

**UMA INVESTIGAÇÃO SOBRE
A QUALIDADE EM SERVIÇOS
APLICADA A
COMPANHIAS SEGURADORAS**



Marcos Iombriller



Dissertação apresentada a Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção.

ORIENTADOR: Prof. Dr. Alfredo Colenci Júnior

São Carlos

1999

Class.	TESE-FESC
Cutt.	2758
Tombo	0136/99

31100006908

5/5 1034530

UMA INVESTIGAÇÃO SOBRE
A QUALIDADE EM SERVIÇOS
APLICADA A
COMPANHIAS SEGURADORAS



Ficha catalográfica preparada pela Seção de Tratamento
da Informação do Serviço de Biblioteca – EESC/USP

I64i Iombriller, Marcos
Uma investigação sobre a qualidade em serviços
aplicada a companhias seguradoras / Marcos
Iombriller. -- São Carlos, 1999.

Dissertação (Mestrado) -- Escola de Engenharia de
São Carlos-Universidade de São Paulo, 1999.
Área: Engenharia de Produção.
Orientador: Prof. Dr. Alfredo Colenci Júnior.

1. Serviços. 2. Qualidade em serviços. 3. Seguros.
I. Título.

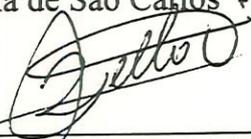
FOLHA DE APROVAÇÃO

Candidato: Engenheiro **MARCOS IOMBRILLER**

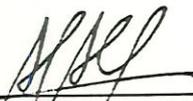
Dissertação defendida e aprovada em 07-04-1999
pela Comissão Julgadora:



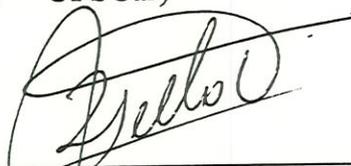
Prof. Doutor **ALFREDO COLENCI JUNIOR (Orientador)**
(Escola de Engenharia de São Carlos - Universidade de São Paulo)



Prof. Associado **RENATO VAIRO BELHOT**
(Escola de Engenharia de São Carlos - Universidade de São Paulo)



Prof. Doutor **ALCEU GOMES ALVES FILHO**
(Universidade Federal de São Carlos - UFSCar)



Prof. Associado **RENATO VAIRO BELHOT**
Coordenador da Área de Engenharia de Produção



JOSÉ CARLOS A. CINTRA
Presidente da Comissão de Pós-Graduação da EESC

Dedico este trabalho:

A Deus,
pela presença constante.

A minha esposa Silvia,
pelo amor, amizade e
companheirismo.

A minha família,
pelo carinho e apoio.

AGRADECIMENTOS

A Deus, pela presença e orientação constante.

Ao Prof. Dr. Alfredo Colenci Júnior, pela orientação no desenvolvimento deste trabalho.

Aos colegas, professores e funcionários do Departamento de Engenharia de Produção, pelo apoio ao longo dos anos de convivência.

Ao Prof. Dr. Renato Vairo Belhot, em especial, pelo apoio e grande auxílio na elaboração deste trabalho.

Aos amigos, que tanto contribuíram para minha formação pessoal, pela amizade e companheirismo. Citar seus nomes seria estender sobremaneira este texto.

À Universidade de São Paulo, pela oportunidade de participar do programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.

À Vera Cruz Seguradora S/A, pelos recursos disponibilizados e pelo aprendizado na área.

Ao Sr. Márcio Palma pela revisão, em especial na área de seguros.

A minha família, pelo grande apoio e incentivo.

A minha esposa, Silvia, sem o apoio da qual este trabalho não teria sido concluído, pela presença e participação em todos os momentos.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	v
LISTA DE TABELAS.....	vi
RESUMO	vii
ABSTRACT	viii
1. INTRODUÇÃO.....	1
1.1. CARACTERIZAÇÃO DO PROBLEMA A SER ESTUDADO	5
1.2. OBJETIVOS DO TRABALHO.....	10
1.3. ESTRUTURA DO TRABALHO.....	11
2. SETOR DE SERVIÇOS	12
2.1. DIFERENCIAIS DO SETOR DE SERVIÇOS.....	14
2.2. OS MOMENTOS DA VERDADE.....	18
2.3. ANÁLISE DAS EXPECTATIVAS DOS CLIENTES	21
2.4. GESTÃO DOS SISTEMAS DE SERVIÇOS	26
3. QUALIDADE.....	36
3.1. A QUALIDADE EM SERVIÇOS	39
3.2. QUALIDADE TOTAL	45
4. AS COMPANHIAS SEGURADORAS	52
4.1. EVOLUÇÃO HISTÓRICA.....	52
4.2. CARACTERIZANDO O SETOR DE SEGUROS.....	61
5. MODELO DE REFERÊNCIAS APLICADO À SEGURADORA.....	71
6. CONCLUSÕES.....	86
6.1. PROPOSTAS PARA FUTURAS PESQUISAS.....	87
7. BIBLIOGRAFIA CONSULTADA.....	90

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1- PIB (PRODUTO INTERNO BRUTO) BRASILEIRO- PERÍODO DE 1995 A 1997 ..	1
FIGURA 2- TAXA ANUAL DE CRESCIMENTO DO PIB NO SETOR TERCIÁRIO DE 1980 A 1993	2
FIGURA 3 - PARTICIPAÇÃO DA POPULAÇÃO ECONOMICAMENTE ATIVA NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS	4
FIGURA 4 - MACROINFLUÊNCIAS SOBRE O SETOR DE SERVIÇOS	7
FIGURA 5 - A INTERSECÇÃO ENTRE PRODUTOS E SERVIÇOS	15
FIGURA 6 - ESCALA DE TANGIBILIDADE/INTANGIBILIDADE DA OFERTA	16
FIGURA 7 - O MODELO DO “MOMENTO DA VERDADE”	19
FIGURA 8 - O MERCADO INFLUENCIANDO AS EXPECTATIVAS DOS CLIENTES	21
FIGURA 9 - MEDIDAS DE DESEMPENHO	25
FIGURA 10 - O TRIÂNGULO DE SERVIÇOS.....	27
FIGURA 11 - AS OPERAÇÕES DE SERVIÇO DIVIDIDAS ENTRE FRONT OFFICE E BACK ROOM.....	31
FIGURA 12 - O GRAU DE PERSONALIZAÇÃO DO SERVIÇO	31
FIGURA 13 - CLASSIFICAÇÃO DOS PROCESSOS DE SERVIÇO	33
FIGURA 14 - ESSÊNCIA DO SERVIÇO E CARACTERÍSTICAS SATÉLITES.....	34
FIGURA 15 - MODELO PARA A DETERMINAÇÃO DA SATISFAÇÃO DO CLIENTE	41
FIGURA 16 - A AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DO SERVIÇO	42
FIGURA 17 - OBJETIVO DAS EMPRESAS	47
FIGURA 18 - COMPONENTES DA QUALIDADE TOTAL	48
FIGURA 19 - O PARADIGMA DA DESCONFORMIDADE.....	51
FIGURA 20 - VOLUME TOTAL DE PRÊMIOS ACUMULADOS EM 1995	58
FIGURA 21 - VOLUME TOTAL DE PRÊMIOS ACUMULADOS EM 1996	59
FIGURA 22 - VOLUME TOTAL DE PRÊMIOS ACUMULADOS EM 1997	59
FIGURA 23 - VOLUME TOTAL DE PRÊMIOS ACUMULADOS EM 1998	60
FIGURA 24 - DEMONSTRATIVO DO VOLUME DE PRÊMIOS TOTAIS ACUMULADO DE 1995 A 1998	60
FIGURA 25 - REPRESENTAÇÃO DA VENDA X ATENDIMENTO NO RAMO DE SEGUROS NO BRASIL.....	61
FIGURA 26 - APLICAÇÃO DO CONCEITO DE FRONT OFFICE E BACK ROOM AO CASO DAS SEGURADORAS	63
FIGURA 27 - ABORDAGEM DIRIGIDA AO CLIENTE PARA MENSURAÇÃO DA QUALIDADE EM SERVIÇOS	69
FIGURA 28 - MODELO DE MÚLTIPLOS FATORES PARA MENSURAÇÃO DA PERCEPÇÃO DA QUALIDADE EM SERVIÇOS NO MERCADO SEGURADOR.....	83

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 PORCENTAGEM DO PIB POR SETOR	3
TABELA 2- RAZÃO DOS PRÊMIOS EM RELAÇÃO AO PIB EM ALGUNS PAÍSES LATINO-AMERICANOS 1990	9
TABELA 3- DEFINIÇÕES DE SERVIÇOS E SUAS LIMITAÇÕES APRESENTADAS POR REBELATO (1995).....	13
TABELA 4- MODELO DA SATISFAÇÃO DO SEGURADO AO LONGO DA APÓLICE DE SEGUROS	66

RESUMO

IOMBRILLER, M. (1999). *Uma investigação sobre a qualidade em serviços aplicada a companhias seguradoras*. São Carlos, 1999. 97p. Dissertação (Mestrado) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo.

A área de serviços foi analisada, com sua importância no cenário atual, seu crescimento e os fatores que influenciam essa tendência de expansão do setor. Trata-se ainda sobre os aspectos referentes ao setor de serviços tais como a análise das expectativas dos clientes objetivando sua satisfação, e os sistemas de Qualidade em Serviços. Diversos modelos de gestão da qualidade foram analisados e um modelo específico aplicado ao caso das Companhias Seguradoras foi elaborado.

Palavras-chave: serviços, qualidade em serviços, seguros.

ABSTRACT

IOMBRILLER, M. (1999). *A investigation about service quality applied in the insurance companies*. São Carlos, 1999. 97p. Dissertação (Mestrado) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo.

The service area was analyzed, with its importance in the actual scenario, its growth, and the factors that influence this tendency for expansion in the sector. It also deals with the service sector's characteristics such as the analysis of the customer's expectations in order to satisfact him/her, and the quality systems in the service area. Several models of quality management were analyzed and a specific model applied to the case of the insurance companies was elaborated.

Keywords: service, service quality, insurance.

1. INTRODUÇÃO

O atual panorama sócio-econômico apresenta condições favoráveis ao incremento do setor terciário, em especial na área de serviços, apresentando taxas de crescimento invejáveis, com uma participação majoritária nas economias dos países desenvolvidos e de muitos dos países em desenvolvimento.

O crescimento do PIB (Produto Interno Bruto) no Brasil está ilustrado na figura 1, abaixo.

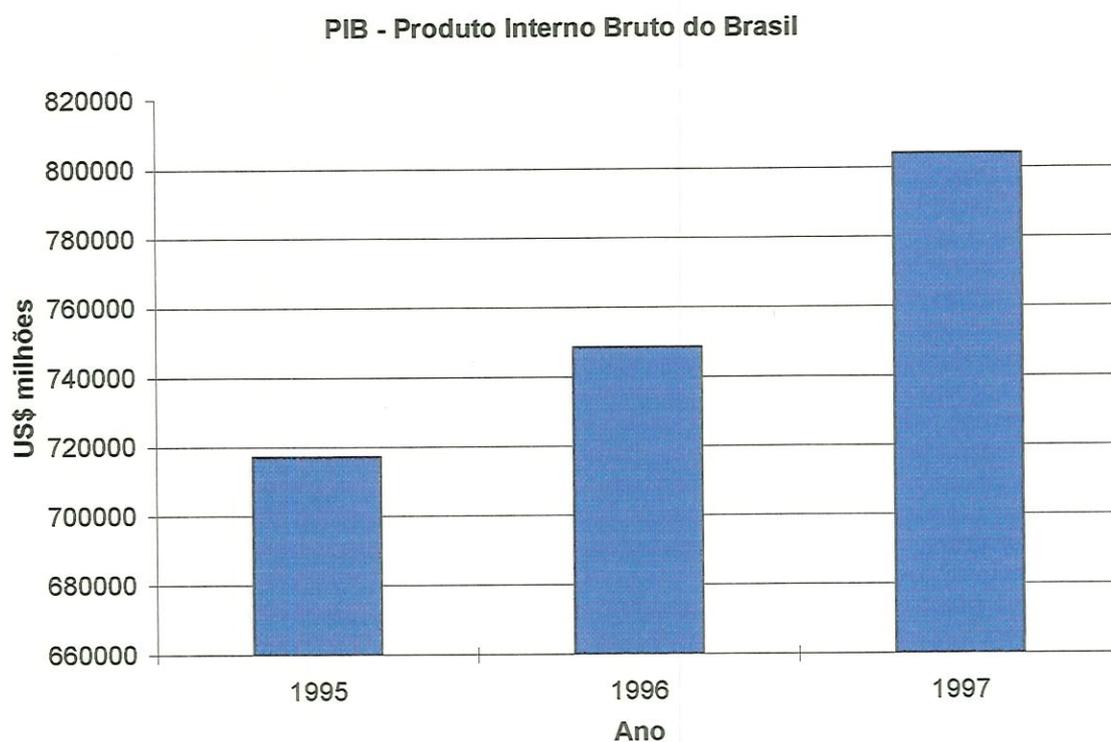


Figura 1- PIB (Produto Interno Bruto) brasileiro- período de 1995 a 1997

Fonte: IBGE

A figura 2 mostra a taxa anual de crescimento do PIB do setor terciário em alguns países.

Comparando com o desempenho de outras nações, o crescimento do setor de serviços no Brasil é semelhante ao observado nos países desenvolvidos, e superior ao dos países de idêntico nível de desenvolvimento.

Pode-se notar uma correlação entre o grau de industrialização do país e o aumento da contribuição do setor terciário em sua economia, conforme **RNP (1998)**. Isso se deve ao fato do avanço tecnológico fazer com que cada vez menos pessoas sejam necessárias para o mesmo nível de produção industrial, sendo que o mesmo fenômeno pode ser observado também no setor primário.

TAXA ANUAL DE CRESCIMENTO DO PIB DO SETOR TERCIÁRIO PERÍODO 1980-1993							
PAÍSES							
Brasil	Países de Alta Renda	América do Sul	Japão	Austrália	Itália	Argentina	Chile
3,3%	2,9%	2,6%	3,7%	3,6%	2,5%	1,0%	5,4%

Figura 2- Taxa anual de crescimento do PIB no setor terciário de 1980 a 1993

Fontes: IPEA e BANCO MUNDIAL

Segundo **NORMANN (1993)**, cerca de dois terços do PNB (Produto Nacional Bruto) dos países de primeiro mundo é gerado pelo setor de serviços. E como mostra a tabela 1, em 1993 o setor terciário no Brasil apresentou uma participação no PIB da ordem de 52%, valor este próximo ao alcançado nos países desenvolvidos: Reino Unido 53%, Nova Zelândia 55% e Japão 57%.

Tabela 1 Porcentagem do PIB por setor

Fonte: IBGE

% do PIB	
Setor	%
Comércio	6,2
Transportes	3,9
Comunicações	1,0
Instituições Financeiras	7,0
Governos (Administração Pública)	8,9
Outros Serviços	25,0
Total	52,0

Os serviços estão presentes em qualquer organização social, com participação crescente nos resultados da produção nacional. Novas organizações como bancos, empresas de informática, telecomunicações, transportadoras, seguradoras, cooperativas de saúde e redes de distribuição surgem com destacada atuação.

TOLEDO (1997) afirma que: "...se hoje a atividade de serviços já responde por mais de 50% do PIB, antes que o dia acabe serão 80%".

O setor de serviços vem ganhando importância cada vez maior em muitos países que anteriormente tinham sua economia fortemente baseada na atividade industrial, afirmam **GIANESI & CORRÊA (1994)**.

A participação da população economicamente ativa no Brasil, vem aumentando gradativamente na área de prestação de serviços, como mostra a figura 3.

Participação da população economicamente ativa na prestação de serviços

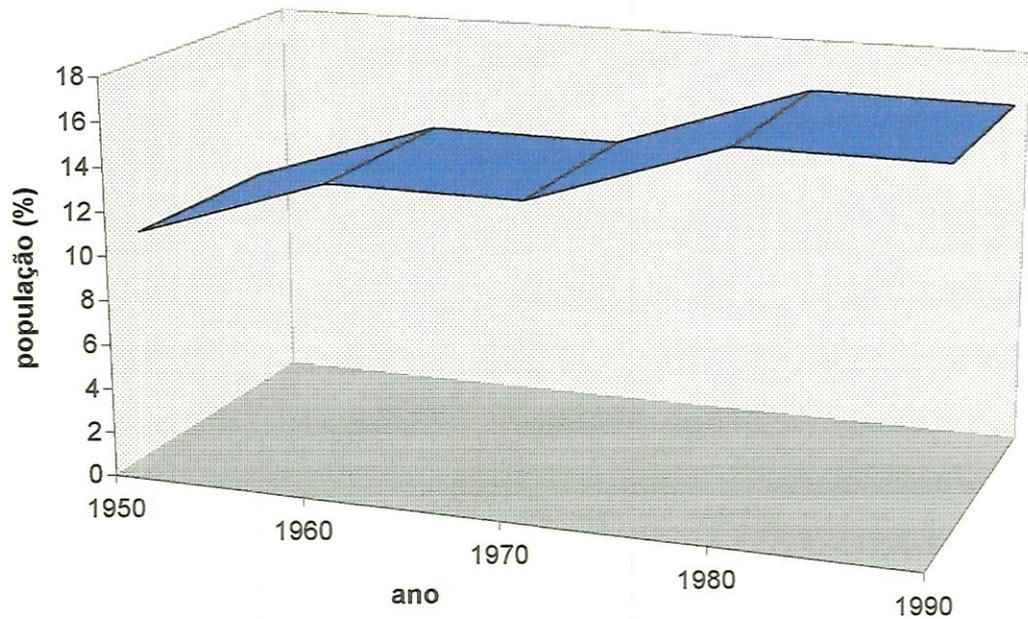


Figura 3 - Participação da população economicamente ativa na prestação de serviços

Fonte: IBGE

O crescente interesse e importância adquiridos pelo setor de serviços pode ser notado até mesmo em países menos industrializados, pois com a economia globalizada, as fronteiras comerciais e tecnológicas estão sendo abolidas, dando lugar a grandes grupos internacionais que atuarão onde julgarem haver mercado para seus produtos ou serviços. Um típico exemplo desse novo *status quo* foi a recente privatização do setor de telecomunicações brasileiro, além das vendas e fusões executadas nos últimos anos por bancos e seguradoras nacionais, entre outros grupos.

Nesse sentido destacam-se grandes corporações como HSBC, Bilbao Vizcaya, Mapfre, Hanover, Liberty e AIG.

1.1. CARACTERIZAÇÃO DO PROBLEMA A SER ESTUDADO

O Mercado Mundial apresenta uma forte e acentuada tendência ao incremento do setor terciário da economia.

Nos países desenvolvidos o setor de serviços fornece mais postos de trabalho que a indústria e a agricultura juntos, e em grande parte dos países desenvolvidos ou em desenvolvimento, o setor de serviços representa mais de 50% do PIB, ou seja, é mais representativo que os setores primário e secundário somados.

Diversos fatores podem explicar esse crescimento acentuado. Através de uma coletânea pesquisada, **REBELATO (1995)** discorre sobre as macroinfluências no setor de serviços:

1. O incremento da produtividade nos setores primário e secundário, devido ao desenvolvimento técnico geral do ferramental que exige menor participação humana, aliado a novas técnicas de gestão dos recursos humanos, que vai influir até mesmo no êxodo rural;
2. A globalização do comércio mundial, fazendo com que se busque a mercadoria mais barata onde quer que ela esteja;
3. O aumento da *renda per capita*, gerando um aumento do capital circulante, gerador de riquezas e que normalmente é direcionado a atividades não essenciais;
4. O êxodo rural, com a respectiva crescente urbanização, gerando a criação de novos serviços até então não imaginados, como serviços de segurança, de entregas, etc..
5. O aumento do comércio internacional;
6. O crescimento simbiótico dos serviços com a manufatura;
7. O aumento da qualidade de vida esperada das pessoas, exigindo um maior tempo para o lazer;
8. Maior participação relativa da mulher na força de trabalho, com o respectivo aumento nos serviços oferecidos aos filhos, como creches e escolinhas maternas;
9. Maior variedade e complexidade dos produtos industrializados, demandando cada vez mais profissionais altamente especializados para os serviços de instalação e manutenção;

10. Maior expectativa de vida, gerando uma demanda maior por serviços médicos e de enfermagem, entre outros;
11. Maior complexidade da sociedade, gerando necessidade de novos serviços para que mantenha-se organizada, como serviços de advocacia, contabilidade, consultorias, agências de empregos, serviços de limpeza, etc..

Resumindo estes fatores, **REBELATO (1995)** propôs um esquema de macro influências sobre o setor de serviços, descrito na figura 4.

Aliado a esses fatores, as próprias empresas estão se preocupando com a qualidade de vida de seus funcionários, como fator de aumento e melhoria de sua produtividade, segundo **BERNARDI (1997)**. O autor destaca que a maior vantagem para a empresa é atrair e reter talentos, citando ainda o caso da Hewlett-Packard, que no período em que o número de turnos de seus funcionários foi aumentado em função do aumento da demanda de seus produtos, também as creches passaram a funcionar 24 h. por dia.

Porém, mesmo com esse aumento em grandes proporções da demanda por serviços, o mercado que cresceu, praticamente não evoluiu, apresentando hoje níveis lastimáveis, em especial no atendimento. Níveis estes que em nada lembram os constantes avanços de qualidade da manufatura, que tem apresentado uma evolução contínua.

Nota-se facilmente os problemas dos serviços no dia-a-dia, a cada vez que se faz uma compra, ou quando o cliente aproxima-se de um balcão, ou seja, a cada momento que o cliente utiliza um serviço. Tais atitudes são fruto do despreparo em diversos setores da área de serviços.

Na área de seguros, os problemas apresentam-se principalmente sob o aspecto de funcionários sem qualificação adequada, e sem poder de decisão para buscar a satisfação do cliente, o que entre outros problemas gera desencontro de informações e de ordens, aumentando o desconforto do cliente já submetido a uma situação inconveniente, a ocorrência de um incidente previsto na apólice de seguros (sinistro).

desinteresse dos funcionários das seguradoras acaba por empurrá-lo novamente aos corretores. Ao se fechar o negócio (a apólice de seguros), quanto mais incerteza tiver a companhia seguradora sobre as reais condições do risco assumido, mais refletirá em disparidade entre o custo estatístico do risco e o valor cobrado.

Por fim, quando ocorre um sinistro, o cliente se depara muitas vezes com um desencontro de informações entre os diversos níveis da seguradora, unido ao seu baixo nível de conhecimento sobre os trâmites do processo.

Aliado a isso encontram-se ainda grandes exemplos de má avaliação dos prejuízos decorrentes, em busca de minimizar os gastos da empresa ou por pura falta de conhecimento do “perito”, responsável por esta quantificação, o que no último caso pode acarretar não somente em pagamento a menos, onerando o cliente, mas também no pagamento de quantias superiores, aumentando assim o “custo estatístico” dos seguros e distorcendo a real finalidade do serviço prestado pelas companhias seguradoras.

A situação atual do Mercado Segurador Nacional apresenta características de um segmento que durante anos ficou engessado pela regulamentação estatal e obsolência devido a falta da concorrência internacional, o que fez com que a administração profissional do setor segurador não encontrasse um porto seguro em nosso país.

Aliado a este protecionismo frente às empresas nacionais, o nível de exigência dos consumidores nacionais também era incrivelmente baixo, com a falta de conscientização sobre os seus reais direitos.

Esse quadro é refletido na obra de **MAGALHÃES (1997)**, que é contundente ao falar sobre a baixa sofisticação técnica do mercado brasileiro, onde é possível gerir seguradoras sem pessoal especializado na avaliação de risco e na tarificação.

Para visualizar o panorama atual basta lembrar as dimensões reduzidas do mercado segurador no Brasil, mesmo em relação à América Latina, apresentando ainda uma taxa de crescimento em relação ao PIB excessivamente lenta. Na tabela 2, a seguir, **LYRIO (1993)** apresenta dados sobre a participação do mercado segurador no PIB de alguns países latino-americanos em 1990, onde pode-se notar que até

mesmo em relação a alguns de nossos acanhados vizinhos, o mercado segurador brasileiro ainda engatinha.

Tabela 2- Razão dos prêmios em relação ao PIB em alguns países latino-americanos 1990

LYRIO (1993)

PAÍSES	PARTICIPAÇÃO (%)
Chile	2,97
Venezuela	1,91
Colômbia	1,80
Brasil	1,30

Com relação aos problemas encontrados no dia-a-dia do setor de serviços, os mesmos serão discutidos ao longo do trabalho.

Torna-se interessante analisar os seguintes exemplos:

Um casal entra no restaurante e no momento em que o garçom vai anotar os pedidos, este pergunta ao cavalheiro o que a senhora deseja beber. Ao final devolve o comprovante do cartão de crédito ao cavalheiro, mesmo sendo o cartão de crédito da senhora.

Vê-se aqui o “esquema de referências” do funcionário refletir fortemente os seus preconceitos e o seu machismo intrínseco.

