência.
4. As instalações físicas dos Provedores de Internet devem ser mantidas de acordo com este serviço oferecido.
5. Quando os Provedores de Internet se comprometem a fazer algo em um prazo determinado, devem fazê-lo.
6. Quando os clientes enfrentam problemas, os seus Provedores de Internet devem ser solidários e prestativos.
7. Os Provedores de Internet devem ser confiáveis.
8. Provedores de Internet devem fornecer seus serviços no prazo prometido.
9. Os Provedores de Internet devem manter seus registros atualizados.
10. Deve-se esperar que os Provedores de Internet mantenham seus clientes informados sobre o andamento dos serviços.
11. É realista para os clientes esperar atendimento imediato dos funcionários de Provedores de Internet.
12. Seus funcionários precisam estar sempre dispostos a ajudar os clientes.
13. Os funcionários devem estar sempre disponíveis para atender prontamente às solicitações dos clientes.
14. Os clientes podem confiar nos funcionários dos Provedores de Internet.
15. Os clientes podem sentir segurança quando atendidos por funcionários dos Provedores de Internet.

16. Seus funcionários devem ser gentis.
17. Os funcionários devem receber suporte adequado dos Provedores de Internet para bem executar as suas tarefas.
18. Deve ser esperado que Provedores de Internet dêem atenção individual aos clientes.
19. Pode-se esperar que os funcionários dos Provedores de Internet dêem atenção personalizada aos clientes.
20. É realista esperar que os funcionários saibam quais são as necessidades de seus clientes.
21. É realista esperar que Provedores de Internet estejam profundamente interessadas no bem-estar do cliente.
22. Deve-se esperar que Provedores de Internet operem em horários convenientes para todos os seus clientes.

Agora, marcando 7 significa que você concorda inteiramente que a BS2 Internet apresenta aquela característica, mas em 1 significa que você discorda totalmente. Se a sua percepção para determinado item não é forte, assinale um dos números intermediários.

1. A BS2 Internet possui equipamentos modernos.
2. As instalações físicas da BS2 Internet são visualmente atraentes.
3. Os funcionários da BS2 Internet são apresentáveis.
4. O ambiente físico da BS2 Internet está de acordo com o serviço prestado.
5. Quando a BS2 Internet compromete-se a fazer algo em um determinado prazo, ela o faz.
6. Quando os clientes têm problemas, a BS2 Internet é comprometida com a solução.
7. A BS2 Internet é confiável.
8. A BS2 Internet fornece seus serviços no prazo prometido.
9. A BS2 Internet mantém seus registros atualizados.
10. A BS2 Internet mantém seus clientes informados sobre o andamento dos serviços.
11. Os clientes são atendidos imediatamente pelos funcionários da BS2 Internet.
12. Os funcionários da BS2 Internet sempre estão dispostos a ajudar os clientes.
13. Os funcionários da BS2 Internet estão sempre disponíveis para atender prontamente às solicitações dos clientes.
14. Os funcionários da BS2 Internet inspiram confiança.
15. Quando atendidos pelos funcionários da BS2 Internet, os clientes sentem segurança.
16. Os funcionários da BS2 Internet são gentis.
17. Os funcionários da BS2 Internet demonstram-se capacitados para executar suas tarefas.

18. A BS2 Internet proporciona atenção individual.
19. Os funcionários da BS2 Internet dispensam atenção personalizada aos seus clientes.
20. Os funcionários da BS2 Internet sabem quais são as necessidades dos seus clientes.
21. A BS2 Internet está profundamente interessada na satisfação dos seus clientes.
22. A BS2 Internet opera em horários convenientes para todos os seus clientes.

ANEXO C – E-MAIL

Prezado Cliente,

Visando oferecer melhores serviços e superar suas expectativas a BS2 Internet quer ouvi-lo. Para isso pedimos a dedicação de alguns minutos para responder nossa pesquisa, que está dividida em duas etapas.

Na primeira etapa o objetivo é conhecer suas expectativas em relação aos Provedores de acesso à internet de uma forma geral.

Já na última etapa, o que vale é sua opinião em relação a BS2 Internet.

Clique aqui e responda nossa pesquisa.

A sua opinião é muito importante para a melhoria dos nossos serviços!

BS2 Internet.

GLOSSÁRIO

| | |
|---------|------------------------------------|
| Fulcral | Ponto de apoio, Sustentáculo. |
| Web | Entender com sinônimo de Internet. |

**Universidade Estadual de Maringá
Departamento de Informática
Curso de Engenharia de Produção
Av. Colombo 5790, Maringá-PR
CEP 87020-900
Tel: (044) 3261-4196 / Fax: (044) 3261-5874**