Tornou-se muito difundido o fato de que certa vez, na companhia AMEX (American Express - Cartões de Crédito), ao ouvir tocar o telefone de uma colega que não se encontrava em seu local de trabalho, uma funcionária (que poderia tê-lo ignorado por não ser o seu!) levantou-se e foi até a mesa da colega atendê-lo. Atendeu a um cliente que reclamava por estar com um amigo francês num hospital que insistia em não aceitar seu cartão AMEX, exigindo um depósito de US\$ 1500,00 para socorrê-lo de uma crise hepática. Imediatamente a funcionária providenciou junto ao vice-presidente da AMEX uma carta autorizando o atendimento e assumindo

a responsabilidade pelos pagamentos. Acompanhou ainda todo o tratamento até o paciente ter alta do hospital.

Esse atendimento faz parte do que alguns autores chamam de *extras*, ou seja, daquele algo a mais que diferencia um serviço ou um prestador do padrão do mercado.

1.2. OBJETIVOS DO TRABALHO

São objetivos deste trabalho a caracterização das relações existentes no contato do cliente com uma empresa seguradora, seus problemas e necessidades, bem como os fatores que os influenciarão positiva ou negativamente e as impressões formadas a partir deste contato.

Em busca de alcançar tais objetivos, estudam-se as características peculiares ao setor de serviços, quais os seus diferenciais e como atuar sobre eles, trazendo maior aceitabilidade à empresa através de uma aproximação com o cliente, tornando-se este o ponto central de todo o trabalho, e o elo de ligação entre os conceitos e propostas apresentados.

Apresenta-se ainda uma ampla discussão sobre o princípio da qualidade em serviços, onde será formada uma visão geral do modelo de referência a ser seguido e aplicado no atendimento ao cliente de uma empresa seguradora, como decorrência das relações identificadas e caracterizadas.

Por tratar-se de um trabalho inovador, formará uma base de conhecimento para as empresas do mercado segurador, promovendo uma melhora qualitativa nas relações cliente-seguradora no momento do atendimento, momento este bastante crítico na formação da imagem da empresa, o que resultará num importante diferencial competitivo.

1.3. ESTRUTURA DO TRABALHO

O capítulo 1 apresenta a introdução, onde é levado ao conhecimento do leitor a atual situação do mercado de serviços no Brasil e no mundo, apresentando a seguir os objetivos do trabalho com a definição do foco a ser tratado e a caracterização do problema a ser estudado.

No capítulo 2 caracteriza-se o setor de serviços no âmbito global, definindo-o e demonstrando seus diferenciais.

O conceito de “momento da verdade” é ainda apresentado no capítulo 2, conceito este importantíssimo para a análise das relações no atendimento e da criação das impressões no primeiro contato. Traz ainda este capítulo os aspectos referentes ao gerenciamento de serviços e seus diferenciais.

O capítulo 3 trata da qualidade em serviços e mostra o conceito de Controle da Qualidade Total (CQT) para este setor.

Um histórico do setor de seguros é apresentado no capítulo 4, bem como suas características e peculiaridades no relacionamento cliente/seguradora.

O capítulo 5 mostra o modelo desenvolvido para aplicação nestas empresas.

Por fim, o capítulo 6 tratará das conclusões deste trabalho de pesquisa, assim como das sugestões para pesquisas futuras.

2. SETOR DE SERVIÇOS

Em sua obra, **REBELATO (1995)** apresenta diversas definições de serviços, dos mais diferentes autores, ressaltando as vantagens de cada definição, porém apresentando também as falhas ou imperfeições de cada uma.

Através da tabela 3, a seguir, é possível comparar tais definições e as limitações de cada uma delas apresentada pelo autor.

Sugere ainda o autor que a busca por uma definição exata pode ser infundável e infrutífera, sem que se encontrem as palavras corretas para exprimir o conceito de serviços e para englobar as mais diferentes modalidades de serviços.

Talvez uma das melhores definições de serviços seja uma frase de **PURI (1993)** que, exatamente por sua simplicidade e generalidade, parece também encontrar menos críticas, por definir serviços como “uma atividade que não produz produtos”. Entretanto, incentiva e favorece a oferta de novos produtos.

PURI (1993) apresenta ainda a definição de serviços segundo a norma ISO/CD 8402-1:

“Serviços: Os resultados gerados pelas atividades na interface entre o fornecedor e o consumidor e pelas atividades internas dos fornecedores, para satisfazer as necessidades dos consumidores.”

Segundo **ELLENRIEDER (1988)**, normalmente compra-se um serviço como extensão de um produto e quase todas as compras de serviços envolvem a aquisição de produtos, tanto diretamente pelo consumidor do serviço, como através de quem compra o produto. Como exemplo, cabe citar o caso de uma máquina fotográfica: ela é um produto que necessita de “serviços facilitadores” como revelação e curso de fotografia, ou o caso de aparelhos de TV que são “bens facilitadores” para o serviço das emissoras.

Tabela 3- Definições de serviços e suas limitações apresentadas por REBELATO (1995)

DEFINIÇÕES DE SERVIÇOS	LIMITAÇÕES
Atividades que provocam alguma modificação física no consumidor ou em algo que lhe pertence. WILD (1971)*	Exclui o comércio.
Mercadoria intangível que não pode ser tocada ou experimentada antes da compra. RATHMELL (1974)†	Exclui o comércio.
Ato essencialmente intangível que não tem como resultado a propriedade de algo. LEVITT (1984)‡	Exclui o comércio.
Operações com o objetivo de aumentar o valor de estado de alguma pessoa ou objeto. ELLENRIEDER (1988)	Exclui os transportes.
Aspectos, atitudes e informações que aumentem a capacidade do cliente entender o potencial valor de um produto ou serviço essencial. DAVIDOW & UTTAL (1991)§	O cliente sozinho pode chegar a conclusões erradas.
Resultado psicológico e pessoal sobre o cliente. ALBRECHT (1992)	Exclui os serviços bancários ou de alimentação.
Conjunto de prestações que o cliente espera além do produto ou serviço de base. HOROVITZ (1993)**	Pode haver uma lacuna entre o serviço e a expectativa do cliente.

Toda a dificuldade na definição de serviços advém do fato de que raramente encontram-se serviços não associados a produtos, ou produtos não associados a serviços, havendo entre eles uma correlação maior ou menor, conforme será exposto a seguir.

*WILD, R. (1971). *Production and operations management*. Holt, Rinehart and Winston.

†RATHMELL, J. M. (1974). *Marketing in the service sector*. Cambridge, Winthrop Publishers.

‡LEVITT, T. (1984). Administração de serviços. In: KOTLER, P. *Administração de marketing*. São Paulo, Atlas.

§DAVIDOW, W. H., UTTAL, B. (1991). *Serviço total ao cliente*. Rio de Janeiro, Campus.

**HOROVITZ, J. (1993). *Qualidade de serviços*. São Paulo, Nobel.

2.1. DIFERENCIAIS DO SETOR DE SERVIÇOS

O setor de serviços apresenta características peculiares que o diferenciam sobremaneira da produção de bens de consumo como tradicionalmente se conhece.

As principais características especiais das operações de serviço apontadas por **GIANESI & CORRÊA (1994)** são:

- a intangibilidade dos serviços;
- a necessidade da presença do cliente ou um bem de sua propriedade;
- o fato de geralmente os serviços serem produzidos e consumidos simultaneamente.”

A intangibilidade refere-se aos aspectos não palpáveis, relacionados à simpatia, à presteza no atendimento e à realização dos serviços, que normalmente são experiências que o cliente vivencia, e portanto sujeitam-se a seus critérios, padrões e preconceitos no momento que avalia, o que aumenta a dificuldade para que fique satisfeito, pois diferem dos produtos ou bens, os quais podem ser possuídos ou tocados, de modo geral, destacam também os autores.

Um estudo de caso desenvolvido por **GUEDES, MORGADO & QUELHAS (1996)** destaca que os clientes entrevistados demonstraram maior insatisfação com os problemas relativos ao atendimento dos prazos pré-estabelecidos que com os problemas técnicos, o que evidencia a importância da consideração dos aspectos intangíveis dos serviços.

Porém, ao contrário do que muitos pensam, os produtos ou serviços não são simplesmente tangíveis ou intangíveis.

Isso deve-se ao fato de que muitos serviços dependem de bens facilitadores (serviços expandidos), da mesma forma que muitos produtos dependem de serviços a eles associados (produtos expandidos) para que possam ser utilizados, conforme exposto na figura 5.

Como exemplo pode-se citar o serviço de hotelaria, que depende substancialmente de produtos a ele associados, como camas, toalhas e outros bens de consumo que são oferecidos em um hotel.

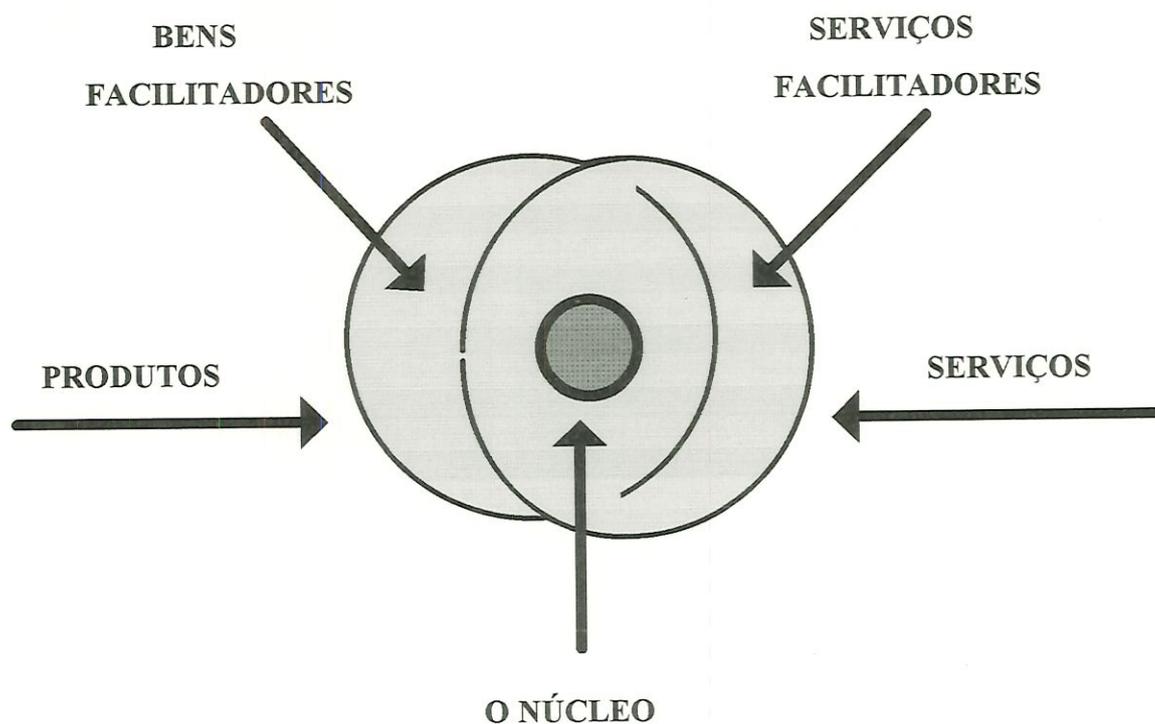


Figura 5 - A intersecção entre produtos e serviços
Adaptado de SCHWARTZ (1992)

Por outro lado, produtos tangíveis como os cosméticos, dependem de “serviços facilitadores”, como a rede de distribuição e marketing, entre outros.

Teremos então um *continuum* entre produtos predominantemente tangíveis e serviços preponderantemente intangíveis, conforme nos traz a obra de SHOSTACK* apud REBELATO (1995), através da figura 6.

A presença e participação do cliente no processo refere-se ao fato de que o serviço, de um modo geral, vai processar uma transformação no cliente ou num bem de sua propriedade. O cliente é parte importante do processo, que só é ativada no momento em que dá início ao processo, o que influencia também a localização da empresa e o tempo de entrega e atendimento ao cliente.

* SHOSTACK, G. L. (1977). Breaking free from product marketing. *Journal of Marketing*, v.41, n.2, p.73-80, apr.

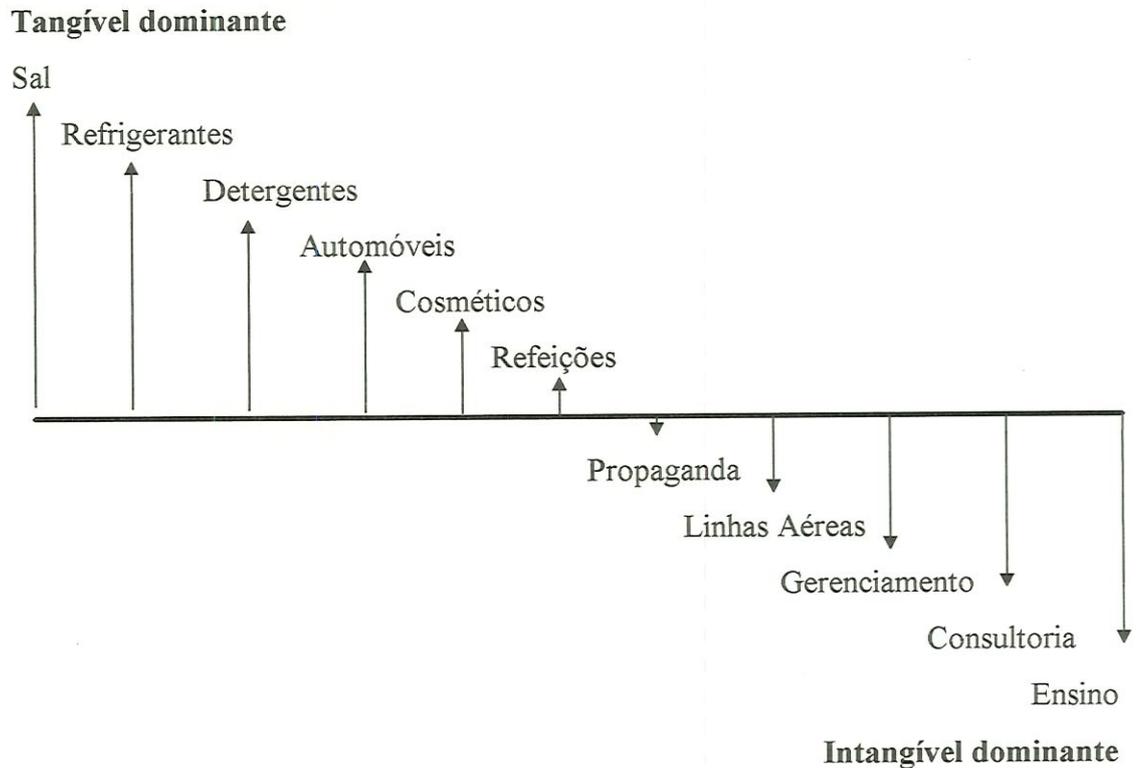


Figura 6 - Escala de tangibilidade/intangibilidade da oferta

Adaptado de Shostack (1977, p.77) por Rebelato (1995, p.28)

Como os serviços necessitam da presença do cliente, tornam-se também muito mais constantes e críticas as interações entre clientes e funcionários, nos chamados “momentos da verdade”, como será exposto no item 2.2.

Passa, portanto a merecer uma atenção cada vez maior a área de recursos humanos, pois as pessoas precisam da certeza de sua importância dentro da empresa e como suas vidas serão influenciadas pela qualidade e produtividade, conforme **SOARES JÚNIOR (1996)**.

A medida que aumenta a participação do cliente no processo, também aumenta a dificuldade do controle por parte da empresa sobre a qualidade dos serviços prestados.

Segundo **LAS CASAS (1994)**, os serviços geralmente são prestados quando vendedor e comprador estão frente à frente, por isso é necessário uma capacidade de prestação de serviços antecipada. E referindo-se ao marketing do sistema, afirma que será necessário sempre considerar o momento de contato com a clientela como fator principal de qualquer esforço mercadológico.

A produção e consumo simultâneos dos serviços refere-se ao fato dos serviços não poderem ser estocados como os bens de consumo, o que vai influenciar diretamente no dimensionamento da mão-de-obra, enfrentando sérios problemas nos serviços com demanda sazonal ou com momentos de pico de demanda ao longo do período, fazendo com que as empresas trabalhem com a existência de filas, e dêem a elas tratamento diferente em função do tipo de serviço a ser executado. Porém, a expectativa do uso de serviços fica contida.

Um claro exemplo do exposto é o caso dos bancos, que trabalham com oscilações ao longo do dia e também em função do período do mês, trabalhando então com filas consideradas aceitáveis, situação completamente diferente do serviço de remoção por UTIs móveis, onde seria inaceitável pensar-se em filas, o que leva a novos conceitos de qualidade e produtividade, aceitando-se trabalhar com capacidade ociosa de produção.

Uma importante consideração é apresentada por **COBRA & COBRA (1986)**, que ressaltam a dificuldade no estabelecimento dos preços, pois os custos de produção baseados no trabalho humano variam, além do que, de um modo geral, os serviços não podem ser protegidos por patentes e visam a própria “marca” como forma de diferenciação frente à concorrência.

Porém **SANT’ANA & SEGRE (1996)** afirmam que nos segmentos modernos do setor terciário que conseguiram avançar na direção da racionalidade e modernização de suas atividades, a linha seguida foi a mesma do setor industrial: qualidade, redução de custos, flexibilidade organizacional, maior eficiência da força de trabalho e competitividade no mercado.

As caracterizações do setor de serviços são sintetizadas por **PARASURAMAN, ZEITHAML & BERRY (1988)** como simultaneidade entre produção e consumo dos serviços, intangibilidade e heterogeneidade dos serviços.

A heterogeneidade dos serviços é ainda destacada por **LAS CASAS (1994)**, pois como estes são produzidos pelo ser humano, que é instável, é de se esperar que também os serviços o sejam, dificultando a manutenção do padrão de qualidade das empresas, criando situações críticas no choque entre cliente e prestador de serviços, momento este denominado “momento da verdade”.

2.2. OS MOMENTOS DA VERDADE

O termo “momentos da verdade” foi popularizado por **CARLZON*** apud **LAS CASAS (1994)**, presidente da SAS, empresa de aviação escandinava, que dizia que a prestação de serviços é resultado da soma de todos os “momentos da verdade” de um cliente com a empresa. **LAS CASAS (1994)** completa dizendo que qualquer contato de um indivíduo com a organização que pode formar alguma impressão é considerado um “momento da verdade”, como por exemplo uma ligação telefônica, um pedido de informação, os serviços de entrega, os atendimentos pós-venda, enfim, toda interação do cliente com os funcionários da empresa.

CARLZON* afirmava, segundo **ALBRECHT & BRADFORD (1992)**, que nesses rápidos encontros com o cliente, este toma uma decisão sobre a qualidade dos produtos e dos serviços oferecidos. Ele estimou que na SAS ocorriam cerca de 50 mil “momentos da verdade” por dia, e que tinham de ser administrados por todos os funcionários. Em menos de dois anos Carlzon tirou a SAS da quase falência e a levou à lucratividade.

No problema em foco, do atendimento aos clientes das seguradoras, esses “momentos da verdade” tomam uma dimensão de grande importância para o sucesso da organização.

Porém nos “momentos da verdade” o cliente não é influenciado somente negativamente. No caso da seguradora, um atendimento seguro e cordial influenciará

* CARLZON, J. (1992). *A hora da verdade*. Rio de Janeiro, COP.

positivamente o cliente, transmitindo-lhe segurança e confiabilidade, que ficarão marcados em sua mente juntamente com aquele momento ruim (sinistro).

Isso se deve ao fato do cliente trazer consigo todos os seus padrões de vida e de comportamento, além de refletir o momento pelo qual está passando em sua vida, ou como nos trazem **ALBRECHT & BRADFORD (1992)** o seu “esquema de referências”. Da mesma forma também o funcionário (prestador de serviço) trará consigo seu “esquema de referências”, carregado de valores, crenças e preconceitos.

A figura 7 ilustra essa interação cliente/funcionário, no contexto de serviços, trazendo os fatores de influência para o “momento da verdade”.

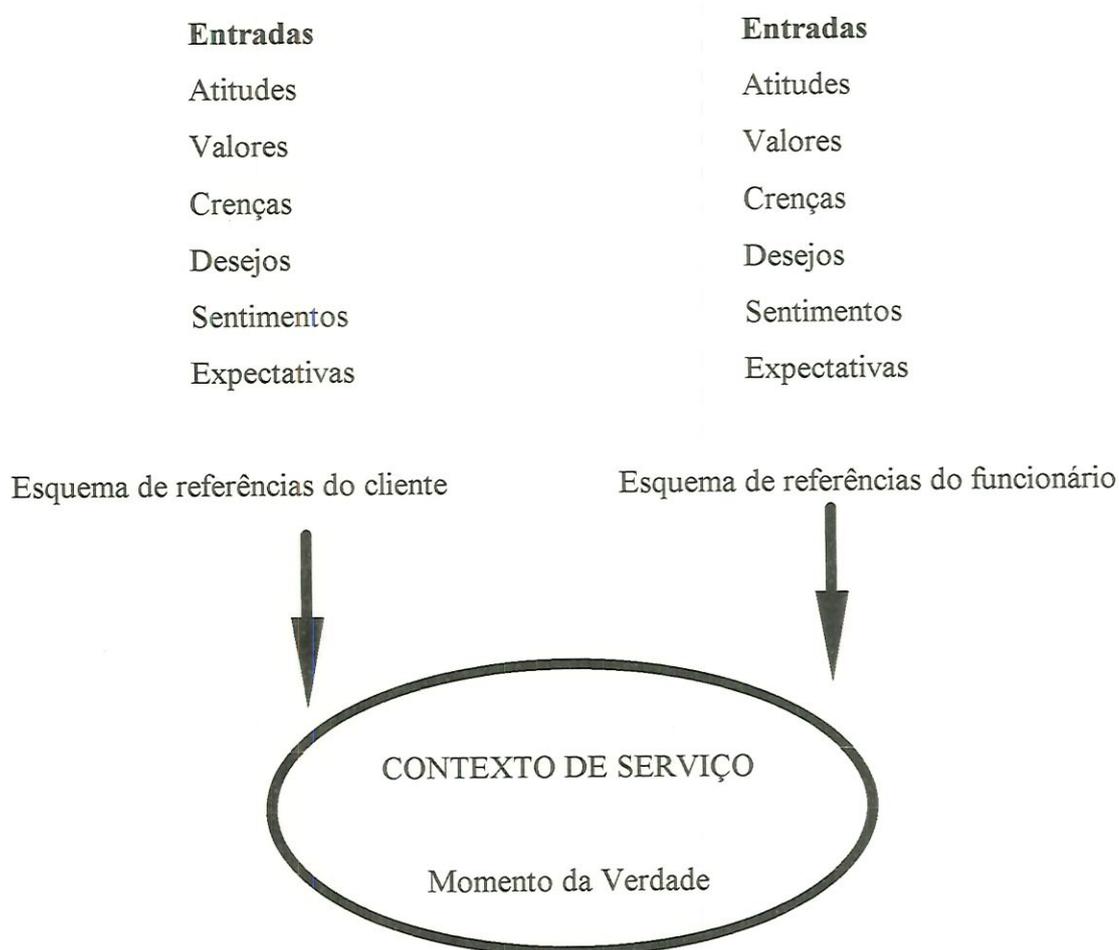


Figura 7 - O modelo do “momento da verdade”
ALBRECHT & BRADFORD (1992)

Quando se fala do “esquema de referências” dos funcionários, parece que se erra o alvo, e que o esquema correto seria o do cliente.

Porém, assim como os clientes, os funcionários também tem o seu “esquema de referências”, carregando consigo os seus desejos, ansiedades e preconceitos, o que torna ainda mais delicado o “momento da verdade”, pois o funcionário também pode trazer consigo preconceitos tais como racismo ou machismo, entre outros, os quais estão sujeitos a criar situações embaraçosas quando externados.

Esses preconceitos, ou “esquema de referências”, podem provocar “momentos da verdade” extremamente negativos para a empresa, principalmente porque dificilmente o cliente manifestará à empresa sua insatisfação para com o funcionário, e com isso a empresa não terá conhecimento do ocorrido, não podendo portanto tomar atitudes corretivas.

Algumas empresas têm dado especial atenção a medidas de satisfação do cliente logo após os “momentos da verdade”, visando principalmente coletar impressões negativas sobre o atendimento da empresa e proporcionar atitudes corretivas. Entretanto, infelizmente a maior parte dessas empresas pecam pelo desconhecimento das reais dimensões que influenciam a satisfação do cliente, não podendo portanto alcançar a sua real satisfação.

Dessa forma adquire especial importância para a empresa o estudo das expectativas do cliente, para que ela possa posicionar-se para influir no mercado, frente a seus concorrentes, pois o melhoramento dos produtos ou serviços é uma oportunidade estratégica para empresas que atuam em um ambiente competitivo, como afirmam **SANTOS & TOLEDO (1996)**.

Assim sendo, a empresa pode identificar no mercado, influências sobre as expectativas de seus clientes potenciais, corrigir falhas em sua atuação e encontrar novos nichos de mercado a partir de problemas de seus concorrentes, pois segundo **COLENCI JÚNIOR & IOMBRILLER (1995)** os grandes problemas são na maioria das vezes óbvios, passíveis de serem evitados e podem passar despercebidos, porém o mesmo não ocorre com seus efeitos.

2.3. ANÁLISE DAS EXPECTATIVAS DOS CLIENTES

A experiência anterior da prestação de serviços influencia a formação das expectativas dos clientes, bem como a postura da empresa frente a seus concorrentes. O fornecedor do serviço pode ainda influenciá-las através da consistência do serviço prestado, segundo **GIANESI & CORRÊA (1994)**, como mostra a figura 8.

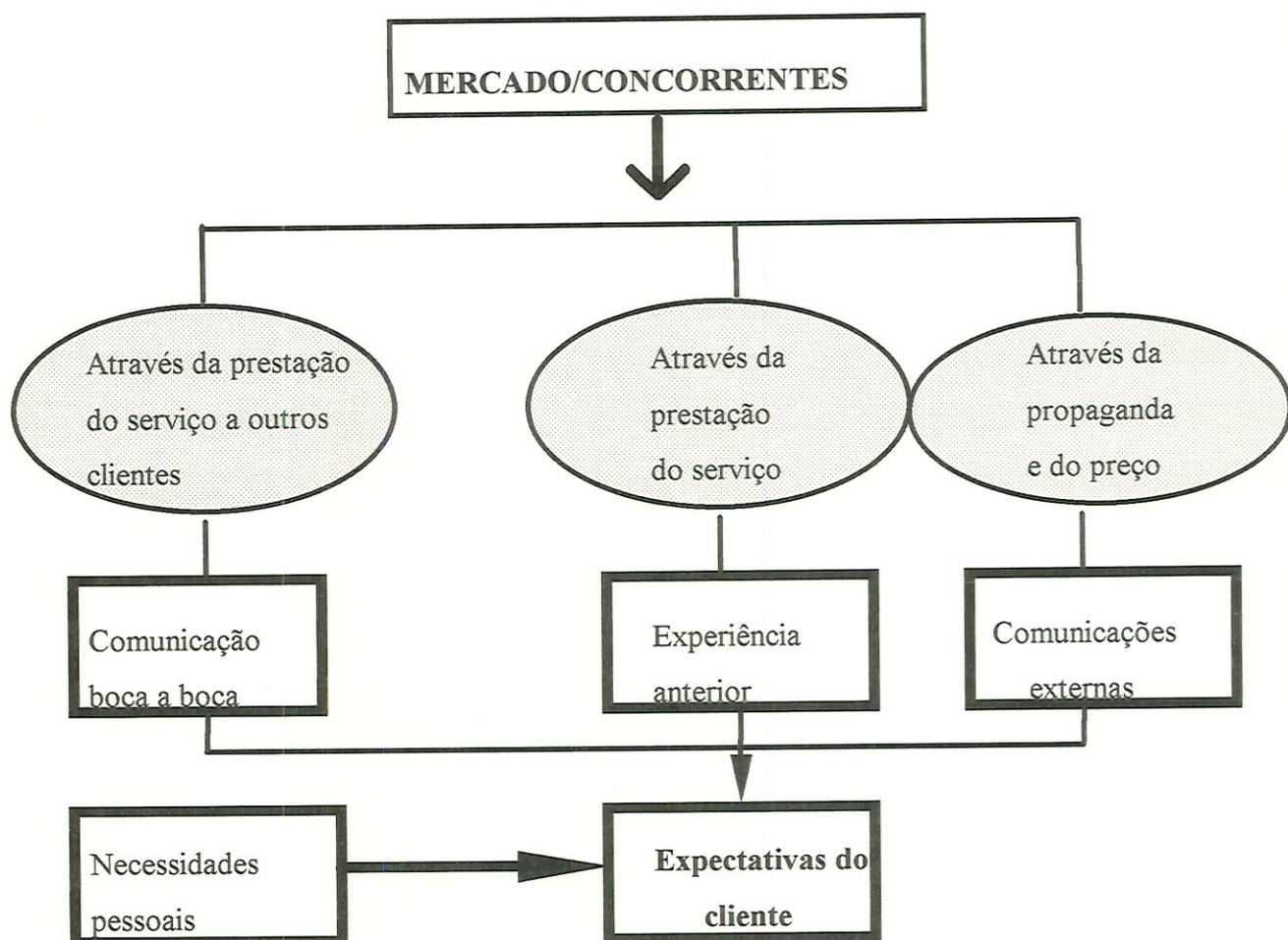


Figura 8 - O mercado influenciando as expectativas dos clientes
GIANESI & CORRÊA (1994)

Antes de abordar a satisfação das expectativas dos clientes é necessário que se faça a distinção entre as necessidades e as expectativas do cliente, que nem sempre são coincidentes e que não encontram consenso nem mesmo na literatura, pois alguns

autores apregoam que deve-se atender às necessidades dos clientes, outros às expectativas do cliente, e outros ainda, parecem não distinguir entre as duas possibilidades, apresentando definições que não deixam claro a que corrente aderiram, ou ainda simplesmente ignorando essa dualidade.

GIANESI & CORRÊA (1994) concluem que:

- “sempre que possível, o fornecedor deverá procurar identificar tanto as expectativas como as necessidades de seus clientes;
- o sistema de operações de serviço deverá estar apto, no curto prazo, a atender às expectativas do cliente, pois é baseado nelas que o serviço será avaliado;
- o sistema de operações de serviço deverá, no longo prazo, visar as reais necessidades dos clientes, capacitando-se para atendê-los;
- o fornecedor do serviço deverá procurar influenciar as expectativas do cliente, sempre que identificar uma inadequação entre estas expectativas e a visão de suas reais necessidades.”

Nota-se que na maioria das vezes as expectativas dos clientes não coincidem com suas reais necessidades.

Muitas vezes satisfazendo suas expectativas ficam ainda algumas das necessidades sem resposta, o que remete à importância da análise tanto das suas expectativas, para poder satisfazê-las no atendimento, senão procurarão outro fornecedor de serviços, bem como das necessidades, pois futuramente, quando notarem ter ainda necessidades não satisfeitas, poderão optar por outros fornecedores. Neste momento pode se perder o cliente.

A grande importância da formação das expectativas dos clientes é ainda destacada pelos autores, pois como afirmam, se for prometido ao cliente que na mala de viagem que está sendo vendida caberá toda a sua bagagem e efetivamente isso não ocorrer, o cliente não formará uma imagem fortemente negativa do seu produto, pois ele teve a possibilidade de ver o produto antes da compra, porém, se for prometido a ele que a sua companhia seguradora o indenizará imediatamente após a ocorrência de um acidente, isso poderá provocar situações muito embaraçosas frente ao cliente, o

qual terá suas expectativas não atendidas e, provavelmente, transformar-se-á num veículo de transmissão de imagem negativa da empresa.

Essas informações, ou promessas de atendimento, não são somente aquelas realizadas pela empresa nos veículos de comunicação ou na definição de metas da empresa, mas também aquelas transmitidas em contatos com funcionários que ao passar uma informação ao cliente podem, em função do hábito com os termos e operações da empresa, fornecer informações confusas aos clientes, influenciando-os para a formação de uma expectativa exagerada quanto à qualidade do serviço, criando posteriormente uma imagem negativa sobre o atendimento.

Tanto grandes como pequenas empresas podem tornar-se empresas voltadas para o cliente. Não é o tamanho que importa e sim a vontade, afirma **WHITELEY (1994)**.

Para o autor, a organização grande ou pequena, que tensionar voltar-se para o cliente, a despeito das vantagens ou desvantagens de tamanho, será a vencedora, e segundo **WERNECK (1994)**, produzir um bem ou serviço com qualidade, com a entrega no prazo determinado, com o atendimento correto (inclusive na assistência pós-venda) e ao menor custo é a nova regra de mercado.

A importância do atendimento ao cliente também é descrita na obra “Incrível Atendimento ao Cliente” onde **FREEMANTLE (1994)** apresenta dois princípios:

1. “O atendimento ao cliente resume-se em fazer algumas coisas básicas da forma correta;
2. O processo de fazê-las corretamente depende de uma boa administração.”

As empresas de serviços nas áreas de finanças, comunicações, seguros, transportes, serviços públicos, alimentação e hospitais serão extintas caso não se tornem competitivas, conhecendo as expectativas dos clientes e superando-as através da qualidade de seu atendimento, segundo **SIFERD, BENTON & RITZMAN (1992)**. Porém a satisfação do cliente pode ainda ser quantificada e maximizada em função das variações dos produtos ou serviços, adequando a empresa na direção da satisfação do cliente, conforme **SANTOS & TOLEDO (1996)**.

PAULIN, PERRIEN & FERGUNSON (1997) afirmam que no caso da área de finanças é mais fácil para o cliente comprar um serviço financeiro de uma empresa

com a qual já opera, adquirindo novos serviços financeiros, que de outra instituição, o que se dá em função da qualidade dos serviços e em especial de sua dimensão segurança.

De acordo com o **SEBRAE (1994)** “a satisfação do cliente é o que resume, afinal, todo o esforço da empresa em direção à qualidade”, apresentando ainda cinco lembretes, a fim de que o cliente torne-se conhecido e suas necessidades avaliadas:

1. “Identifique claramente seus clientes;
2. Conheça-os melhor do que eles conhecem a si mesmos;
3. Supere as necessidades e expectativas dos clientes;
4. Incentive as formas de aproximação com o cliente;
5. Mude os rumos da empresa na direção que o cliente indicar”.

Observa-se que a sobrevivência da empresa está intimamente ligada ao tratamento que é dispensado ao cliente e sua satisfação deve ser a missão de **todos** dentro da empresa, sendo que o atendimento ao cliente, que é função de toda a equipe, começa assim que esse pisa na empresa, ou ainda antes.

A consistência no atendimento e os altos índices de qualidade em serviços voltados prioritariamente aos clientes refletem em uma grande vantagem competitiva sustentada, segundo **SELLEY, BAKER & MCKAY (1997)**.

O atendimento ao cliente é realmente o teste final. Pode-se fazer tudo certo, em termos de produto, preço e marketing, mas a não ser que complete o processo com um atendimento ao cliente incrivelmente bom, há o risco de perder negócios ou até mesmo sair do ramo, conforme **FREEMANTLE (1994)**.

Torna-se necessário que a empresa dê alguns passos a fim de mudar sua cultura, centrando-a no cliente, transformando sua satisfação na maior prioridade, como sugere **LAWTON (1991)**.

O autor mostra ainda seis importantes passos:

1. Definir serviços como produtos tangíveis;
2. Identificar e diferenciar os clientes em termos de suas características e necessidades;

3. Determinar as expectativas prioritárias dos clientes;
4. Continuamente medir o quanto tais expectativas são atingidas;
5. Descrever o processo de avaliação dos serviços de maneira padronizada;
6. Estabelecer uma medida da quantidade e qualidade dos serviços.

O autor aponta ainda como principal dificuldade no atendimento do cliente a baixa eficiência na coleta de dados, apresentando pesquisa do TARP Institute, indicando que numa típica empresa americana, a empresa não consegue ouvir 96% dos seus clientes insatisfeitos.

Estas empresas comumente usam quatro medidas para ilustrar suas prioridades: produtividade, padronização, programação e lucratividade. Porém, esses não são os mesmos critérios utilizados pelos clientes como mostra a figura 9, adaptado de LAWTON (1991).

MEDIDAS DE DESEMPENHO	
Prioridades da Empresa	Prioridades dos Clientes
<ul style="list-style-type: none"> • Produtividade • Padronização • Programação • Lucratividade 	<ul style="list-style-type: none"> • Facilidade de uso • Oportunidade • Confiança / Certeza • Confiabilidade em relação à especificação

Figura 9 - Medidas de Desempenho

Adaptado de LAWTON (1991)

LAWTON (1989) define como determinante de qualidade o grau em que o produto ou serviço satisfaz as expectativas mensuradas do cliente, ressaltando a importância do direcionamento ao cliente em todos os sistemas da empresa, que devem ser fruto de uma gestão orientada neste sentido.

É importante ressaltar que segundo a pesquisa realizada por **BARONET & GERBER (1997)**, através da aplicação do questionário de satisfação do cliente (CSQ-8), 40% da variância na satisfação dos clientes foi explicada pelos diferentes critérios de avaliação do serviço.

Foi encontrada ainda uma baixa correlação entre as respostas de diferentes clientes, significando que diferentes fatores determinam a satisfação de cada grupo.

Este estudo reflete a necessidade da gestão de sistemas de serviços, pois, à medida em que encontra-se menor correlação entre as respostas dos clientes, maior deverá ser a customização do serviço, ou seja, maior deverá ser a atenção individual dispensada ao cliente para suprir suas necessidades individuais e buscar sua satisfação.

Por outro lado, quanto menor for a variância, mais padronizado poderá ser o atendimento, pois a expectativa sobre o atendimento e sobre o serviço prestado pelo conjunto de clientes converge aproximadamente para o mesmo ponto.

Dessa forma, o estudo da variância da satisfação do cliente e seus fatores de influência tornam-se preponderantes para a gestão dos sistemas de serviços.

2.4. GESTÃO DOS SISTEMAS DE SERVIÇOS

Nos atuais estudos sobre o Gerenciamento e Administração de Serviços há muitas citações sobre o triângulo de serviços de Karl Albrecht, apresentado na figura 10, que interpõe as relações cliente, sistemas, estratégias e pessoas. Nele estão expressos os componentes fundamentais para o estudo das organizações voltadas para serviços.

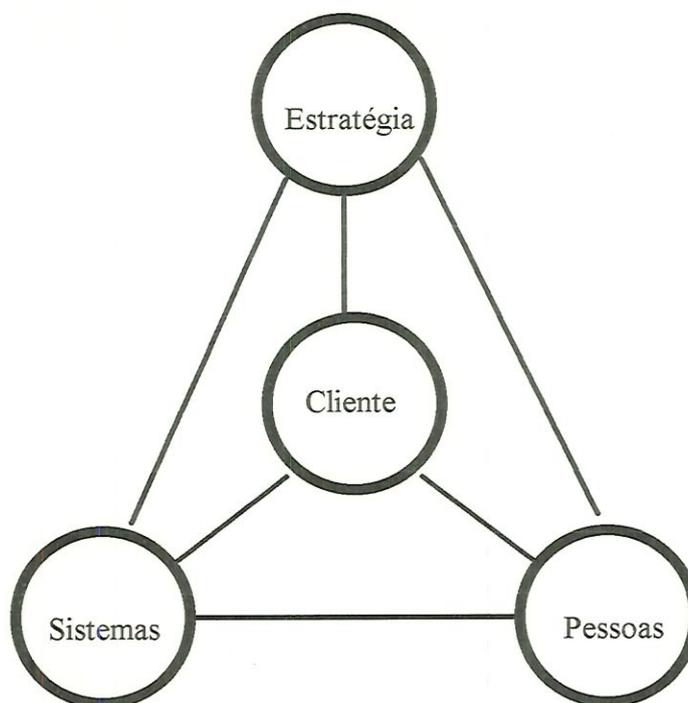


Figura 10 - O triângulo de serviços
ALBRECHT & BRADFORD (1992)

O cliente aparece como ponto central da figura, expressando toda sua importância e a idéia de que todas as demais partes do sistema giram em torno dele. Como destacam **ALBRECHT & BRADFORD (1992)**, “o coração do modelo é o cliente no círculo central”.

A estratégia do serviço reflete o modelo administrativo, a base para sua tomada de decisões futuras, seus serviços e operações. Deve estar baseada num profundo conhecimento do cliente e no apoio do alto Staff da empresa, correspondendo à soma do seu banco de dados e de modelos.

Os sistemas correspondem à política da empresa. **ALBRECHT & BRADFORD (1992)** consideram quatro sistemas principais:

1. Sistema Gerencial: composto pelas pessoas que desempenham funções gerenciais dentro da empresa, tomando decisões estratégicas tanto a curto como a longo prazo;

2. Sistemas de Regras e Regulamentos: composto pelas orientações, tanto para funcionários como para clientes, como exemplo é possível citar os manuais de normas e procedimentos. São as “leis” da empresa, que rezam o que é certo e o que é errado;
3. Sistema Técnico: corresponde não só à capacitação técnica dos funcionários como também ao ferramental (hardware) utilizado para desempenhar as funções dentro da empresa;
4. Sistema Humano: corresponde ao componente humano da empresa, não só sua capacidade e conhecimento, mas também a forma como as pessoas se relacionam e resolvem problemas internos da organização.

A parte das pessoas representa o “*humanware*” da organização, desde os seus funcionários até os gerentes e executivos, onde todos, independente de sua posição dentro da empresa, devem estar engajados na missão da empresa, tendo pleno conhecimento desta missão e da estratégia para atingir suas metas.

Há também uma ligação entre o círculo das pessoas e o círculo dos clientes, representando a ligação pessoal que todos os componentes da empresa, independentemente do seu nível hierárquico devem ter com o cliente, conhecendo seus dados e seu “esquema de referências”.

Nesse momento é importantíssimo colocar duas questões propostas ainda por **ALBRECHT & BRADFORD (1992)**:

“Os seus sistemas:

1. são adequados ao cliente?
2. são adequados aos funcionários?”

Estas questões dizem respeito ao fato do sistema ser adequado ou não, para que o cliente negocie com a empresa, e ao mesmo tempo adequado ou não, para que o funcionário negocie com o cliente, podendo o sistema realmente prestar serviços de qualidade a esses clientes.

Um exemplo disso é o grande número de instituições que solicitam aos clientes seu número de inscrição no CPF - Cadastro de Pessoas Físicas. Muitas vezes essa solicitação é feita juntamente com o recebimento do cheque do cliente, onde já

consta seu CPF, ou em muitos casos, temendo que o número seja passado erroneamente solicitam ao cliente uma cópia do próprio documento, o que é feito para facilitar a tarefa do funcionário, para que ele não precise levantar o cadastro do cliente e resgatar seus dados, porém um simples modelo informatizado poderia recuperar todos os dados dos clientes habituais. Dados esses que em alguns casos são totalmente desnecessários ao controle do cliente.

Como afirmam **RICHMAN, LA RUE & MACKINNON (1994)** cabe identificar as informações sobre os consumidores, *necessárias* para o andamento do negócio.

É notável até aqui a grande importância de conhecer os clientes, seus desejos e anseios, porém para que seja possível realmente satisfazê-los, ou até encantá-los, é necessário que se conheça muito bem a própria empresa, os funcionários, e se saiba quais as características mais importantes do próprio negócio. Surge então a empresa do futuro, aquela voltada à aprendizagem, que evolui constantemente adequando-se às novas realidades que vão surgindo, conforme **COSTA & SOUZA (1996)**.

Outras empresas procuram ainda por consultores para auxiliá-los nesta tarefa, como afirma **GABLE (1996)**, que apresenta um modelo de seis passos para o sucesso no processo de utilização de consultorias externas, a fim de caracterizar e direcionar a empresa na sua área de atuação.

Nesse sentido, é necessário determinar o contexto da exata atuação da empresa, apresentando uma classificação segundo a gestão de operações da empresa que **GIANESI & CORRÊA (1994)** colocam como “as principais dimensões dos serviços que afetam a gestão de operações”, sendo:

- *A ênfase dada às pessoas ou a equipamentos no processo:* processos baseados em equipamentos tendem mais à padronização, enquanto os baseados em pessoas têm uma flexibilidade maior, porém um menor grau de controlabilidade, devido às variabilidades e incertezas humanas.
- *O grau de contato com o cliente:* existem operações que trabalham com uma alta participação dos clientes e outras que trabalham com baixa ou nenhuma participação do cliente. Sabe-se que as operações com maior participação dos clientes são mais críticas e com menor produtividade, devido a um ambiente mais

carregado de incertezas e variabilidade, o qual chama-se *front office* ou linha de frente, segundo os autores. Destacam ainda que naquelas onde o nível de contato com o cliente é baixo é possível um gerenciamento diferente, com administração semelhante à utilizada na manufatura e com utilização de recursos bastante diferente das operações de linha de frente.

A essas operações com baixa participação do cliente, denominam-se *back room*, ou retaguarda, como está representado na figura 11:

- ***O grau de participação do cliente no processo:*** embora possa parecer idêntica à dimensão anterior, em verdade não é. Há um íntimo relacionamento entre as duas, pois as atividades de linha de frente são as mais propícias ao alto grau de participação do cliente, como o auto-serviço, ou *self-service*. Entretanto, a relação inversa não é válida, pois não só nos processos de retaguarda encontra-se o chamado *serviço total*, onde praticamente todas as atividades são exercidas pelo funcionário.

Esta dimensão é muito importante no estudo das operações de serviços, resultando em uma difícil administração da produtividade pois, para alcançar uma alta produtividade é necessário que se administre não somente os recursos materiais e pessoais, mas também o cliente.

- ***O grau de personalização do serviço:*** corresponde ao grau de padronização do serviço, que nos seus extremos podem ser altamente padronizados como numa loja de roupas prontas, ou no outro extremo altamente customizados como um alfaiate, por exemplo. Essas diferenças vão influir fortemente na flexibilidade a ser exigida dos funcionários.

Para ilustrar tal aspecto a figura 12 é proposta.

- ***O grau de julgamento pessoal dos funcionários:*** se refere à autonomia do pessoal de linha de frente para a tomada de decisões visando a satisfação do cliente. Quanto maior essa autonomia, maior será a customização do serviço, que no entanto, também poderá ser atingida, em alguns casos, pela oferta de um leque variado de opções.

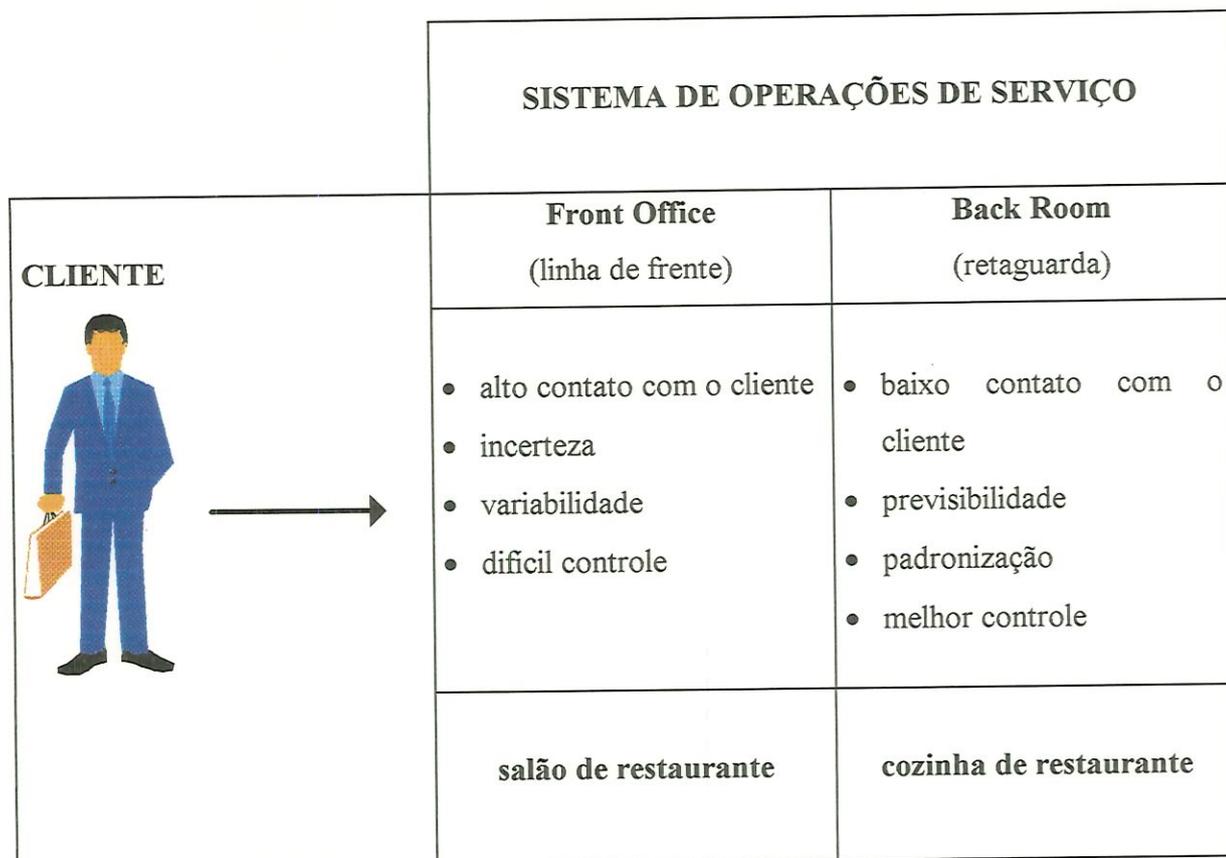


Figura 11 - As operações de serviço divididas entre front office e back room
 GIANESI & CORRÊA (1994)

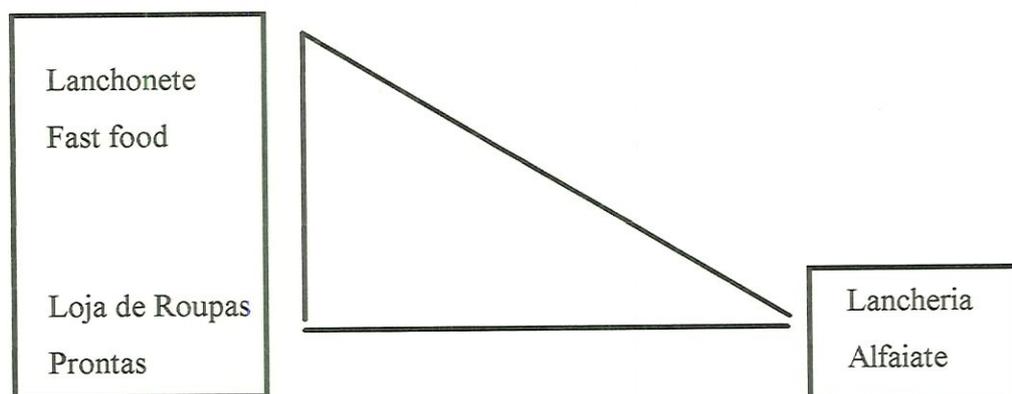


Figura 12 - O grau de personalização do serviço

- ***O grau de tangibilidade do serviço:*** como foi visto anteriormente, os serviços variam do que se chama de serviços puros até aqueles onde são meros facilitadores na venda de produtos (bens físicos). Dessa forma, a análise do grau de tangibilidade do serviço ajuda a colocar a ênfase mais no produto ou no serviço, dependendo da sua importância e relevância no pacote produto/serviço.

Reportando à obra de **SILVESTRO, FITZGERALD, JOHNSTON & VOSS (1992)*** apud **GIANESI & CORRÊA (1994)**, é apresentada a figura 13, que auxilia na visualização das dimensões expostas.

A divisão entre front-office e back-room auxilia no entendimento dos parâmetros relevantes a cada uma dessas dimensões, permitindo dessa forma que se faça o estudo da qualidade no setor de serviços.

Após a análise das expectativas dos clientes e antes de introduzir o conceito de qualidade, é importante definir o conceito de essência de um serviço.

Essência de um serviço corresponde àquilo que realmente foi contratado para ser realizado. No caso de um professor, suas aulas; para um dentista, o tratamento dentário; para um mecânico, a reparação do automóvel, etc..

Embora não seja tudo, a essência do serviço corresponde ao núcleo central do serviço a ser executado, com forte base técnica do ramo de atividades em questão.

No caso do mecânico, independentemente das condições de recepção de seu estabelecimento ou de suas condições de pagamento por exemplo, o defeito do veículo deve ser localizado, diagnosticado e reparado, retornando o veículo em perfeito estado de funcionamento. Isso é a essência do serviço.

Porém, como apresentado anteriormente, embora a essência seja o núcleo do serviço, não é tudo, existe o que alguns autores chamam de “extras”, aquele “algo a mais” que o profissional ou a empresa prestadora de serviços pode oferecer, na batalha para cativar o cliente criando um diferencial competitivo.

Reportando ao mesmo exemplo da oficina mecânica, além de desempenhar a parte técnica adequadamente, a oficina pode oferecer aos clientes uma recepção

* SILVESTRO, R.; FITZGERALD, L.; JOHNSTON, R.; VOSS, C. (1992). Towards a classification of service processes. *International Journal of Service Industry Management*, v.3, n.3, p.62-75.

agradável, com café, serviço de “leva e traz”, enfim, alguns “extras” ou “características satélites” em relação ao núcleo do serviço.

Essa relação está exposta na figura 14:

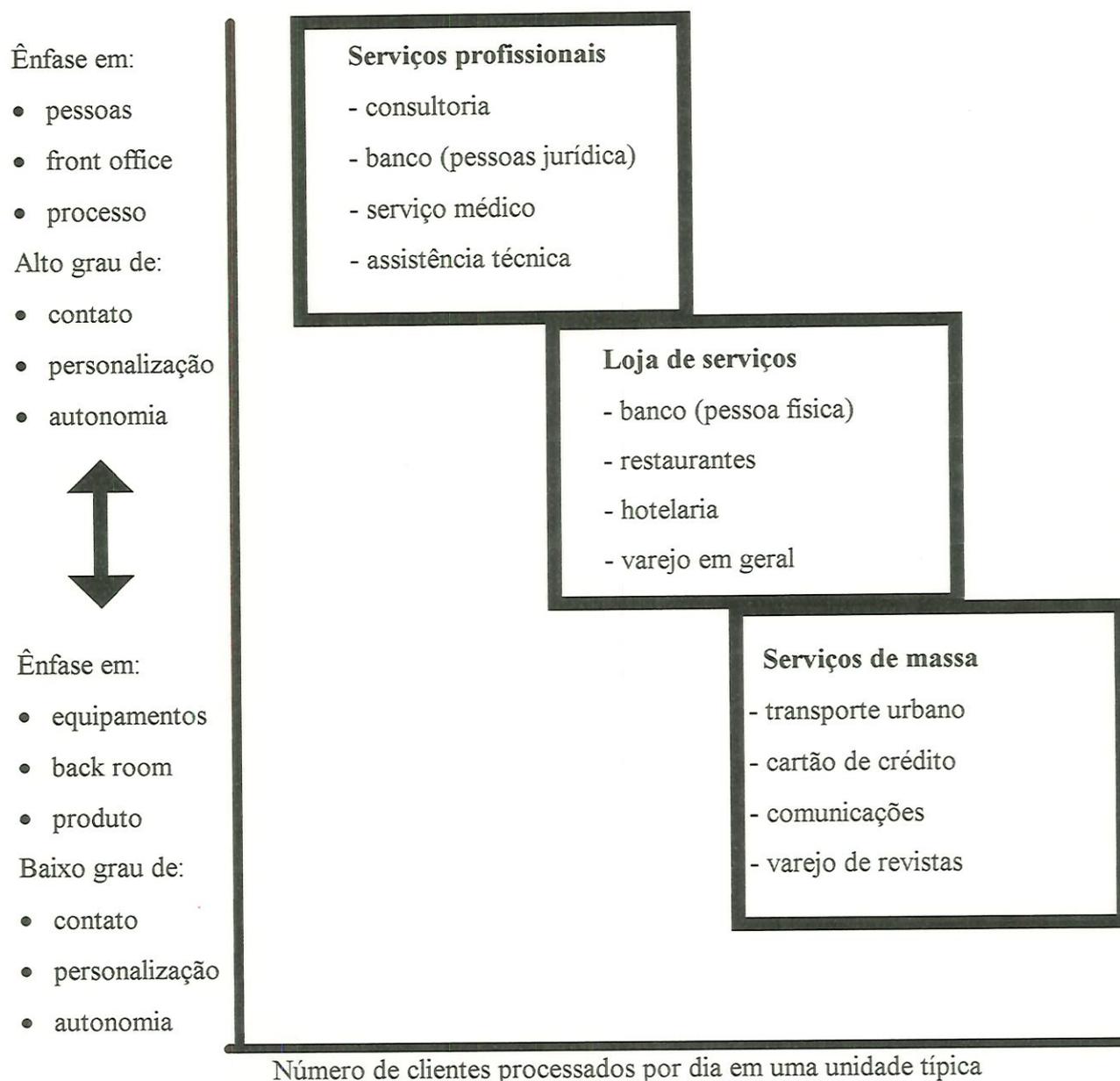


Figura 13 - Classificação dos processos de serviço

**SILVESTRO, FITZGERALD, JOHNSTON & VOSS (1992)* apud
GIANESI & CORRÊA (1994)**

* SILVESTRO, R.; FITZGERALD, L.; JOHNSTON, R.; VOSS, C. (1992). Towards a classification of service processes. *International Journal of Service Industry Management*, v.3, n.3, p.62-75.

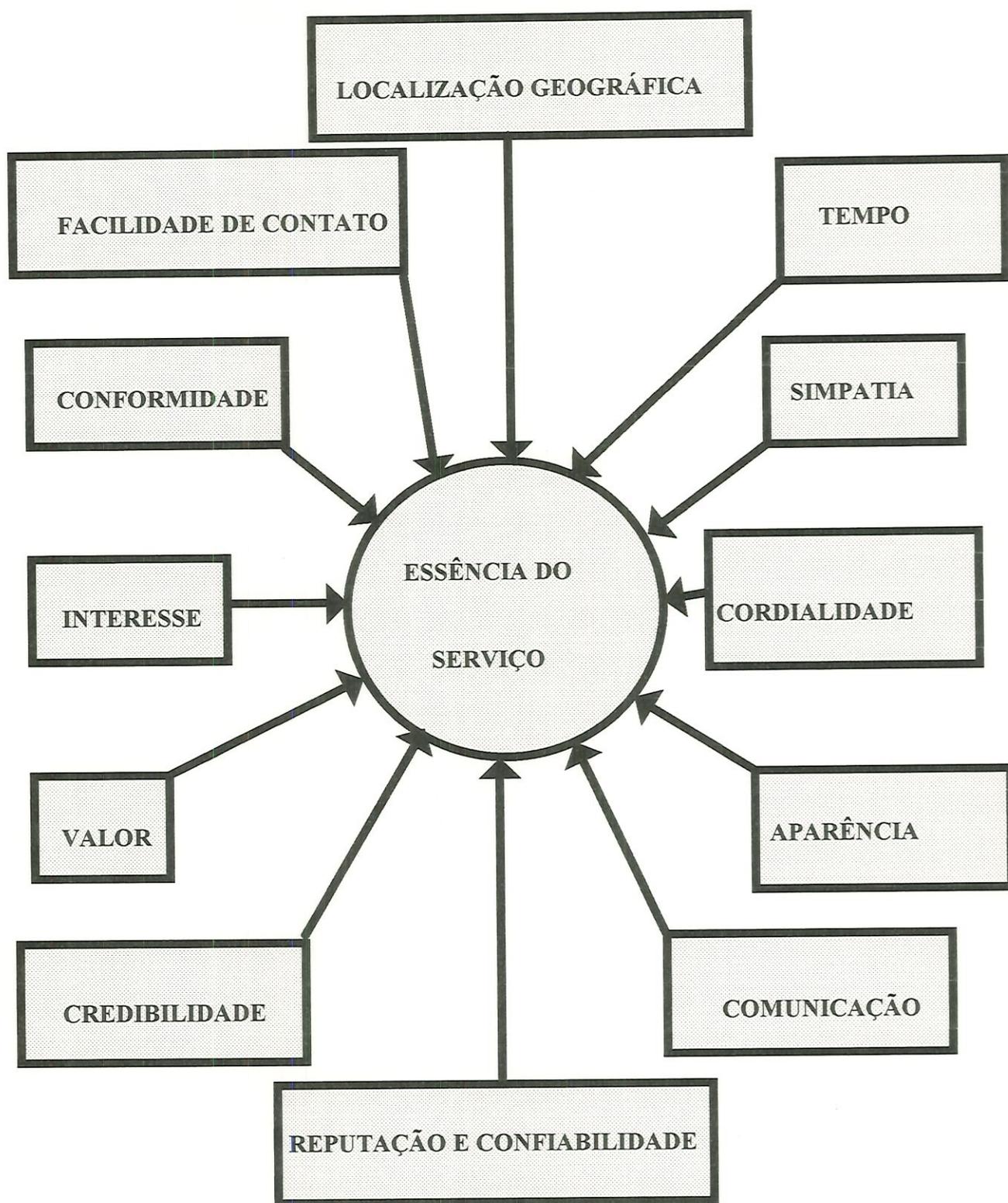


Figura 14 - Essência do serviço e características satélites

Dessa forma, em especial quando o cliente não tem conhecimento técnico sobre o serviço que está sendo prestado (o que ocorre em grande parte das vezes), ele acaba avaliando num primeiro momento o serviço prestado principalmente pelas características satélites, e não pela essência do serviço.

Assim, mesmo quando uma pequena oficina de funilaria e pintura tem condições técnicas para oferecer um serviço tecnicamente bastante gabaritado, muitas vezes o cliente opta por uma concessionária para realizar os reparos em seu veículo, mesmo que isso implique em pagar mais caro pelos serviços, pois na maioria das vezes não tem o conhecimento sobre a essência do serviço.

Analogamente poderíamos utilizar esse exemplo em relação a uma construtora, a um pintor de paredes, enfim, à maior parte dos serviços, em especial devido a sua intangibilidade.

Cabe ressaltar que embora existam muitas características satélites com as quais as empresas devam se preocupar, só criará realmente uma vantagem competitiva sustentada aquela que acima de tudo tiver uma alta qualidade na essência do serviço, pois senão poderá obter uma satisfação momentânea do cliente, porém com o passar do tempo a falha técnica aparecerá, resultando na perda do cliente e de tantos mais com os quais ele se comunicar.

Concluindo pode-se dizer que a empresa só atinge a qualidade em serviços quando domina a essência e as características “satélites” dos serviços.

3. QUALIDADE

Ao longo dos anos, muitos autores têm procurado definir qualidade, porém esta parece ser uma árdua tarefa, pois as definições apresentadas parecem não esgotar o assunto, definindo-o claramente.

Inútil aos propósitos deste trabalho seria tentar expor todas as definições existentes ou continuar a busca por uma definição “absoluta”, que esclarecesse o assunto.

Serão então apresentadas apenas duas definições, de dois dos mais clássicos autores da área: **FEIGENBAUM (1961)** e **JURAN (1974)**, que podem ser tomadas como ponto de partida.

FEIGENBAUM (1961) baseou-se no valor e afirmou que “qualidade quer dizer o melhor para certas condições do cliente. Essas condições são o verdadeiro uso e o preço de venda do produto”.

Por sua vez, **JURAN (1974)**, baseando-se no usuário, definiu qualidade como adequação ao uso.

Independentemente da adoção de uma destas ou de qualquer outra definição, parece que mesmo não havendo consenso quanto à definição de qualidade, o mesmo não ocorre com sua importância.

Um exemplo da importância dada atualmente à qualidade é a política de qualidade da “UCB Chemical Sector”, onde segundo **NULAND (1990)** destacam-se alguns pontos, entre eles:

- a) Qualidade é o início e o fim;
- b) O cliente é a maior prioridade;
- c) Qualidade é constituída ao longo de todo o processo e não verificada no final;
- d) A melhoria contínua da qualidade é a meta de vida;

- e) O objetivo é a perfeição;
- f) Os custos são calculados em função de perdas ou retrabalhos;
- g) Flexibilidade é o cartão de visita da empresa;
- h) A administração é participativa;
- i) Será dada preferência aos fornecedores que aplicarem os princípios da Qualidade Total;
- j) A qualidade assegurada é baseada na Norma ISO 9000.

Tendo tomado ciência da qualidade, torna-se interessante então a discussão sobre a avaliação da Qualidade.

Esta avaliação segundo a **ABNT (1990)** está baseada na constatação de que qualquer produto apresenta dois tipos básicos de características: as que são mensuráveis como comprimento ou peso, e as não mensuráveis como o sabor ou odor de um alimento.

Esta classificação, ao invés de analisar o produto como um todo, analisa-o fracionadamente nos seus aspectos elementares, aos quais a **ABNT (1990)** dá o nome de “característicos de Qualidade”.

Para regulamentar a qualidade criaram-se as normas da série ISO 9000, conforme a **ABNT (1990)**, a qual destaca que para ser bem sucedida, a empresa deve oferecer produtos ou serviços que:

- a) correspondam a necessidades, utilização ou aplicações bem definidas;
- b) satisfaçam as expectativas dos consumidores, como afirmava **JURAN (1974)** “...adequação ao uso”;
- c) atendam a especificações e normas aplicáveis;
- d) atendam a requisitos regulamentares da sociedade;
- e) estejam disponíveis a preços competitivos;
- f) sejam providos a um custo que proporcione lucro.

O conceito de garantia da qualidade levou-a do ambiente fabril para áreas mais amplas, como o gerenciamento, pois embora a prevenção de problemas continuasse sendo seu objetivo fundamental, os seus instrumentos se expandiram muito.

Para atingir esses novos objetivos organizacionais, a empresa deve organizar-se de forma que os fatores técnicos, administrativos e humanos que afetem a qualidade de seus produtos e serviços estejam sob controle, segundo a **ABNT (1990)**, controle este que deve ser orientado no sentido de redução, eliminação e acima de tudo prevenção de deficiências da qualidade, desenvolvendo e implementando um sistema de gestão da qualidade, com a finalidade de alcançar os objetivos determinados pelas políticas de qualidade da empresa.

Na busca da máxima eficácia e para melhor atendimento das expectativas dos clientes é essencial a escolha do sistema adequado a cada produto ou serviço que é oferecido pela empresa.

Um dos princípios do sistema da qualidade é o ciclo da qualidade, onde o sistema da qualidade aplica-se a todas as atividades relativas à qualidade, tanto dos produtos quanto dos serviços.

Envolve todas as fases desde a identificação das expectativas dos clientes até a satisfação final de suas necessidades, podendo essas fases e atividades, segundo a **ABNT (1990)**, incluir também:

- I. “marketing” e pesquisa de mercado;
- II. desenvolvimento, especificação e projeto do produto ou serviço;
- III. aquisição;
- IV. planejamento e desenvolvimento do produto;
- V. produção;
- VI. inspeção, ensaio e verificação;
- VII. embalagem e estocagem;
- VIII. canais de venda e distribuição;
- IX. instalação e operação;
- X. assistência técnica e manutenção;
- XI. disposição após o uso.

Atualmente tem sido ultrapassada a fase inicial da qualidade em serviços, que utilizou os mesmos padrões da qualidade para produtos, chegando a um novo tempo em que foram desenvolvidos conceitos próprios para a área de serviços.

3.1. A QUALIDADE EM SERVIÇOS

Qualidade em Serviços envolve mais que a implantação de técnicas administrativas específicas. Isto envolve um compromisso com o cliente e a criação de uma cultura organizacional que coloque a qualidade em primeiro lugar, afirmam **MOORE & KELLY (1996)**, a exemplo do que se observa na manufatura, porém os conceitos da qualidade na manufatura não podem ser aplicados diretamente no setor de serviços devido às suas peculiaridades descritas no item 2.1.

Na literatura existente sobre serviços normalmente aparecem duas correntes quando se fala da qualidade nos serviços:

- A primeira procura adaptar os conceitos da qualidade aplicados na manufatura, amplamente divulgada nos anos 80 e início dos anos 90, ao setor de serviços, utilizando inclusive índices semelhantes na avaliação do desempenho e produtividade, além do dimensionamento e administração dos recursos disponíveis;
- A segunda busca a definição de conceitos e métodos de avaliação próprios para o setor de serviços, totalmente distintos dos utilizados na manufatura.

Porém, mais que a discussão entre as duas correntes, qualidade em serviços significa satisfazer as expectativas dos clientes em seu sentido mais amplo, envolvendo aspectos como tempo de entrega, custo, pontualidade e outros intangíveis, como simpatia, cordialidade, aparência, entre outros. Como afirmam **COLENCI JÚNIOR & IOMBRILLER (1995)**, a satisfação do cliente deve ser a meta prioritária da empresa, mais que uma mera rotina.

Ao contrário da manufatura, no setor de serviços as expectativas do cliente, em grande parte dos casos pode não basear-se prioritariamente no produto, ou

serviço, que ele está comprando. Devido à característica da intangibilidade dos serviços, muitas vezes a expectativa do cliente frente ao serviço baseia-se em expectativas projetadas, e na comunicação *boca a boca* com outros clientes.

No caso da manufatura, o cliente normalmente observa o produto antes da compra e então sua expectativa se forma a partir do que ele vê, procurando assim algo que se ajuste às suas necessidades.

Já nos serviços ele não pode “ver os serviços estocados”, o que faz com que, em função dos fatores que influenciam a imagem do serviço, ele tome a sua decisão e crie a partir daí a sua expectativa quanto ao mesmo, a qual nem sempre refletirá a real qualidade daquele serviço, que poderá surpreendê-lo positiva ou negativamente.

MIKULAK (1992) apresenta um método de levantamento de dados bi-dimensional com o intuito de responder duas importantes questões de avaliação na qualidade dos serviços, através da satisfação dos clientes.

1. Quão bons são os serviços realizados?
2. Está sendo feito o que é **realmente** importante para o cliente?

A proposta do autor é de que não se questione o cliente apenas quanto ao seu desempenho em relação a metas pré-estabelecidas ou a seus concorrentes no mercado. Propõe que seja analisado se aqueles fatores do seu desempenho que estão sendo comparados com padrões ou com o mercado, são realmente aqueles que o cliente queria que fossem atendidos, ou se está sendo medido o quão bom é uma característica da empresa que não faria falta ao cliente.

Desenvolve então seu modelo, tendo em vista a performance, o desempenho da empresa e a importância relativa ao atendimento das necessidades do consumidor.

Os resultados podem ser relacionados em um “índice de satisfação do cliente”.

Um outro modelo de determinação da satisfação do cliente é desenvolvido por **LIPSCOMB & LIPSCOMB (1992)**, que contraria o método considerado por eles como tradicional, no qual a satisfação do cliente e as causas de insatisfação são medidas através de queixas dos clientes, ou seja, parte-se do pressuposto de que o cliente que não reclama está satisfeito.



Entretanto, os autores destacam ainda que apenas 4% dos clientes insatisfeitos se manifestam, e apresentam seu modelo para suprir tal falha, conforme a figura 15.

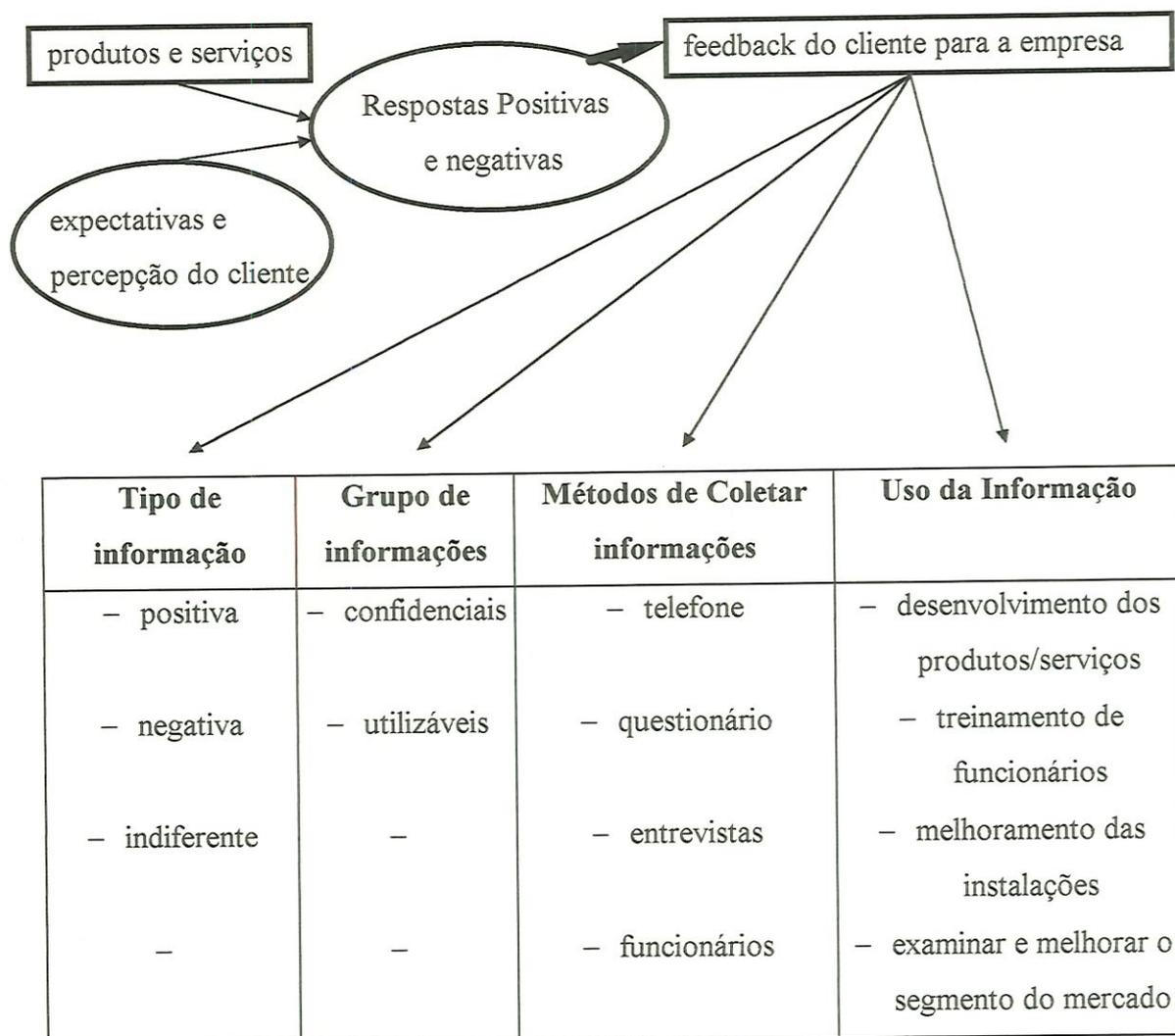
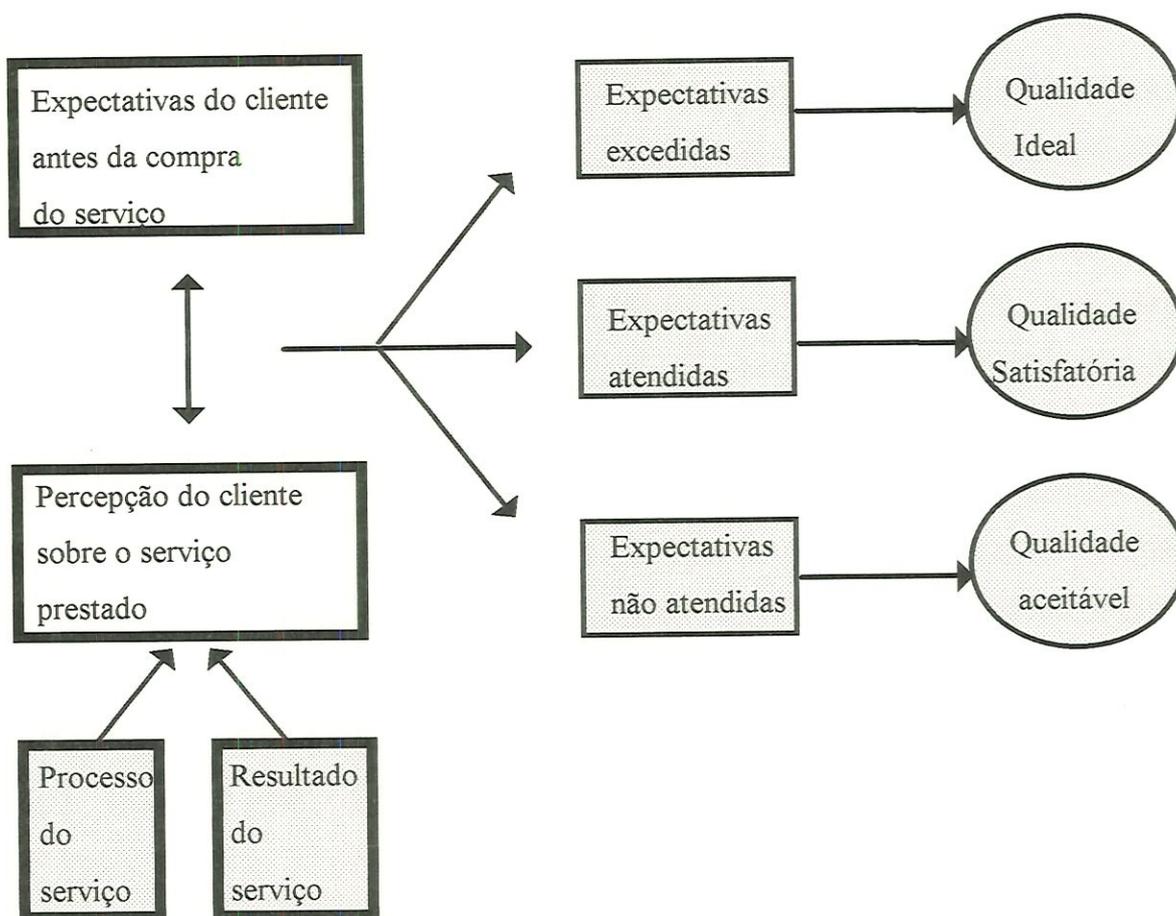


Figura 15 - Modelo para a determinação da satisfação do cliente
LIPSCOMB & LIPSCOMB (1992)

Um modelo da avaliação da qualidade do serviço por parte do cliente é apresentado na figura 16, por **GANESI & CORRÊA (1994)**, onde é possível ter as expectativas do cliente excedidas, plenamente atendidas ou não atendidas.

Bons serviços prestados ao cliente são a chave para o sucesso, afirma **SMITH (1993)**.



**Figura 16 - A avaliação da qualidade do serviço
GIANESI & CORRÊA (1994)**

Como destaca o **SEBRAE (1994)**, “não basta atender e satisfazer o cliente. É preciso surpreender e sobretudo encantar”. E continua, afirmando que o cliente analisa a qualidade em suas dimensões:

1. Qualidade do Produto ou Serviço: que leva em consideração a apresentação/aparência; as instalações físicas disponíveis; os equipamentos ou materiais utilizados; a durabilidade; a facilidade de manutenção; o tipo de embalagem; o preço e as condições de pagamento e entrega.
2. A Qualidade do Atendimento: que é composto dos seguintes fatores:
 - Presteza: desejo de ajudar o cliente e fornecer pronto serviço, ou indicar o meio para que o cliente o consiga;

- **Competência:** capacitação dos recursos humanos e tecnológicos. Corresponde à essência do serviço, ou seja, de nada adiantará uma oficina de funilaria e pintura com excelente atendimento, se a pintura ficar manchada;
- **Cortesia:** educação, respeito, consideração e cordialidade do pessoal que lida com o cliente. Ao contrário do que muitas pessoas pensam, apesar de existir uma vocação natural de algumas pessoas, a cortesia também pode ser adquirida através de treinamento e capacitação da mão-de-obra. Um dos maiores exemplos desse fator no mundo é a Disneylândia;
- **Confiabilidade:** capacidade de cumprir o prometido, da forma, no tempo e preço combinados;
- **Credibilidade:** transmissão de confiança e honestidade no trato com o cliente. Traz ao cliente a confiança de que seus recursos financeiros estão sendo aplicados adequadamente;
- **Segurança:** sigilo nos negócios, segurança pessoal e do patrimônio;
- **Facilidade de Acesso:** aos fornecedores, produtos e serviços, incluindo facilidade de contato com o pessoal e também de estacionamento;
- **Comunicação:** manter o cliente informado em linguagem compreensível, fornecendo instruções de uso adequadas, manuais, ou outras formas que lhe proporcionem a adequada compreensão de seus direitos e deveres;
- **Adaptabilidade:** capacidade de resposta a situações não previstas, como fornecer um desconto especial ou estabelecer condições de pagamento que diferem dos planos-padrão existentes. Muitas empresas pecam por dar pouca autonomia aos funcionários de linha de frente, dessa forma, a cada situação inesperada, é necessário recorrer a algum funcionário mais graduado, um gerente por exemplo, isso burocratiza e atrasa o atendimento ao cliente, ao mesmo tempo em que cria no cliente o desejo de tratar diretamente com o gerente, sobrecarregando-o;

- Imagem: visão ou conceito formado sobre a empresa, por propaganda, contato com antigos clientes, e aparência. É a visão que vem à mente quando o cliente ouve o nome da empresa.

Esses fatores compõem o universo de avaliação da empresa por parte dos clientes, porém podem ser influenciados pela empresa através do que os pesquisadores do assunto chamam de gestão das expectativas e da percepção do cliente.

Os exemplos são bastante simples, mas podem levar a explorar o rico potencial da psicologia e da imaginação humanas diante do consumo de bens e serviços. Será que não existe uma forma de conferir ao que se produz um valor agregado de impacto psicológico ou emocional ao consumidor? É necessário utilizar a imaginação, tendo por base as “fraquezas” humanas. Necessidade de reconhecimento, conforto, status, personalização, intelectualidade, prestígio, exclusividade ou refinamento, ou seja, alguma forma de satisfazer ou exceder as expectativas dos clientes.

Uma medida aproximada da qualidade em serviços é proposta por **CHUA (1992)**, usando o foco no cliente. Para isso, sugere algumas etapas fundamentais para gradativamente aproximar cliente e empresa prestadora de serviços.

- Identificar quais características do serviço são relevantes ao cliente;
- Desenvolver medidas de qualidade para tais características;
- Estabelecer padrões para cada medida de qualidade;
- Comparar o desempenho de tais padrões;
- Fazer planos para aumentar a satisfação do cliente continuamente.

Isto destaca mais uma vez a importância da formação dos RH (Recursos Humanos) para a qualidade em serviços, em especial no atendimento.

3.2. QUALIDADE TOTAL

Para CAMPOS² (1992), “Qualidade Total é o verdadeiro objetivo de qualquer organização humana: satisfação das necessidades de todas as pessoas”.

Partindo dessa definição descobre-se a qualidade como algo muito mais amplo do que se tratou até agora, pois não se analisou tão somente o cliente. Não que o foco tenha deixado de ser o cliente, mas agora para atingir a satisfação das necessidades dos clientes, segundo a ABNT (1990), passa-se pela satisfação de todas as partes envolvidas no processo, como clientes, funcionários, acionistas, vizinhos e, como tratam as normas da série ISO 14000, até mesmo o meio ambiente.

O conceito de Qualidade Total toma a empresa como um organismo completo, segundo MINDLIN (1994), que completa afirmando que todos os seus componentes têm que atingir bons padrões.

A administração do setor de serviços passa por uma importante constatação: os serviços, ou a prestação de serviços, são baseados em pessoas, e como tal devem ser tratados. Em razão da dificuldade em administrar os recursos humanos, freqüentemente as pessoas fogem do tema, investindo em outros setores mais tangíveis e que portanto têm um controle mais fácil.

DENTON (1990) declara que de maneira surpreendente, muitos fornecedores de serviços com alta qualidade não usam a última tecnologia; em vez disso, mais importante, usam a última palavra em termos de administração voltada para pessoas, pois sabem que não podem usar tecnologia para substituir pessoas.

Quando a organização envolve seus funcionários no processo de tomada de decisão, a qualidade da troca de informações aumenta consideravelmente, resultando em maiores índices de aprendizagem, que por sua vez provocam mais confiança, destaca SOARES JÚNIOR (1996).

O autor arremata dizendo ainda que talvez o mais importante seja o sentimento de confiança que o nível gerencial demonstra com a participação dos funcionários no processo de tomada de decisão.

Essa participação pode levar os funcionários a um sentimento de “destino comum”, como uma retribuição da confiança depositada.

As pessoas devem estar motivadas para a produtividade, como afirma **GRASSO (1989)**, tornando-se necessário um programa de incentivos para estimular os trabalhadores e recompensar seus esforços. Deverá ainda, conforme **ALCÂNTARA & KURI (1996)**, haver um plano claro e definido de cargos, salários e benefícios, bem como possibilidades de capacitação e atualização.

Na mesma linha de trabalho, **FANJOY (1994)** ilustra o paradoxo dos planos de participação nos lucros e resultados, apresentando a oportunidade financeira da qualidade em serviços, bem como o custo financeiro da insatisfação.

A necessidade da motivação de toda empresa na busca da satisfação do cliente é mostrada por **SHINYASHIKI (1995)**, destacando que aproximadamente 80% dos programas de desenvolvimento que as empresas se propõem a executar, como Qualidade Total e tantos outros, são interrompidos em menos de seis meses porque as lideranças falharam em seu trabalho de conseguir o comprometimento de todos.

Além disso, os funcionários devem estar cientes que sua missão dentro da empresa é a busca incansável da satisfação do cliente. Todos dentro da organização devem procurar incansavelmente oferecer produtos e serviços que atendam e excedam às expectativas dos clientes, segundo **SANTOS & CARPINETTI (1996)**, alcançando assim, através da garantia da qualidade, um fator de desenvolvimento econômico sustentado pela fidelização dos clientes, como reforçam **BRUNSTEIN & BUZZINI (1996)**.

Ressalta-se nesse momento a grande importância para a empresa da definição da sua missão, bem como da definição da missão de seus funcionários, pois como afirmou Sêneca, “se um navio não sabe a que porto se dirige, nenhum vento lhe será favorável”.

Na figura 17, **CAMPOS¹ (1992)** esclarece em função do objetivo principal da empresa, as pessoas que são atingidas e os meios para buscar sua satisfação.

Buscando assim a satisfação e participação de todas as pessoas envolvidas, a empresa se fortalece, pois cria um sentimento de equipe através da participação de todos nas melhorias verificadas, criando um ambiente mais produtivo.

OBJETIVO PRINCIPAL	PESSOAS	MEIOS
Satisfação das necessidades das pessoas	CONSUMIDORES	Qualidade
	EMPREGADOS	Crescimento do ser humano
	ACIONISTAS	Produtividade
	VIZINHOS	Contribuição social

Figura 17 - Objetivo das empresas
CAMPOS¹ (1992)

Torna-se importante então que cada componente do processo tenha a compreensão e a satisfação advinda da sua parte na Qualidade Total da empresa, advinda das características ou dimensões da Qualidade em Serviços.

CAMPOS¹ (1992) faz ainda esta análise, baseado em cinco dimensões da Qualidade Total, as quais chama de: qualidade, custo, entrega, moral e segurança. A partir destas dimensões traça um quadro (figura 18) com base nos fatores que influenciam as dimensões apresentadas e das pessoas envolvidas como componentes da Qualidade Total

FEIGENBAUM (1983) propôs em 1956 o Controle da Qualidade Total (TQC). Segundo esta nova visão, o controle passaria a começar pelo próprio projeto do produto e só terminaria quando o produto estivesse nas mãos do consumidor, passando por toda a fábrica, onde a estruturação e operacionalização da empresa para a qualidade deveriam ser documentadas, como completam **DONATI & ROZENFELD (1996)**. É cunhado então o princípio de que qualidade é um trabalho

conjugado de esforços de toda a organização, objetivando sempre padrões mais elevados da qualidade.

Essa é a essência da Qualidade Total: todas as pessoas da organização buscando atingir seus objetivos.

	DIMENSÃO DA QUALIDADE TOTAL		PESSOAS ATINGIDAS
QUALIDADE TOTAL (Para satisfazer as necessidades das pessoas)	QUALIDADE	PRODUTO/SERVIÇO ROTINA	CLIENTE, VIZINHO
	CUSTO	CUSTO PREÇO	CLIENTE, ACIONISTA EMPREGADO E VIZINHO
	ENTREGA	PRAZO CERTO LOCAL CERTO QUANTIDADE CERTA	CLIENTE
	MORAL	EMPREGADOS	EMPREGADO
	SEGURANÇA	EMPREGADOS USUÁRIOS	CLIENTE, EMPREGADO E VIZINHO

Figura 18 - Componentes da Qualidade Total
CAMPOS¹ (1992)

A busca de todos pelo objetivo da Qualidade Total é relatada por **CAMPOS² (1992)** no que denomina “verdadeira definição de TQC” (Total Quality Control):

“TQC é o controle exercido por todas as pessoas para satisfação das necessidades de todas as pessoas”.

Encontram-se ainda diversas definições e conceitos de diferentes autores sobre Qualidade Total, como as considerações de **GIANESI & CORRÊA (1994)** sobre o envolvimento de toda a organização na busca da Qualidade Total.

- “**Todos** na organização tem algo a contribuir para a qualidade final percebida pelo cliente;
- **Todos** os custos relacionados com qualidade devem ser envolvidos nas análises;
- **Todo** esforço bem direcionado de melhoria em qualidade repercute na competitividade;
- Há **sempre** uma forma melhor de fazer as coisas;
- A qualidade deve ser **construída** ao longo do processo e não apenas verificada no final.”

O gerenciamento da qualidade total é expandido para o setor público por **SMITH (1993)**, talvez inspirado por sua formação acadêmica em Bristol, na Inglaterra, notadamente um dos países com maior desenvolvimento, estudos e publicações na área de qualidade na administração pública.

DONATI (1996) enfatiza ainda que um programa de qualidade não é bem sucedido devido a etapas isoladas, mas desde os critérios básicos de sua definição até a manutenção de sua operacionalidade, com a estrutura da empresa como um todo voltada para a satisfação das expectativas dos clientes.

Entretanto, para que todos os esforços da organização tenham um único sentido, é importante a análise da dualidade entre expectativas e necessidades dos clientes, conforme abordado no capítulo 2 (2.3. Análise das Expectativas dos Clientes). Esta questão observa-se especialmente nas Companhias Seguradoras, onde muitas vezes o nível de expectativas do cliente é extremamente superior ao que ele tem contratado.

Porém, nesses casos tem-se observado uma importante tendência: mesmo que as reivindicações dos clientes estejam em um nível muito superior ao contratado,

pode-se obter a satisfação do cliente através da transparência e clareza do funcionário, que acima de tudo deve ser cordial e transmitir uma firme imagem de conhecimento acerca das características dos produtos/serviços.

O cliente pode ter passado por um “momento da verdade” desagradável, em que criou-se uma imagem negativa da empresa, entretanto através de um atendimento eficiente do funcionário pode-se criar o chamado “Registro de Recuperação”, onde um momento da verdade negativo foi revertido em uma imagem positiva da empresa perante o cliente.

A essa divergência entre a qualidade esperada e a “qualidade percebida”, **REBELATO (1995)** chamou de Qualidade Final (ou qualidade avaliada). Para chegar a esse equacionamento o autor baseou-se na obra de **BOOTHE (1990)*** como cita, o qual descreve Qualidade Percebida como sendo igual à Qualidade Real, menos a Qualidade Esperada.

Nesta relação, qualidade esperada é tida como a mensuração das expectativas do cliente, ou seja, o que ele realmente espera dos serviços antes de recebê-los do fornecedor.

Qualidade real, como apresentado por **REBELATO (1995)**, corresponde à mensuração do nível de qualidade do serviço prestado, sendo todos estes fatores fruto de avaliação pessoal, não podendo portanto exibir precisão.

E ainda citando o trabalho de **CHURCHILL JUNIOR & SURPRENANT (1982)**†, apresenta o paradigma da desconformidade, explicando que as expectativas individuais podem ser:

- ⇒ Confirmadas: quando o desempenho do produto/serviço corresponde ao esperado pelo indivíduo;
- ⇒ Negativamente desconfirmadas: quando o desempenho do produto/serviço foi inferior ao que o indivíduo esperava;
- ⇒ Positivamente desconfirmadas: quando o desempenho do produto/serviço foi superior ao que se esperava.

* **BOOTHE, R.** (1990). Who defines quality in service industries? *Quality Progress*, v.23, n.2, p.65-67.

† **CHURCHILL JUNIOR, G. A.; SURPRENANT, C.** (1982). An investigation into the determinants of customer satisfaction. *Journal of Marketing Research*, v.19, p.491-504, nov.

E arremata com a figura 19, que melhora e elucida a questão.



**Figura 19 - O paradigma da desconformidade
REBELATO (1995)**

Este paradigma remete mais uma vez à consideração da importância sobre o estudo das expectativas dos clientes, procurando superar essas expectativas.

O estudo da satisfação do cliente em função do nível de suas expectativas toma proporções críticas no caso das seguradoras, onde uma expectativa negativamente desconfirmada pode abalar irremediavelmente a confiança do cliente na seguradora, fazendo com que no próximo negócio do ramo a ser fechado, o cliente crie uma barreira por ter receio de envolver-se novamente com a empresa.

Além disso, o mercado segurador é um mercado no qual a imagem de confiabilidade e de segurança da empresa são essenciais, sendo porém fortemente influenciados tanto positiva como negativamente pela comunicação boca-a-boca.

4. AS COMPANHIAS SEGURADORAS

4.1. EVOLUÇÃO HISTÓRICA

Há muito tempo o homem se preocupa em neutralizar os efeitos prejudiciais de um acontecimento que pode ocorrer ou não. O seguro não é uma figura da sociedade moderna. Em nossa história podemos constatar a presença do seguro nas mais remotas civilizações. Sintetizando os trabalhos da **REAL SEGUROS (1997)** da **SINDISEGPR (1998)** e da **SASSE (1998)** é possível conhecer um pouco mais da história e trajetória das companhias seguradoras.

Historicamente os Babilônios, antigos habitantes da Mesopotâmia teriam sido os primeiros povos a desenvolver uma forma primitiva de seguros. Deixaram um precioso legado gravado em tábuas de pedra e barro que datam de 2300 A. C., na Mesopotâmia.

Estas tábuas formam a mais antiga biblioteca conhecida, onde os antigos habitantes da Mesopotâmia: Sumérios, Assírios, Acádios e Babilônios, pioneiros da civilização, depositaram o seu conhecimento.

Está descrito com riqueza de detalhes nestas tábuas como os mercadores babilônios, que logo se lançaram ao comércio com outros povos, não dentro de navios desbravando novos mares, mas sim sobre camelos, enfrentando árduos e imensos desertos, quando então os mercadores se organizavam em caravanas, que se uniam para garantir a substituição dos camelos perdidos durante a viagem, compondo o que hoje conhecemos como a forma mais primitiva de seguro.

Nessas viagens cruzando o deserto, alguns camelos morriam. Ao chegar a seu destino os cameleiros dividiam os prejuízos, comprando novos camelos para os proprietários daqueles que faleceram.

Isso fazia com que, ao mesmo tempo, tais mercadores fossem seguradora e segurados, instituindo-se a figura do prêmio*, que confundia-se com a própria indenização, por não terem, na época, conhecimento matemático para fazer uma previsão estatística do número de acidentes.

Hoje em dia o pagamento do “prêmio” significa exatamente a prevenção de uma fatalidade através do pagamento antecipado de uma pequena remuneração, ao contrário do que ocorria na Antigüidade onde remediavam-se os infortúnios (sinistros) após estes terem ocorrido, por não haver na época uma empresa especializada em gerenciar os riscos das outras pessoas.

Em princípio, a assistência era dada pelos membros da mesma família, sempre cooperando para a própria defesa e desenvolvimento; pelos vizinhos, depois, movidos por sentimentos de amizade ou piedosos; pelos companheiros de trabalho; pelo empregador ou proprietário de terras.

Surgiram, bem mais tarde, quando o espírito associativo adquiriu maior autonomia, as corporações de caráter religioso ou leigo. Essas associações se chamavam Sheni na antiga Índia, segundo os texto do Código de Manu. Há notícias de sua existência entre os egípcios, com denominações diversas. Entre os gregos são conhecidas como Koinonia. Apareceram na civilização romana sob a forma de Collegia Tenuiroum, Collegia Funeraticia ou os Sadalitia. Prestavam ajuda na enfermidade ou quando morria um de seus membros.

Posteriormente, por volta de 1100 a.C., gregos e fenícios experimentaram uma inédita expansão marítima. Povos engenhosos e profundamente empreendedores estabeleceram um intenso comércio marítimo no Mar Mediterrâneo.

Por volta de 500 a.C. tiveram a idéia de agrupar diversas pessoas e empresas para comporem uma reserva de recursos, onde na eventual ocorrência de algum infortúnio como pirataria, incêndio ou naufrágio, ninguém arcaria sozinho com as despesas.

Essa é a base do sistema conhecido como mutualismo, tipo de seguro que resistiu como única forma até a Idade Média, onde por volta do século XII d.C. apareceu o “Contrato de Dinheiro e Risco Marítimo”, onde por força das cláusulas do

* Prêmio é o montante que se paga para obter a cobertura da seguradora.

contrato, um financiador emprestava dinheiro ao navegador correspondente ao valor da embarcação e das mercadorias transportadas. Caso não houvesse nenhum acidente (sinistro) o dinheiro era devolvido acrescido de juros. Caso ocorresse, o dinheiro não era devolvido.

Como pode se notar, nessa época os serviços de “seguros” confundiam-se fortemente com os serviços bancários, além de serem representados quase exclusivamente por riscos marítimos.

Na Idade Média, apareceram as corporações de ofício, primeiros exemplos de agremiações profissionais, que impuseram a seus integrantes o dever de auxílio mútuo em caso de enfermidade.

Inspiradas pelo sentimento cristão, surgem, igualmente as confrarias medievais, como instituições associativas de caráter geral, destinadas ao culto religioso, a ajudar os confrades enfermos e a realizar os funerais. Das confrarias nasceram, posteriormente, as irmandades de socorro mútuos, as quais, constituíam autênticas sociedades organizadas com tal perfeição técnica que nada tinham a dever às mutualidades modernas do século XX. O benefício já não era ajuda solidária, senão autêntico direito adquirido por sistema de cotização, bem estruturado e regulado por um regime de prestações pré estabelecidas.

Na Era Cristã, aparece no Oriente Médio uma coletânea de sentenças e pareceres proferidos pelos rabinos. Trata-se de um dos Talmud (356/425 DC). Regulamenta com maior precisão uma das formas societárias adotadas para disciplinar a cobertura. Os navegantes podiam convencionar que todos os membros da sociedade contribuíssem para a construção de outro barco, caso um de seus participantes viesse a perder o seu, por efeito exclusivo da sorte e não de alguma imprudência cometida.

Segundo o Talmud dos palestinos, o proprietário que perdesse um asno devorado por feras, furtado ou sumido, tinha o direito de auxílio da sua comunidade para comprar outro.

Os gregos herdaram das civilizações anteriores muitas instituições que aprimoraram e desenvolveram. Com base na mutualidade, organizaram entidades cooperativas para indenizar as perdas nos transportes terrestres e marítimos. Conheceram e divulgaram importantes instituições jurídicas de outros povos, como a

contribuição para o salvamento marítimo e o empréstimo para operações no mar, já praticadas pelos fenícios e outros povos mais antigos.

Em Roma, onde se desenvolveu a civilização mais importante depois da grega, floresceram vários tipos de sociedades, visando o amparo recíproco de seus membros e de seus familiares, quando atingidos por doença ou velhice.

Quando apareceram as Leis das Doze Tábuas, por volta de 450 AC, nela foram incluídos dispositivos sobre as sociedades, o que comprova sua existência anterior sobre a forma de normas costumeiras, a ponto de despertar a atenção do legislador.

Havia sociedades de várias espécies atendendo a objetivos diferentes, desde os interesses particulares de uma determinada classe profissional até de natureza religiosa. As operações de seguros, propriamente ditas, só apareceram no último período da Idade Média. As corporações surgidas como solução para enfrentar a insegurança decorrente da falta de poder central atuante reforçaram o espírito de comunidade e a solidariedade entre seus membros facilitava a solução dos problemas de proteção contra os riscos que lhe ameaçavam a vida e os bens.

Com isso, não por acaso, surgiu na Itália (Gênova) em 1347 o primeiro contrato de seguro e em 1385 (Pisa) a primeira apólice de seguros, onde cobravam-se enormes prêmios para assegurar os grandes riscos e perdas dos empreendimentos marítimos.

Em 1629 surgem no cenário mundial, Bélgica e Holanda como grandes potências marítimas, sendo que na Holanda aparece a “Companhia das Índias Orientais”, primeira grande companhia moderna a operar com seguros para transporte marítimo, caravelas, mercadorias e armazéns contra tempestades, pirataria, incêndios e demais infortúnios das grandes travessias.

No final do século XVII e início do século XVIII a revolução industrial dá um grande impulso ao mercado segurador, com a mudança de hábitos e da estrutura das sociedades, sendo que em 1690 surge de uma taberna e um jornal (dedicados aos marítimos) a mais tradicional companhia de seguros do mundo, a Lloyd's.

Outro grande impulso ao mercado segurador deu-se em 1710, quando um grande incêndio destruiu aproximadamente 13200 casas e 89 igrejas. Nesse mesmo

ano os ingleses fundam o “Fire Office” para socorro dos atingidos. Surgiu então o mais antigo seguro contra incêndios do mundo.

Também nessa época, houve os avanços de Pascal na Estatística, fundamentais para o estabelecimento definitivo da atividade seguradora como se conhece atualmente.

O seguro já havia alcançado sua maturidade no velho mundo, quando o Brasil começou sua atividade no ramo. Foi em 1808 que se constituiu a primeira companhia de seguros, denominada “Boa Fé”, estimulada pela abertura dos portos às nações amigas de D. João VI, concentrando-se, à princípio, na atividade marítima e na prevenção da perda de escravos, e depois, com a vinda de imigrantes e concentração de capitais nos centros urbanos difundiu-se as demais formas de seguro.

Os seguradores europeus não operavam no país, conforme pode ser constatado no decreto de autorização desta companhia: “tendo consideração a me representarem os comerciantes desta praça a falta que nela há de seguradores”. Esta seguradora se regulava pelas normas da Casa de Seguros de Lisboa. Consumada a independência do Brasil, a separação política não cessou de imediato à aplicação das leis portuguesas entre nós. Continuaram vigorando por efeito de determinação da Assembléia Constituinte e Legislativa, contida em lei de 20 de outubro de 1823. Desta forma, as operações de seguro permaneceram disciplinadas pela Casa de Seguros de Lisboa, que por sua vez se sujeitava a todas as regras gerais praticadas nas mais variadas praças da Europa. Assim sendo, os seguradores brasileiros podiam valer-se da legislação de outros povos para conduzir suas relações contratuais com seus segurados.

Visando a expansão do seguro no Brasil, foi publicada em 26 de julho de 1831, outra lei, extinguindo as provedorias de seguros das províncias do Império e liberando o seguro do pagamento de qualquer imposto. As questões resultantes do contrato deveriam ser dirigidas por árbitros nomeados pelas partes. A legislação escassa durou até a promulgação do Código Comercial, em 1850. As operações de seguro eram poucas, pois nossa economia era também incipiente. Não se impunha a necessidade de legislação sobre seguros, mesmo porque a liberdade contratual favorecia às partes a discussão sobre as cláusulas do negócio. Podiam os seguradores

valer-se da experiência dos países europeus, incluindo nas apólices as condições que melhor acautelassem seus interesses.

Em 1916 a atividade seguradora passou a ser regulamentada por leis regendo as diferentes modalidades de seguro.

Os preceitos formulados pelo Código Comercial Brasileiro e pelo Código Civil Brasileiro compõem em conjunto o que se chama Direito Privado do Seguro. Estes preceitos fixam os princípios essenciais do contrato e disciplinam os direitos e obrigações das partes e foram elaboradas ao longo dos séculos. Foram estes princípios fundamentais que garantiram o desenvolvimento da instituição do seguro, superando a incompreensão inicial dos segurados e a resguardando das distorções inspiradas pela tentação de transformar o contrato em fonte de lucro.

Por volta de 1934, quando as primeiras leis trabalhistas foram estabelecidas no Brasil, foram introduzidas algumas normas complementares ao direito codificado. Verificou-se então a imposição legal de contratar seguro. Os empregadores foram obrigados a fazer o seguro de acidentes do trabalho de seus empregados.

Atualmente o mercado segurador nacional experimenta uma grande expansão. Isto deve-se a alteração do panorama sócio-cultural brasileiro, pois onde há cinquenta anos atrás tínhamos grandes fazendas com vilas de colonos, hoje há empresas com legiões de operários e simultaneamente tem aumentado o grau de instrução médio da população.

Dessa forma, a população tende a preocupar-se mais com o futuro, aumentando a securitização de seus bens para prevenir-se de infortúnios.

Ao mesmo tempo, com a estabilização da moeda nacional tem-se observado uma explosão de consumo de serviços financeiros, como financiamentos e consórcios, os quais, para preservar o seu capital impõe a securitização dos bens. Esse fenômeno pode ser observado em especial no ramo de seguros de automóvel, o qual tem observado a expansão mais significativa.

As figuras 20, 21, 22 e 23, a seguir, mostram as porcentagens de cada ramo de seguros, sendo possível compará-los no período avaliado.

É ainda possível observar através da figura 24 o crescimento do setor de seguros nos últimos anos, através do aumento dos prêmios acumulados nos diversos ramos.

Volume de Prêmios Totais Acumulados em 1995

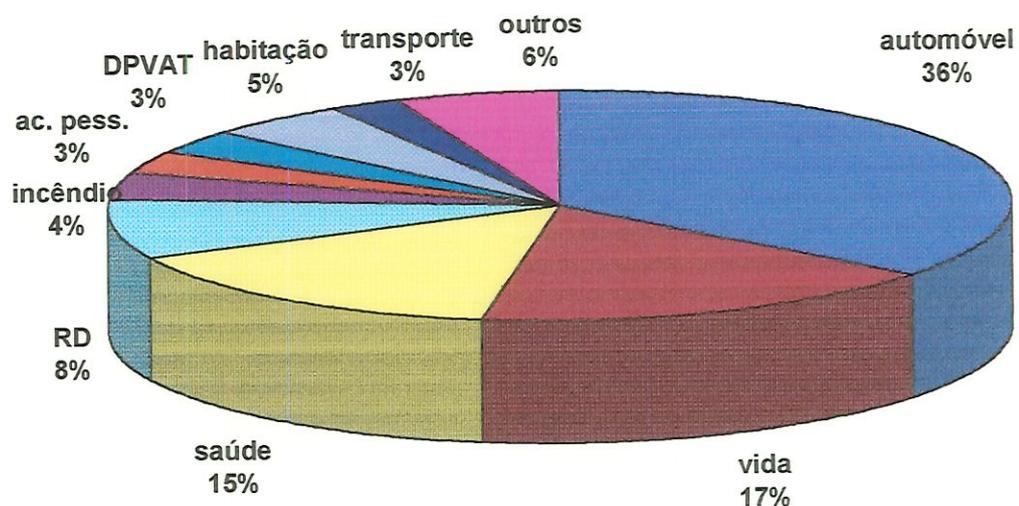


Figura 20 - Volume total de prêmios acumulados em 1995
SINDISEGPR (1998)

DPVAT - corresponde ao chamado seguro obrigatório dos veículos
RD - corresponde ao seguro sobre riscos diversos

Volume de Prêmios Totais Acumulados em 1996

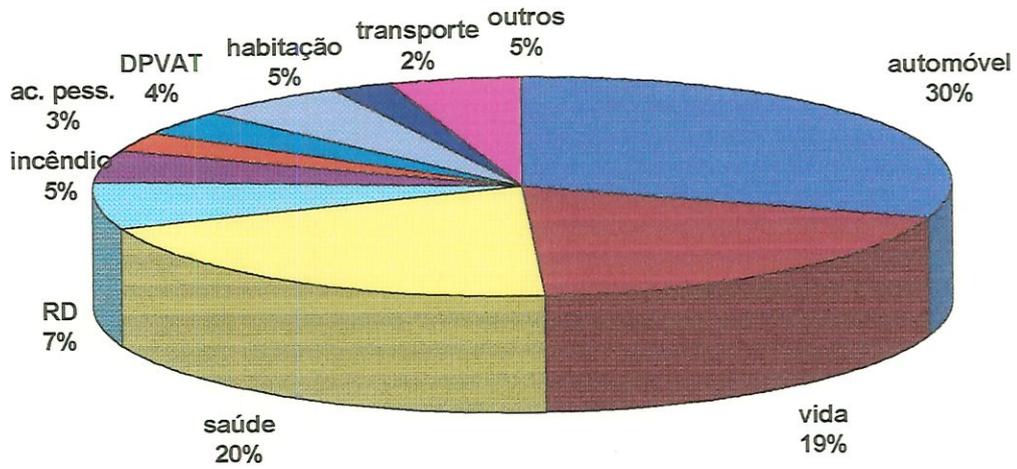


Figura 21 - Volume total de prêmios acumulados em 1996
SINDISEGPR (1998)

Volume de Prêmios Totais Acumulados em 1997

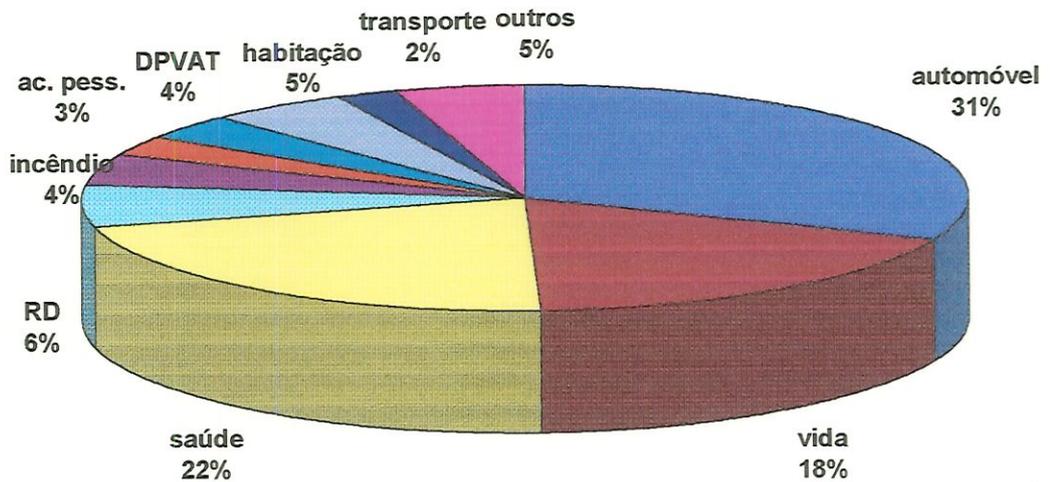


Figura 22 - Volume total de prêmios acumulados em 1997
SINDISEGPR (1998)

Volume de Prêmios Totais Acumulados em 1998

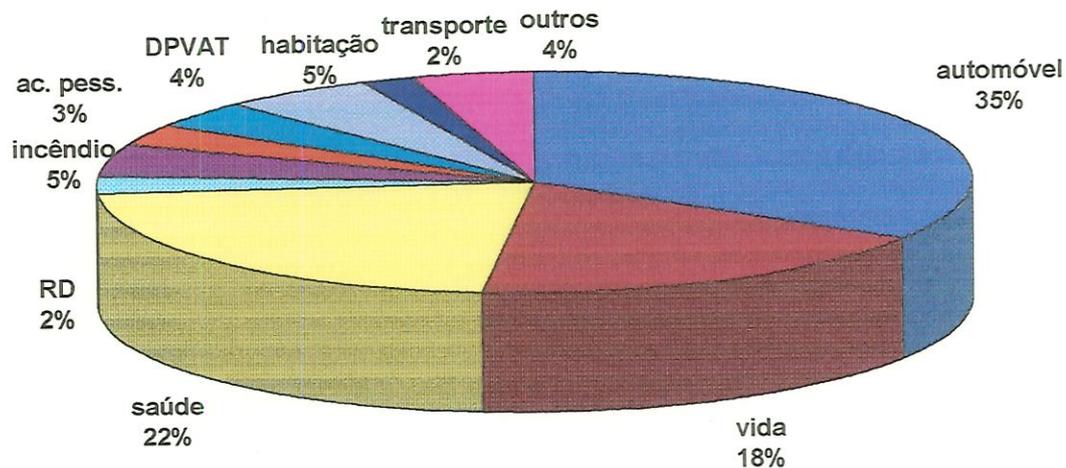


Figura 23 - Volume total de prêmios acumulados em 1998
SINDISEGPR (1998)

Volume de Prêmios Totais Acumulados

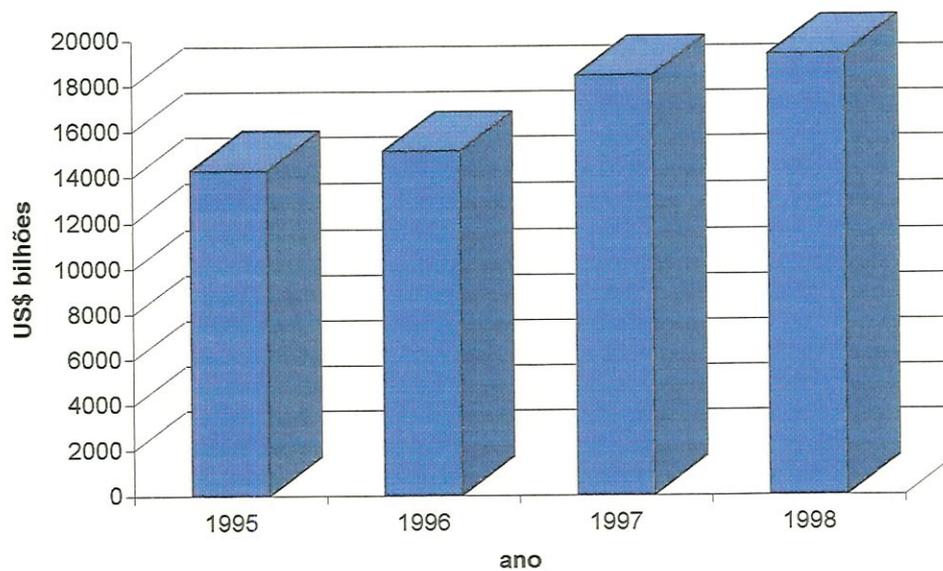


Figura 24 - Demonstrativo do volume de prêmios totais acumulado de 1995 a 1998
SINDISEGPR (1998)

4.2. CARACTERIZANDO O SETOR DE SEGUROS

No Brasil, segundo **MAGALHÃES (1997)**, a venda de seguros não é exclusividade do corretor, porém, conforme o artigo 19 da lei 4594/64, caso não haja corretor o valor da corretagem deverá ser recolhido à FUNENSEG (Fundação Escola Nacional de Seguros), o que na prática implica em dizer que os negócios de seguros no Brasil são fechados somente com a participação de um corretor. Trata-se de uma peculiaridade do mercado segurador brasileiro, incomum nos países desenvolvidos.

Porém, o atendimento ao segurado, especialmente por ocasião da ocorrência de sinistros não é exclusividade do corretor, podendo o cliente (segurado) buscar atendimento diretamente na Companhia Seguradora com a qual tenha o contrato de seguro.

Isto faz com que a Seguradora tenha um sistema misto de atendimento, onde é dado atendimento ora ao corretor, ora ao segurado.

Esta relação está exposta na figura 25 a seguir, que mostra a duplicidade no atendimento e o papel de cada parte na comercialização do seguro.

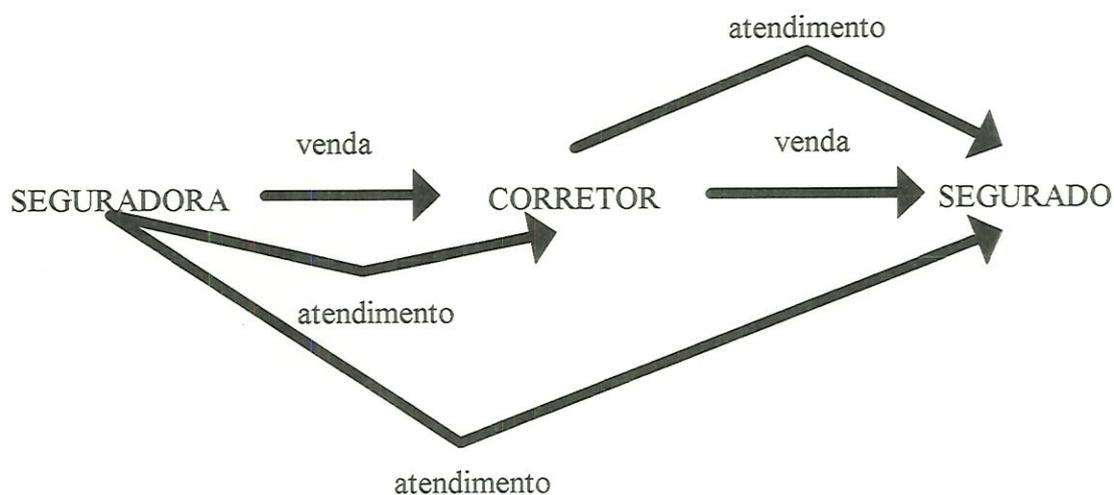


Figura 25 - Representação da venda X atendimento no ramo de seguros no Brasil

Com relação à satisfação do cliente, as empresas seguradoras enfrentam um problema quanto a sua missão: satisfazer o segurado ou o corretor de seguros. Afinal, quem é o cliente a ser satisfeito?

A satisfação do segurado dependeria de fatores como confiabilidade, tempo de atendimento e preço. A satisfação do corretor depende de aspectos como tempo de pagamento de suas comissões e apoio mercadológico, mas também é importante que o segurado esteja satisfeito, pois este é cliente do corretor e caso não fique satisfeito, utilizará sua maior arma estratégica: mudará de fornecedor de serviço.

Embora haja essa “obrigatoriedade”, da presença do corretor, isto não elimina a necessidade da formação de uma boa imagem da Seguradora perante o cliente final (segurado), ao contrário, quanto mais esclarecida for em média a população da região, maior será esta necessidade.

Porém isto cria uma dificuldade a mais para as companhias seguradoras, que terão agora que optar entre focar seus esforços mercadológicos nos corretores ou nos segurados, o que resultará em estratégias gerenciais completamente diferentes.

Embora a **SASSE (1998)** sugira o foco nos dois simultaneamente, vale ressaltar a diferença entre ambas políticas, pois a venda do seguro via corretor não desobriga a seguradora do atendimento direto, o qual estará sujeito às incertezas do atendimento de linha de frente, onde conforme exposto anteriormente tem-se “momentos da verdade” no contato cliente/funcionário.

Já no caso do atendimento da seguradora via corretor, as operações se assemelharão as operações de back room (baixo contato com o cliente), facilitando o controle por parte da empresa seguradora.

Na figura 26 são expostas algumas das diferenças entre operações de front office (linha de frente) e back room (retaguarda) no caso de sistemas de operações de serviços aplicados a uma empresa seguradora, estabelecendo as principais diferenças entre o atendimento ao segurado e o atendimento ao corretor.

Como observa-se na figura 26, o corretor de um modo geral possui conhecimento das bases contratuais estabelecidas pelas diversas companhias seguradoras com as quais trabalha, enquanto o cliente (segurado) normalmente não

tem o correto conhecimento dessas bases, procurando em caso de necessidade, pelo corretor para esclarecer dúvidas a respeito de sua apólice de seguros.

**SISTEMA DE OPERAÇÕES DE SERVIÇO
APLICADO A UMA EMPRESA SEGURADORA**

Front office (linha de frente)	Back room (retaguarda)
Segurado	Corretor
Desconhecimento (em geral) das bases contratuais	Conhecimento das bases contratuais
Interesse na resolução de seus problemas	Envolvimento de interesses comerciais com a seguradora e com o cliente
Desconhecimento dos procedimentos burocráticos	Conhecimento dos procedimentos burocráticos
Difícil controle pela seguradora devido à variabilidade e incerteza	Melhor controle pela seguradora com base na previsibilidade advinda da rotinização

Figura 26 - Aplicação do conceito de front office e back room ao caso das seguradoras

Baseado em **GIANESI & CORRÊA (1994)**

Essa recorrência fortalece ainda mais o vínculo de confiança existente entre segurado e corretor, em especial fora dos grandes centros, onde é mais comum a fidelização do cliente a seu agente (corretor) do que à seguradora.

O cliente, em especial quando da ocorrência de um sinistro, procura solucionar os seus problemas segundo os critérios que o beneficiem, já o corretor em especial devido ao maior conhecimento das bases técnicas do seguro pode interceder junto à

seguradora com maior conhecimento de causa, atentando ainda mais para os interesses comerciais envolvidos.

Assim sendo, o segurado apresentará um controle mais difícil para a seguradora que para o corretor, não só pela variabilidade e incerteza que caracterizam o setor de serviços, e em especial o front office, mas também pelo desconhecimento dos procedimentos burocráticos da companhia seguradora.

O corretor provocará uma agilização na tramitação dos processos devido ao conhecimento dos procedimentos burocráticos, fazendo com que a previsibilidade da seguradora em relação aos processos seja maior.

Para exemplificar os casos na área de seguros será usado o ramo de seguro automóvel, por ser hoje o ramo com maior ocorrência de sinistros (ocorrência coberta pelo contrato de seguro que implica em indenização por parte da seguradora), momento crítico da prestação de serviços.

No caso de ocorrência de um sinistro automóvel, o cliente procura primeiramente o corretor, que formalizará a comunicação à companhia de seguros. Ao mesmo tempo o veículo será direcionado a uma oficina para orçamento dos reparos.

O início dos reparos dependerá de prévia autorização de um representante da seguradora.

A função desse representante é resguardar os interesses financeiros da seguradora, sem detrimento da qualidade dos reparos a serem executados no veículo segurado.

Como pode-se notar este é um sistema com muitas variáveis, o que dificulta sobremaneira o seu controle.

Tem-se “momentos da verdade” no contato segurado/corretor; corretor/seguradora; segurado/seguradora; oficina/segurado; oficina/seguradora. Todos esses “momentos da verdade” são extremamente importantes na busca da satisfação do cliente. Neste trabalho será definida a seguradora como objeto de estudo e o segurado como cliente.

Quando o representante da seguradora comparece à oficina ele quantifica os prejuízos, negociando também a forma de realização dos reparos. Neste momento

está envolvido o sistema de referências do representante da companhia, e também sua real preocupação e comprometimento com a melhor reparação para o veículo do segurado.

Por via de regra, o cliente (segurado) não tem perfeito conhecimento de seus direitos e obrigações perante a seguradora e nem conhecimento técnico sobre a melhor forma de reparar o veículo, o que pode gerar conflitos.

Muitas vezes esses segurados buscam a assistência ou o esclarecimento da companhia seguradora. Haverá então outro “momento da verdade”, onde o funcionário da seguradora deverá ser cordial, demonstrar conhecimento do serviço prestado e ter clareza ao expor as bases da companhia. Deverá ter autonomia para trabalhar com as datas e poder de avaliação e decisão, optando por proporcionar ou não facilidades e benefícios aos que poderão fazer nesse momento algumas reivindicações que podem ser coerentes ou absurdas.

Porém, tem-se observado que ao contrário do que é difundido no mercado, o funcionário não precisa abrir mão das regras da seguradora para satisfazer seus clientes. Por mais duras que estas regras possam parecer ao cliente leigo, que não tem o menor conhecimento sobre o contrato de seguro que adquiriu, nota-se que esse cliente é, na maioria das vezes, altamente flexível, pois exatamente pelo seu desconhecimento, ele não tem um padrão de expectativas preestabelecido.

Esta observação caracteriza-se como a mais importante apresentada neste trabalho.

Junto a este tratamento dispensado ao cliente pode-se destacar ainda a necessidade de um ambiente limpo, agradável e organizado no escritório, além de algo muito importante em todas as empresas: o atendimento telefônico, que deve ser feito no *máximo* até o segundo toque.

É ainda essencial o comprometimento de todos os integrantes da equipe de trabalho no compromisso com o atendimento de qualidade, partindo de um conhecimento básico por parte de todos sobre a maior parte das funções executadas na empresa.

Adotando o conjunto de normas anteriormente descrito consegue-se uma destacada atuação, trazendo um grande reconhecimento para a empresa.

Assim como qualquer outra instituição de serviços, as seguradoras devem estar atentas para a satisfação de seus clientes e para a movimentação do mercado.

No entanto, os fatores envolvidos na sua satisfação sofrerão alterações em função do tempo, e também em função das eventualidades que possam surgir ao longo do período da prestação do serviço, pois popularmente afirma-se que só conhece realmente a seguradora aquele cliente que sofreu um sinistro.

Dessa forma, foi montada a tabela 4, apresentando as expectativas dos clientes, as reais necessidades para que o negócio fechado lhe seja adequado e a demanda existente entre os clientes do mercado, determinando as características do mercado-alvo a ser explorado.

Tabela 4- Modelo da satisfação do segurado ao longo da apólice de seguros

O Cliente da Seguradora	Pré (antes da contratação)	Durante (vigência)	Pós (ocorrência sinistro)
Expectativa do Cliente	Confiabilidade Baixo custo	Comunicação	Tempo Confiabilidade
Necessidade do mercado (negócio)	Pacote amplo (porém customizado) Baixo custo Confiabilidade	Comunicação Atendimento Facilidade de contato	Confiabilidade Capacidade técnica
Demanda do cliente (mercado)	Relação custo x coberturas (análise de valor) Atendimento/Imagem Confiabilidade	Comunicação Atendimento Facilidade de contato Segurança	Capacidade técnica Autonomia dos funcionários (customização) Conformidade Valor

Antes do início da vigência da apólice, ao pesquisar em busca de um contrato que atenda suas expectativas o cliente busca confiabilidade, essa é a essência do serviço que ele está adquirindo, pois dessa forma ele está transferindo, mediante o pagamento de determinada importância monetária, denominada prêmio, o seu risco de infortúnio, ou seja, está adquirindo segurança em relação às coberturas contratadas na apólice.

Existe neste momento uma grande busca pelos preços mais baixos, pois, por via de regra, o cliente não tem o conhecimento necessário para realizar a análise qualitativa da empresa, o que resulta, como em muitos outros ramos de serviços, numa busca prioritária pelo mais baixo custo.

A real necessidade do cliente neste instante corresponde à contratação de um pacote amplo porém customizado, ou seja, um contrato que lhe dê um amplo leque de opções, ou coberturas, as quais o cliente escolheria e montaria um “pacote de coberturas” que fosse adequado a suas necessidades e a um baixo custo.

Seria também essencial a confiabilidade transmitida pela empresa, pois caso contrário a essência do serviço não estaria sendo satisfeita.

O mercado tende a evoluir para uma demanda por um leque cada vez mais amplo de opções, porém com a possibilidade de customização, ou seja, da contratação de itens específicos e com a concorrência ditando os preços de cada cobertura, partindo de uma análise de valor da relação custo-benefício de cada uma.

Também será muito importante para tal o atendimento durante a venda, com a transmissão de confiança na empresa e no contrato que está sendo firmado, solidificando a imagem que a empresa transmite ao público de um modo geral.

Durante a vigência da apólice a maior expectativa do cliente é quanto à comunicação, pois isso reforçará sua confiabilidade na empresa, em função da facilidade de solucionar dúvidas.

Suas necessidades nesse momento correspondem a um atendimento pronto, com facilidade de contato e de comunicação, o que implicará numa maior confiabilidade e segurança que o mercado demanda, para que o vínculo de confiança estabelecido na contratação do seguro não seja rompido ao longo de sua vigência.

Após a ocorrência de um sinistro as expectativas do cliente serão baseadas fortemente na confiabilidade, pois ali estará em jogo toda a confiança que ele depositou na empresa desde a contratação do seguro.

A expectativa do cliente também será fundada em grande parte no tempo de atendimento, que deverá ser reduzido ao mínimo indispensável, pois novamente o cliente será remetido à falta de confiança tão grande quanto maior for a demora.

Nesse instante, suas necessidades básicas são quanto à confiabilidade e à capacidade técnica para repor o que lhe foi sinistrado, que é a base fundamental, o princípio da atividade seguradora: repor o que foi sinistrado, ou torná-lo à condição imediatamente anterior ao sinistro.

Nota-se uma demanda em especial por conformidade, ou seja, para que se cumpra o que foi estabelecido na contratação, havendo então em função da capacidade técnica para determinação de indenizações e na autonomia dos funcionários para uma maior customização, ou seja, para que atenda às necessidades específicas de cada cliente, bem como as variantes existentes no processo.

Desse processo surgirá uma nova avaliação de valor, baseando-se agora em experiências pessoais e não somente na imagem da empresa, porém, este cliente será um forte fator de formação da imagem da seguradora daí em diante.

A avaliação da satisfação destes clientes, bem como o *feedback* para evolução do modelo da satisfação do segurado, podem ser feitos com base no trabalho de **CHUA (1992)**, uma espécie de ciclo PDCA aplicado à área de serviços, um modelo de abordagem dirigida ao cliente para mensuração da Qualidade em Serviços (figura 27), no qual o autor apresenta um ciclo iterativo para busca da satisfação dos clientes através da captação de informações junto ao próprio cliente, no que chama de “voz do cliente”.

Neste modelo, partindo-se da identificação de quais características são relevantes para o cliente, processo semelhante ao utilizado por **ZEITHAML, PARASURAMAN E BERRY (1990)**, **CHUA (1992)** afirma que um modo não recomendado é assumir que você sabe o que o cliente quer e quais são suas expectativas.

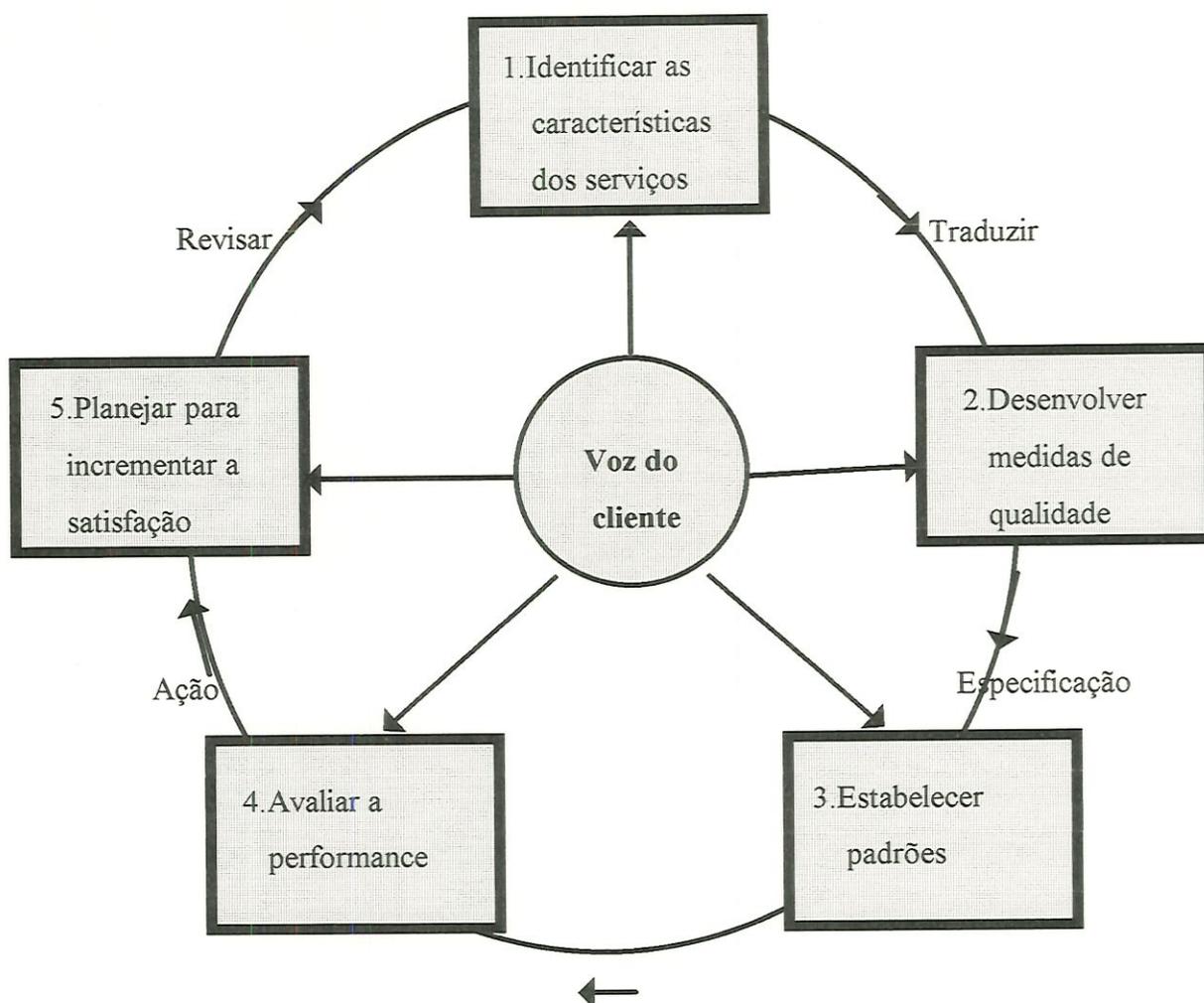


Figura 27 - Abordagem dirigida ao cliente para mensuração da Qualidade em Serviços.

adaptado de CHUA (1992)

O passo seguinte é traduzir essas características na forma de medidas de qualidade, em termos claros e mensuráveis para a correta avaliação.

Em suma responder à pergunta: você realmente está medindo o que acredita que está medindo?

Para cada medida desenvolvida anteriormente um padrão pode ser definido.

Esse padrão nada mais é que determinar qual nível de performance é esperado para cada medida, e pode ser definido como: atender o telefone no máximo até o segundo toque, retornar ligações em no máximo 2 horas, responder a reclamações em

no máximo 24 horas, não permitir que haja espera maior que 15 minutos nas filas, não permitir que haja mais de 3 pessoas na fila, atender aos sinistros em no máximo 48 horas, etc..

O estágio seguinte é o de monitoramento destes padrões, avaliando a performance e comparando o que realmente é praticado com as metas e padrões estabelecidos.

Este passo é fundamental para a realimentação do sistema, o chamado *feedback*, pois mostrará onde estão os erros a serem corrigidos, e qual segmento de mercado tem recebido um melhor ou pior atendimento.

Tal comparação pode ser feita também baseando-se em outras empresas, ou em seus padrões, incluindo o fator *benchmarking* no ciclo, o que possibilitará uma avaliação global do posicionamento da empresa frente ao mercado.

Em função dos resultados desta avaliação serão propostas as ações a serem seguidas e a seguir o planejamento estratégico para incrementar a satisfação dos consumidores, através de ações preventivas ou corretivas, revisando e reiniciando então o ciclo.

CHUA (1992) diz que as pesquisas e a experiência mostram que a satisfação dos clientes é função da diferença entre expectativas e performance: se a performance iguala ou supera as expectativas o cliente fica satisfeito, se a performance fica abaixo das expectativas teremos o cliente insatisfeito.

5. MODELO DE REFERÊNCIAS APLICADO À SEGURADORA

Diversos autores apresentaram, ao longo de seus estudos sobre serviços, modelos de qualidade de atendimento e falhas nas relações de prestação de serviços, dentre eles destacam-se **ALBRECHT & BRADFORD (1992)**; **LATZKO & DAVIS (1993)**; **GIANESI & CORRÊA (1994)**, **ZEITHAML, PARASURAMAN & BERRY (1990)**. Com base em seus estudos é possível formular um modelo de referência na prestação de serviços tendo como base o atendimento ao cliente, voltado às Companhias Seguradoras, levando em conta os critérios relevantes aos clientes, os quais são usados para sua avaliação quanto à qualidade dos serviços, conforme observações empíricas.

Conforme exposto na tabela 4, os clientes tem diferentes necessidades ao longo do tempo. Essas necessidades correspondem a pontos críticos que devem ser resolvidos para se alcançar a satisfação do cliente, resolvendo assim os problemas citados no início desta obra (item 1.1.).

Dessa forma foi desenvolvido um modelo de referência para companhias seguradoras, baseado em fatores que procuram atender às necessidades dos clientes e resolver os graves problemas de atendimento presentes no mercado atualmente.

Tais fatores são:

- O produto/serviço deve atender às necessidades do cliente

O composto produto/serviço deve atender às necessidades do cliente, além de ser coerente com a especificação fornecida. Dessa forma, o primeiro requisito essencial para o sucesso no atendimento ao cliente vem da definição do composto

produto/serviço e da expectativa criada pelo marketing da empresa, o qual, se for mal planejado poderá criar expectativas inatingíveis.

A empresa deve buscar no mercado concorrencial (benchmarking), e em pesquisas orientadas ao segmento de mercado em que pretende atuar, ou seja, seu público alvo, as necessidades e as expectativas de seus clientes, ou possíveis clientes, utilizando-se dessas informações para formular o seu pacote produto/serviço e também para através de seu marketing influir na formação de expectativas, gerando um diferencial que gere uma vantagem competitiva sustentável.

- O cliente é a razão de ser do empreendimento

O cliente não é um inimigo! Ele é quem em última instância paga o salário dos funcionários.

Por mais estranho que possa parecer, o cliente muitas vezes é tratado como um inimigo dentro da organização. Funcionários fogem dele, outros o maltratam como se fosse um “estorvo”, um problema em potencial entrando pela porta, o qual gerará um esforço para ser resolvido.

O grande problema é que muitas vezes os funcionários não estão dispostos a despende esse esforço para resolver o problema, ou seja, atender o cliente.

Isso ocorre em especial em organizações que trabalham com funcionários que não possuem consciência de seu papel dentro do contexto do atendimento da empresa, ou onde o quadro de funcionários é inferior ao nível médio necessário para atender a demanda, o que provoca um grande desgaste entre o pessoal de linha de frente, que cria barreiras dificultando o contato com o cliente.

É absolutamente essencial que o cliente seja encarado por todos como peça fundamental para a sobrevivência da empresa, mesmo que ele chegue dois minutos antes do fechamento, na véspera de um final de semana prolongado.

- Redução de filas e dos tempos de espera dos clientes

As filas representam um problema com o qual a maior parte das empresas são obrigadas a conviver, pois caso contrário tornar-se-ia necessário a existência de recursos ociosos.

Para os clientes, essas filas são interpretadas de diferentes formas que não coincidem obrigatoriamente com o tempo cronológico, pois há situações atenuantes e agravantes para o desconforto provocado pelas filas. Torna-se fundamental, então, a administração dessas filas, com atenuantes para a espera, como um ambiente agradável, jornais, revistas, água, café e alguém que o receba tão logo ele entre na empresa, dirigindo-o à pessoa correta com a qual ele deverá tratar.

Essa estratégia foi largamente empregada por bancos, que após a chegada dos clientes na fila, eram “repcionados” por um funcionário que adiantava o preenchimento de recibos de depósito e outros formulários bancários, o que além de agilizar o atendimento nos caixas reduzindo as próprias filas, fazia com que o cliente interpretasse que já havia sido atendido por alguém da empresa, reduzindo assim sua percepção da demora.

É importante destacar que, pior que a espera para ser atendido, será, após a espera, descobrir que o problema não será resolvido por aquele funcionário e sim por outro, o que implicará em nova fila.

Alguns autores denominam esta prática como “obrigar os clientes a fazer pingue-pongue” (ficar dando voltas dentro da empresa à procura da pessoa que possa atendê-los). O que pode ocorrer também por telefone, obrigando o cliente a expor diversas vezes o mesmo problema.

Como exemplo, é possível citar algumas empresas estatais (serviço público) brasileiras, consagradas popularmente como adeptas dessa prática, restando como contra-exemplo empresas de serviço público britânicas, que passam por constantes avaliações de qualidade em serviços, conforme **FREEMANTLE (1994)**.

- Interesse em conhecer e resolver os problemas dos clientes

Quando o cliente entra na empresa, ele procura por alguém interessado em saber quais são os seus problemas e que tente resolvê-los. A simples sinalização de boa vontade do funcionário no sentido de tentar encontrar soluções produz um efeito extremamente positivo no cliente.

Quando o cliente é tratado com apatia, sente que seus problemas não são do interesse daquela empresa, e portanto seu pacote produto/serviço não atenderá suas necessidades. Essa imagem muitas vezes é formada mesmo antes do contato com os produtos ou serviços resultando apenas da apatia com que foi tratado, ou em outros casos, da condescendência, ou seja, como se fosse uma caridade atendê-lo.

Nesse momento o funcionário deve procurar soluções juntamente com o cliente, envolvendo-o na busca, o que resultará numa aceitação muito maior da solução encontrada.

- Dedique tempo a seus clientes

Deve-se procurar resolver as necessidades dos clientes e não simplesmente livrar-se deles.

Atualmente, a maior parte dos funcionários desempenha muitas funções dentro da empresa. A busca incessante pela otimização dos recursos humanos e redução de custos através da eliminação de capacidade ociosa vem sobrecarregando grande parte dos funcionários de grandes organizações.

Com isso, as pessoas acabam não dedicando o tempo necessário a seus clientes, não querendo “perder tempo”. Porém ao contrário, esse tempo não é perdido e, sim, um precioso investimento, que levará o cliente a adquirir novos produtos/serviços de sua empresa.

Mesmo que o cliente “atrapalhe” as tarefas rotineiras, tudo deve ser deixado, para atendê-lo, nada é mais importante que ele. Observa-se em alguns casos que o

funcionário dá atenção a outras pessoas ou assuntos buscando intimidar o cliente a ir embora, implicitamente ele está dizendo: “vá embora, tenho mais o que fazer”.

Dessa forma, a responsabilidade por não “despachar” o cliente não é apenas do funcionário, mas também da administração da empresa, dimensionando corretamente o quadro de pessoal e destacando sua atuação junto aos clientes, procurando modos de mensuração de resultados de atendimento e retorno por resultados positivos.

O investimento em dedicar tempo aos clientes pode ser amplamente recompensado. Ao fazê-lo a empresa (através do funcionário de atendimento) passa a conhecer melhor as características, anseios e necessidades de seus clientes, além de seus gostos e preferências.

Munido destas informações, **PTASHKIN (1993)** afirma que a maior possibilidade de realizar uma nova venda é para alguém que já é seu cliente, pois além de conhecê-lo melhor que as outras empresas, ainda há a vantagem de deter a confiança e a credibilidade do cliente.

- Conformidade de atendimento

O atendimento deve ser semelhante em ocasiões diferentes, com funcionários diferentes e com clientes diferentes. Só assim os clientes criarão a confiança de que podem contar com a empresa, sabendo qual será o resultado.

Isso criará a confiança necessária ao cliente para que ele torne-se realmente um cliente cativo, criando uma forte barreira à concorrência pela incerteza do cliente quanto ao atendimento em outras empresas.

É importante também a preparação dos Recursos Humanos para que não transfiram ao cliente seus problemas pessoais, refletindo um atendimento de qualidade inferior, o que determinará uma quebra na conformidade do atendimento.

Nota-se que este é um problema de suma importância para as empresas de serviços, e suas soluções passam pela padronização das normas de atendimento e treinamento dos funcionários, sendo um exemplo típico dessas soluções a rede de *fast*

food McDonald's, líder mundial em seu segmento, reconhecida internacionalmente pela alta padronização de suas lojas aliada a um toque regionalista de customização.

- A atmosfera que circunda o cliente

Corresponde a tudo que envolve o cliente no momento da verdade em que ele é atendido. Nesse momento tornam-se relevantes critérios como cortesia e simpatia, um local adequado para que ele sente-se, uma mesa organizada do funcionário que o está atendendo, entre outros.

Como citado anteriormente, os serviços são intangíveis, o que fará com que o cliente procure por algo tangível para ajudá-lo a avaliar a empresa com a qual está lidando.

Nesse momento aflora uma das mais importantes considerações na área de serviços: enquanto está atendendo ao cliente, o funcionário é “a empresa”, e como tal será avaliado pelo cliente que está sendo atendido.

- Cordialidade: o poder do sorriso

Quando alguém chega a uma empresa de prestação de serviços e é atendido com um sorriso ou de um modo cordial, até suas críticas tornam-se menos duras, e esta simpatia pode conquistá-lo.

O funcionário deve procurar deixar o cliente à vontade, respeitando a individualidade de cada pessoa, e portanto, a forma com que cada um gostaria de ser atendido, colocando-se à disposição para que o próprio cliente determine a forma como será o atendimento.

O sorriso e a cordialidade ao atender criarão no cliente uma pré-disposição à satisfação.

O atendimento extremamente formal mantém o cliente a quilômetros de distância (em todos os sentidos).

O mais importante é que este é um recurso gratuito, que não custa nada, mas que pode trazer valiosos resultados, como tem sido pregado em cursos e palestras sobre qualidade no atendimento e até mesmo na área de vendas.

- A comunicação com o cliente

A linguagem utilizada deve ser de fácil entendimento para o cliente, o que fará com que ele participe e interaja mais no processo de prestação de serviços.

Quando o funcionário utiliza uma linguagem calcada em termos técnicos, afasta o cliente, que em alguns casos sente-se envergonhado para questionar, além de criar a impressão de que está sendo ludibriado pela empresa.

Não há mais espaço para profissionais que se escondem por detrás de um linguajar rebuscado e sem resultados práticos. Segundo novos conceitos pedagógicos, se antigamente a pessoa falasse e seu interlocutor não compreendesse, o interlocutor é que tinha uma dificuldade de entendimento.

Porém, se o mesmo ocorre hoje, é interpretado como uma deficiência da pessoa que não se fez entender, ou não foi suficientemente clara para que seu interlocutor a compreendesse, ou em suma, não tem capacidade para adequar-se ao nível cultural e lingüístico de seu interlocutor, provocando o entendimento de sua mensagem.

- Facilidade de contato

Engloba o acesso às instalações e funcionários, como afirma a **NET ESTADO (1998)**, mas principalmente o atendimento telefônico.

Este contato não é simplesmente com qualquer funcionário da empresa, mas com aquele que poderá realmente ajudá-lo, pois em algumas empresas os clientes são obrigados a ficar dando voltas, indo de departamento em departamento sem nunca encontrar alguém que resolva seu problema. Em caso de um prédio grande é muito importante a sinalização.

O acesso às instalações também é muito importante, pois se a empresa estiver mal localizada, num lugar de difícil acesso, estará criando barreiras frente aos clientes, o mesmo ocorrendo naqueles atendimentos telefônicos intermináveis, onde a única informação que se tem é : “Um momento, já vamos atendê-lo...”.

Como visto anteriormente, o atendimento telefônico deve ser feito prioritariamente até o segundo toque. Com a agitação do mundo atual as pessoas não tem mais tempo para aguardar serem atendidas ao telefone, que é o meio de contato mais utilizado atualmente.

Em caso de impossibilidade de atendimento imediato o funcionário deve assumir a responsabilidade de retornar ao cliente, evitando também a tentativa de atendimento de várias pessoas ao mesmo tempo, o que irritará o cliente ainda mais que a dificuldade de acesso, reduzindo aos seus olhos sua importância perante a empresa.

- Capacidade técnica dos funcionários

Os funcionários devem ter pleno conhecimento das normas e procedimentos da empresa. Se a cada pergunta do cliente, o funcionário reportar-se a um superior, em breve o cliente tentará pular esse passo e falar diretamente com este superior, o que seria inaceitável, pois este se sobrecarregaria e o primeiro funcionário deixaria de ser necessário a empresa.

Além disso, quando questionado, se o funcionário demonstrar incerteza, provocará dúvidas no cliente, o que poderá abalar definitivamente a confiança que ele depositava na empresa.

A capacidade técnica também fará com que o funcionário desenvolva a sua função de maneira adequada, ou seja, a essência do serviço seja realizada adequadamente.

De nada adiantaria, por exemplo, uma oficina mecânica onde não houvesse filas, os funcionários fossem cordiais e interessados, o ambiente fosse extremamente agradável, porém que não fosse capaz de reparar os problemas surgidos no veículo.

Dessa forma, antes de mais nada, é essencial que o serviço em si seja corretamente executado, como norma fundamental e primeira razão de ser da empresa e, a partir daí, observe-se todos os fatores que estão a sua volta e que irão compor a percepção do serviço pelos clientes.

- O poder de decisão dos funcionários

O funcionário poderá alterar condições no atendimento para atingir a satisfação do cliente, porém é preciso que ele conheça bem as normas da empresa para não sejam feridas.

Deverá ser dada ao funcionário autonomia para conceder descontos, dar brindes e alterar condições de atendimento como criar situações de urgência por exemplo, desde que vise sempre a satisfação do cliente.

No caso específico das empresas de serviços, ocorre uma variabilidade muito grande, pois trata-se do contato pessoas/pessoas.

Quando o cliente entra em contato com a empresa, entram em choque o esquema de referências do funcionário e o do cliente, conforme exposto no item 2.2.. Este esquema de referências varia em função de cada cliente, de cada funcionário e ainda em função do ambiente que os cerca naquele momento específico, resultando portanto numa altíssima variabilidade de situações e de problemas a serem resolvidos, o que torna essencial que o funcionário de linha de frente tenha autonomia para ajustar a empresa a cada uma destas variações, pois como afirma **JURAN (1974)** ao falar sobre a qualidade na manufatura: qualidade é a adequação ao uso.

Porém ao colocar o funcionário de linha de frente, com poder de decisão, em contato com o cliente, a empresa acaba constituindo uma atividade que facilitará o questionamento de seus valores pelos clientes, conforme afirma **SILVA (1995)**, que discorre ainda sobre o grau de autonomia dos funcionários de linha de frente.

- A burocracia das instituições

Algumas instituições ao buscar um melhor atendimento ao cliente, acabam burocratizando e engessando sua estrutura, podando o poder de decisão dos funcionários e impedindo-os de usar o bom senso. Dessa forma, criam-se manuais de normas e procedimentos sobre o atendimento ao cliente, como agir perante o cliente, o que acaba por dificultar a solução de problemas não previstos. Por isso, é importante que os funcionários aprendam os princípios da empresa e não simplesmente suas normas, pois assim poderão tomar as melhores decisões entre o que a empresa busca.

As empresas que apresentam um alto índice de burocratização sofrem ainda com a hierarquização excessiva, que faz com que o fluxo de informações torne-se lento na empresa, tornando-a mais suscetível a eventuais fracassos frente às constantes e dinâmicas mudanças no mercado.

- Mecanicismo

Corresponde a rotinização do atendimento ao cliente, que é mais notória no caso do atendimento telefônico.

O atendimento telefônico deve ser breve e cordial, porém não deve ser demasiadamente mecânico, com longas frases de saudações decoradas.

Tornou-se famoso o contra-exemplo do funcionário que questionado pelo cliente sobre porque estava sorrindo, respondeu: “Estou sorrindo porque o senhor está sorrindo, se o senhor não sorrisse eu não deveria sorrir, é assim que estou orientado a proceder”.

A área de serviços não é como a manufatura, e portanto o atendimento não pode ser tratado como uma linha de produção, nem os funcionários como robôs.

O grau de “humanidade” no atendimento deve ser elevado, através da compreensão por parte do funcionário de que cada cliente é um ser humano, como suas características, ansiedades e desejos. Não pode jamais ser tratado como um



número, uma simples estatística, ou então, provavelmente muito em breve, tornar-se-á um número a mais na estatística dos clientes que substituíram esta empresa prestadora de serviços por outra.

- **Confiabilidade:** percepção de risco zero para o cliente

É fundamental para o sucesso das empresas de serviços que a cada momento o cliente observe menos riscos em adquirir seus produtos/serviços, até a situação do risco-zero em que ele terá plena consciência de estar seguro na sua nova aquisição.

Em alguns casos a confiabilidade pode ser ainda mais crítica, pois na manufatura por exemplo, utiliza-se o conceito do número de peças defeituosas por lote, porém seria estranho usar o mesmo conceito para o número de pacientes falecidos durante cirurgias cardíacas em determinado hospital, considerando-se como índice tolerável.

Numa empresa ligada ao setor financeiro, poderia ser representado por um agente que ao realizar uma aplicação de risco mal sucedida perde a confiabilidade perante o mercado, dificultando a captação de novos recursos ou novos clientes.

No caso das empresas de seguros, poderia ser representado por um cliente insatisfeito com o atendimento e que narra sua experiência a outros clientes, criando também nestes uma maior percepção de risco quanto à empresa.

Se por exemplo, uma empresa seguradora perder um documento seu quando da contratação do seguro e tiver de solicitar nova cópia, fará com que a percepção de risco por parte do cliente seja aumentada, pois criará preocupação quanto à organização da empresa na eventualidade de um sinistro.

- **Aparência**

Corresponde a tudo aquilo que pode ser observado pelos olhos do cliente, as instalações físicas, a aparência do funcionário que o atende, suas roupas, o veículo utilizado para visitar a residência do cliente, enfim, tudo o que pode ser visualizado,

pois como já foi analisado, devido à intangibilidade dos serviços, os clientes muitas vezes procuram aspectos físicos para formar seu esquema de referências.

É importante ressaltar como já foi citado, que no momento do atendimento o funcionário é a “empresa” personificada perante o cliente e, dessa forma, tudo o que envolve sua pessoa e em especial sua aparência refletirá perante o cliente como a aparência da empresa, e não apenas do funcionário.

Torna-se então interessante o conhecimento dos valores do seu público alvo, para adequar os aspectos físicos da empresa e seus funcionários, aumentando assim a qualidade percebida pelo cliente.

- Valor

Esse conceito é mais amplo que o custo, pois não se refere apenas ao custo final, a conta apresentada ao cliente, mas ao que é oferecido no pacote a esse custo, ou seja, a relação custo/benefício.

Adquirem aqui especial importância metodologias de análise de valor, que estudam quais são os fatores que agregam valor ao produto ou serviço, conforme a avaliação do cliente.

O estudo do posicionamento e comparação com o mercado através do *benchmarking* trará à empresa a compreensão da colocação do seu pacote produto/serviço segundo o cliente, em função do preço e dos benefícios oferecidos, proporcionando ainda o surgimento de novos produtos ou serviços para concorrer em faixas distintas de mercado.

No Brasil a evolução do nível de conscientização dos consumidores tem provocado um avanço em seu sistema de avaliação, tendendo da avaliação por preço para a avaliação por valor.

Com base na obra de **PARASURAMAN, ZEITHAML & BERRY (1988)**, pode-se montar o modelo de múltiplos fatores para mensuração da percepção da Qualidade em Serviços no mercado segurador, conforme mostra a figura 28.

Tangíveis	Confiabilidade	Presteza	Capacitação	Empatia
<ul style="list-style-type: none"> • Aparência • Valor • Atmosfera • Atender necessidades 	<ul style="list-style-type: none"> • Conformidade • Confiabilidade • Risco zero • Comunicação 	<ul style="list-style-type: none"> • Cliente não é inimigo • Facilidade de contato • Redução de filas • Interesse pelos problemas dos clientes 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidade técnica • Poder de decisão • Mecanicismo 	<ul style="list-style-type: none"> • Sorriso • Dedicar tempo • Burocracia

Figura 28 - Modelo de múltiplos fatores para mensuração da percepção da qualidade em serviços no mercado segurador
baseado em **PARASURAMAN, ZEITHAML & BERRY (1988)**

Os fatores apresentados servem para a criação de um questionário para avaliação da qualidade e podem ser utilizados dispondo-se de valores como notas avaliando a empresa em relação a um padrão preestabelecido, seja em relação ao que os clientes consideram como ideal, ou em relação a uma empresa que viesse à mente do cliente quando aquele ramo fosse citado, ou ainda comparando com uma empresa que o cliente julgue ser padrão de atendimento naqueles determinados fatores, dando notas crescentes dentro de um certo intervalo para avaliar quanto mais próxima a empresa está do padrão preestabelecido.

Com esta metodologia **PARASURAMAN, ZEITHAML & BERRY (1988)** propuseram um modelo de mensuração da percepção da qualidade por parte do cliente.

Utilizando-se a mesma metodologia, porém com os fatores descritos anteriormente, pode-se mensurar a percepção da qualidade por parte dos clientes de

seguradoras, inferindo novas propostas de atuação para um melhor desempenho frente ao mercado.

Conforme exposto na figura 28, os autores dividiram os fatores de avaliação em cinco dimensões, que podem ser definidas como:

1. Tangíveis - Correspondem aos aspectos físicos do fornecimento de serviços que possam ser percebidos pelos cinco sentidos humanos, como a aparência das instalações físicas, dos equipamentos, dos funcionários, enfim, dos facilitadores físicos à prestação de serviços.
2. Confiabilidade - Corresponde à habilidade em cumprir o prometido de maneira confiável, precisa e consistente, sem falhas e sem “retrabalho”, o que no caso dos serviços pode ser traumatizante para o cliente, criando uma imagem bastante pejorativa da empresa, em especial no caso das seguradoras.
3. Presteza (simpatia) - Significa boa vontade do funcionário em ajudar os clientes e fornecer um serviço pronto, preocupação com o cliente.
4. Capacitação (segurança) - É o conhecimento ou cortesia em servir e habilidade em inspirar confiança e o sentimento de “verdade”, transmitindo confiança e credibilidade.
5. Empatia - Cuidado e atenção individualizada que a empresa dispensa aos clientes, dedicando-lhes tempo e tratando-os realmente como pessoas e não como estatísticas (mais um cliente).

Sobre as dimensões propostas pelos autores, um estudo de **LLOSA, CHANDOM & ORSINGHER (1998)** mostra que dimensões como tangibilidade e empatia são facilmente entendidas e percebidas pelo cliente. No entanto, outras dimensões como confiabilidade, segurança e responsabilidade são confundidas em sua mente.

Isto se deve em grande parte ao fato de que as sete dimensões originais do modelo de **PARASURAMAN, ZEITHAML & BERRY (1988)**: comunicação, credibilidade, segurança, competência, cortesia, entendimento (conhecimento) do

cliente e acesso, terem sido resumidas em apenas duas dimensão, após a depuração do modelo.

Porém essas duas dimensões continuaram a conter fatores representativos das sete dimensões originais.

O estudo deste modelo tem trazido benefícios às companhias seguradoras, em especial no tocante a sua lucratividade, pois além de cativar os clientes e conquistar novos mercados, **GALIZA (1997)** afirma que quanto mais insensíveis forem os consumidores em relação a mudança nos preços, mais benefícios poderá ter a empresa, ou em termos econômicos, a curva de demanda se comportaria de maneira pouco elástica.

Dados empíricos e não oficiais apontam para a afirmação de que, em geral, os clientes do mercado segurador aceitam pagar até 10% mais em um serviço que julguem de qualidade superior.

Levando-se em conta que o lucro visado nas operações de grande parte das seguradoras é de 1%, haverá um vastíssimo campo para estudos e experiências, numa área que ainda carece de pesquisas no Brasil.

6. CONCLUSÕES

A atual situação do mercado de serviços nacional e, em especial, do mercado segurador remete a um grande leque de oportunidades.

A qualidade no atendimento é baixa em quase todas as áreas. No setor público chega a ser calamitosa, parecendo que a administração científica de serviços ainda não se aplica ao Brasil.

No entanto, observa-se a necessidade iminente, pois mesmo tímido já pode ser notado um pequeno movimento dos consumidores de modo geral, com aumento da conscientização e conseqüentemente do nível de exigência, principalmente após a promulgação do Código de Defesa do Consumidor.

Os modelos de conduta que antes pareciam realidade apenas em países desenvolvidos, hoje começam a aflorar na sociedade brasileira que engatinha na direção de tornar-se pós-industrializada.

Clientes que se conformavam com um desempenho muito aquém das expectativas hoje protestam, e se necessário for recorrem ao poder judiciário para fazer valer seus direitos.

Muitas organizações antevendo esta nova onda estão buscando formas de adquirir uma vantagem competitiva em função da análise das expectativas dos clientes, buscando novas formas para gerir seus sistemas de serviços, adequando-os e direcionando-os para os clientes.

Assim, este parece ser o farol dos novos tempos: o direcionamento da empresa para os clientes.

A qualidade finalmente está transbordando da manufatura para a área de serviços.

Neste trabalho foi possível analisar a qualidade sob vários ângulos, de diferentes autores, abordando desde os bens facilitadores, à adequação dos sistemas aos clientes e aos funcionários, englobando todo o meio em que a qualidade está inserida no setor de serviços.

Também os aspectos motivacionais foram relacionados, devido à compreensão de que a empresa é um organismo completo, e que acima de tudo é baseado em pessoas.

Cada uma dessas pessoas tem seus critérios para avaliar a empresa, conforme suas metas, anseios e desejos, abrindo novos campos de estudo.

Os conceitos apresentados sobre o setor de seguros ajudarão a difundir os conhecimentos desta área, tão pobre em conhecimento técnico. A utilização do modelo proposto poderá contribuir em muito para a organização das empresas seguradoras a fim de encontrarem um caminho para evoluir, em face ao novo panorama nacional com a entrada de grandes grupos internacionais no país.

O modelo foi desenvolvido utilizando-se os fatores básicos de avaliação da empresa por parte dos clientes, compondo assim o universo de suas expectativas. As empresas seguradoras, com base neste modelo poderão quantificar a sua adequação na meta de satisfazer os seus cliente, alcançando uma vantagem competitiva sustentada na qualidade.

6.1. PROPOSTAS PARA FUTURAS PESQUISAS

Quando é estudada a teoria da qualidade em serviços, muitas vezes tem-se a impressão de que já foi visto aquele assunto. Isso se deve ao fato de que as reais pesquisas que culminaram na base técnica hoje existente são poucas; a maior parte das pesquisas atuais repousa sobre aqueles modelos.

A área ressenete-se da falta de novos modelos, mesmo que para validar os anteriores, além de pesquisa aplicada, adaptando a base teórica já existente aos diversos setores de atividades na área de serviços.

Por ser uma área de interesse relativamente nova no Brasil, falta também literatura num linguajar que possibilite aos pequenos empresários nacionais adquirir esses conhecimentos de uma maneira mais simples, iniciando a utilização de seus conceitos para num futuro próximo valer-se de suas técnicas e modelos.

Através dessa base de conhecimento a ser formada deveria surgir a conscientização do empresariado sobre as empresas do futuro. Aquelas que se utilizam de modelos teóricos para inferir sobre as tendências futuras, como os modelos estocásticos na área de seguros, segundo **MANO (1997)**.

Assim começariam a surgir organizações voltadas para a aprendizagem do cliente. Organizações cuja maior preocupação fosse manter-se sempre atualizada quanto às expectativas do cliente identificando assim as variações nas tendências de mercado.

Atualmente a tendência que parece estar despontando é a das “empresas socialmente responsáveis” que, segundo **VASSALO(1999)**, apresentaram num passado próximo uma taxa de crescimento quatro vezes maior que a das empresas focadas apenas nos acionistas, citando dados de um estudo da Universidade de Harvard.

O maior ganho dessas empresas com atitudes socialmente responsáveis é a manutenção de um de seus ativos mais valiosos - a marca.

Mas engana-se quem acredita que essa é uma nova onda surgindo nos países da Europa e Estados Unidos que não atingirá o Brasil a não ser daqui a muitos anos. Há pouco tempo citricultores do interior do Estado de São Paulo organizaram-se para tentar erradicar o trabalho infantil dos pomares brasileiros, pois o suco nacional estava tendo sérias dificuldades de venda nesses mercados, devido a denúncias deste tipo de mão-de-obra.

A globalização da economia nos deixa muito mais próximos uns dos outros, fazendo com que as novas tendências mundiais alastrem-se pelos quatro cantos do mundo.

VASSALO (1999) afirma ainda que o movimento nesta direção já vem sendo chamado de “a terceira onda do consumismo”, ou como batizou Philip Kotler, trata-se

do “marketing societal”. Daqui por diante, falhas e omissões sociais poderão arranhar definitivamente a imagem dos negócios.

O assunto já tomou tal dimensão que até uma norma internacional, a SA8000, foi criada para certificar as empresas socialmente responsáveis, que além de cumprir seu papel social também exigem atitudes semelhantes de seus fornecedores.

Frente a este novo panorama, os conceitos tradicionais como de competir por preço podem não ser mais suficientes para garantir a sobrevivência da empresa no mercado, principalmente porque as novas tendências influenciam primeiramente o mercado mais jovem, que tornar-se-á em breve a maior fatia do mercado consumidor, um mercado onde quem não estiver “ligado” vinte e quatro horas por dia nas mudanças será simplesmente expurgado.

Um caminho óbvio para os estudos futuros é o de não só acompanhar e estudar essas novas tendências, mas o de desenvolver sistemas ou modelos para que as organizações mantenham-se atualizadas, sempre seguindo na direção em que o cliente estiver sinalizando.

7. BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

ABNT - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (1990). NB 9000/ISO 9000 - *Normas de gestão da qualidade e garantia da qualidade - Diretrizes para seleção e uso*. Rio de Janeiro.

ALBRECHT, K. (1992). *Revolução nos serviços*. 3.ed. São Paulo, Pioneira.

ALBRECHT, K.; BRADFORD, L.J. (1992). *Serviços com qualidade: a vantagem competitiva*. Trad. por Sara Gedanke. São Paulo, Makron Books.

ALCÂNTARA, N. G.; KURI, S. E. (1996). A organização planejada de uma instituição prestadora de serviços. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, Piracicaba, 1996. *Anais*. Piracicaba, (CD-ROOM).

BARONET, A. M.; GERBER, G. J. (1997). Client satisfaction in a community crisis center. *Evaluation and Program Planning*, v.20, n.4, p.443-453, nov.

BERNARDI, M. A. (1997). Lar, doce escritório. *Exame*, n.627, p.82-91, jan.

BRUNSTEIN, I.; BUZZINI, R. R. (1996). Como alguns fatores industriais brasileiros estão competindo em algumas dimensões da qualidade: estudo de casos. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, Piracicaba, 1996. *Anais*. Piracicaba, (CD-ROOM).

- CAMPOS¹, R. E. (1992). *"Total quality control" - conceitos de qualidade total*. Campinas. Dissertação (Mestrado) - UNICAMP.
- CAMPOS², V. F. (1992). *TQC : Controle da qualidade total (no estilo japonês)*. Rio de Janeiro, Bloch.
- CHUA, R. C. H. (1992). A customer-driven approach for measuring service quality. In: ASQC QUALITY CONGRESS TRANSACTIONS, Nashville, 1992. *Anais*. Nashville, p.1195-1201.
- COBRA, M.; COBRA, F.A.Z. (1986). *Marketing em serviços: conceitos e estratégias*. São Paulo, McGraw-Hill.
- COLENCI JÚNIOR, A.; IOMBRILLER, M. (1995). O cliente interno: a última fronteira para a qualidade em serviços. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 15., São Carlos, 1994. *Anais*. São Carlos, v.1, p.498-501.
- COSTA, M. R. A., SOUZA, L. G. M. (1996). Uma abordagem das dimensões críticas da empresa do futuro - a organização voltada para a aprendizagem. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, Piracicaba, 1996. *Anais*. Piracicaba, (CD-ROOM).
- DENTON, D. K.; (1990). *Qualidade em serviços: o atendimento ao cliente como fator de vantagem competitiva*. Trad. por Flávio Deny Steffen. São Paulo, Makron Books.
- DONATI, R. F. R. (1996). *Estruturação de sistemas da qualidade com utilização de técnicas de modelagem de empresa assistida por computador*. São Carlos. Dissertação (Mestrado) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo.

DONATI, R. F. R., ROZENFELD, H. (1996). Estruturação de sistemas da qualidade a partir da modelagem de negócios. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, Piracicaba, 1996. *Anais*. Piracicaba, (CD-ROOM).

ELLENRIEDER, A. R. (1988). Administração de serviços. Parte I. *Revista Engenharia de Produção*, n.1.

FANJOY, B. S. (1994). Bringing financial discipline to service quality. In: ASQC QUALITY CONGRESS TRANSACTIONS, 48., 1992. *Anais*. p.160-166.

FEIGENBAUM, A. V. (1961). *Total Quality Control*. Nova Iorque, McGraw-Hill.

FREEMANTLE, D. (1994). *Incrível atendimento ao cliente*. São Paulo, Makron Books.

GABLE, G. G. (1996). A multidimensional model of client success when engaging external consultants. *Management Science*, v.42, n.8, p.1175-1198, aug.

GALIZA, F. J. S. (1997). *Economia e seguro: uma introdução*. Rio de Janeiro, Funenseg.

GIANESI, I. G. N.; CORRÊA, H. L. (1994). *Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente*. São Paulo, Atlas.

GRASSO, C. J. (1989). Developing an incentive program for field service workers. *Journal of the American Water Works Association*, v.81, n.12, p.40-42, dec.

- GUEDES, A. K. R.; MORGADO, C. V.; QUELHAS, O. L. G. (1996). Avaliação da qualidade em serviços: um estudo do caso em serviços de engenharia. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, Piracicaba, 1996. *Anais*. Piracicaba, (CD-ROOM).
- JURAN, J. M. (1974) *Quality control handbook*. 3 ed. Nova Iorque, McGraw-Hill.
- LAS CASAS, A. L. (1994). *Qualidade total em serviços*. São Paulo, Atlas.
- LATZKO, W. J.; DAVIS, T. R. (1993). A bank quality model. In: ASQC QUALITY CONGRESS TRANSACTIONS, Boston, 1993. *Anais*. Boston, p.38-44.
- LAWTON, R. L. (1989). Creating a customer-centered culture in a service environment. In : ASQC QUALITY CONGRESS TRANSACTIONS, Toronto, 1989. *Anais*. Toronto, p.607-613.
- LAWTON, R. L. (1991). Creating a customer-centered in service industries. *Quality Progress*, v.24, n.9, p.69-72, sep.
- LIPSCOMB, H. R.; LIPSCOMB, J. R. (1992). Don't let your customers fool you. In: ASQC QUALITY CONGRESS TRANSACTIONS, Nashville, 1992. *Anais*. Nashville, p.339-345.
- LLOSA, S.; CHANDON, J. L.; ORSINGHER, C. (1998). An empirical study of SERVQUAL's dimensionality. *Services Industries Journal*, v.18, n.2, p.16-44, apr.
- LYRIO, R. C. O. (1993). Private insurance and social insurance sectors in Latin America. *The Geneva Papers on Risk and Insurance*, n.69, oct.
- MAGALHÃES, R. A. (1997). *O mercado de seguros no Brasil*. Rio de Janeiro, Funenseg.

- MIKULAK, R. J. (1992). Are you sure you're meeting your customer's needs? In: ASQC QUALITY CONGRESS TRANSACTIONS, Nashville, 1992. *Anais*. Neshville, p.237-243.
- MINDLIN, J. E. (1994). Qualidade total para as pequenas e médias empresas. *Folha de São Paulo*, 27 mar. Caderno especial, p.2.
- MOORE, S. T.; KELLY, M. J. (1996). Quality now: moving human services organizations toward a consumer orientation to service quality. *Social Work*, v.41, n.1, p.33-40, jan.
- NET ESTADO (1998). *Estrutura e serviços são diferenciais*.
<http://www.estado.com.br/jornal/suplem/fran/98/04/07/fran006.html> (24 jun)
- NORMANN, R. (1993). *Administração de serviços*. São Paulo, Atlas.
- NULAND, Y. V. (1990). Prerequisites to implementation. *Quality Progress*, p.36-39, jun.
- PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L. (1988). Servqual: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, v.64, n.1, p.12-37.
- PAULIN, M.; PERRIEN, J.; FERGUSON, R. (1997). Relational contract norms and the effectiveness of commercial banking relationships. *International Journal of Service Industry Management*, v.8, n.5, p.435-454, feb.
- PTASHKIN, B. I. (1993). Where will you get your next sale? *Quality Progress*, v.26, n.5, p.71-74, may.

- PURI, S. C. (1993). Service TQM model via ISO 9004-2. In: ASQC QUALITY CONGRESS TRANSACTIONS, Boston, 1993. *Anais*. Boston, p.371-378.
- REAL SEGUROS (1997). *A história do seguro*. <http://www.real.com.br/seguros> (31 jan.).
- REBELATO, M. G. (1995). *A qualidade em serviços: uma revisão analítica e uma proposta gerencial*. São Carlos. 148 p. Dissertação (Mestrado) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo.
- RICHMAN, A. L.; LARUE, A.; MACKINNON, D. J. (1994). Listening to customers at work/family directions. In: ASQC QUALITY CONGRESS TRANSACTIONS, 48., 1992. *Anais*. p.749-755.
- RNP - Rede Nacional de Pesquisa (1998). *Brasil: estrutura e desempenho do setor terciário*. <http://www.rnp.br/> (11 jun).
- SANT'ANA, F. A.; SEGRE, L. M. (1996). As estratégias empresariais de gestão de recursos humanos e as novas qualificações para o trabalho. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, Piracicaba, 1996. *Anais*. Piracicaba, (CD-ROOM).
- SANTOS, F. C. A.; CARPINETTI, L. C. R. (1996). Colaborações efetivas de recursos humanos para a qualidade total. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, Piracicaba, 1996. *Anais*. Piracicaba, (CD-ROOM).
- SANTOS, J. A.; TOLEDO, N. N. (1996). Monitorando a satisfação do cliente através da metodologia QFD. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, Piracicaba, 1996. *Anais*. Piracicaba, (CD-ROOM).

SASSE - Cia. Nacional de Seguros Gerais (1998).

http://www.seguros.com.br/_estrut/serv/cultseguros/default.asp (7 jan.).

SCHWARTZ, M. H. (1992). What do the words 'product' and 'service' really mean for management? *Quality Progress*, v.25, n.6, p.35-39, jun.

SEBRAE - Serviço de Apoio à micro e pequena empresa. (1994). *Folha de São Paulo*, São Paulo, 27 mar. Caderno de Qualidade Total.

SELLEY, C. J.; BAKER, S.; MCKAY, R. (1997). SMART - Improving customer service. *BT Technology Journal*, v. 15, n.1, p.69-80, jan.

SHINYASHIKI, R. (1995). *A revolução dos campeões*. São Paulo, Gente.

SIFERD, S. P.; BENTON, W. C.; RITZMAN, L. P. (1992). Strategies for service systems. *European Journal of Operational Research*, v.56, n.3, p.291-303, feb.

SILVA, M. T. (1995). *Organização do trabalho em serviços: a questão da autonomia em postos de atendimento*. 100p. São Paulo. Tese (Doutorado). Engenharia de Produção - Universidade de São Paulo.

SILVESTRINI, G. (1999). O peso da tradição. *Exame*, ed.679, n.1, p.31-32, jan.

SINDISEGPR - Sindicato de Empresas de Seguros Privados e Capitalização no Estado do Paraná (1998). História do seguro no mundo. <http://www.sindisegpr.com.br> (28 jun.).

SMITH, A. K. (1993). Total quality management in the public setor. *Quality Progress*, v.26, n.6, p.45-48, jun.

- SOARES JÚNIOR, A. M. C. (1996). Feedback humano na qualidade e produtividade. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, Piracicaba, 1996. *Anais*. Piracicaba, (CD-ROOM).
- TOLEDO, J. C. (1997). Você é um prestador de serviços. *O Estado de São Paulo*, 27 mai. Painel de negócios.
- VASSALO, C. (1999). Agenda para o futuro. *Exame*, ed.679, n.1, p.64-67, jan.
- WERNECK, D. (1994). O movimento da qualidade. *Folha de São Paulo*, 20 mar. Caderno especial, p.2.
- WHITELEY, R. (1994). Qualidade também está ao alcance da pequena empresa. *Folha de São Paulo*, 13 mar. Caderno especial, p.2.
- ZEITHAML, V. A.; PARASURAMAN, A.; BERRY, L.L. (1990). *Delivering service quality: balancing customers perceptions and expectations*. New York, Free Press.