

Qualidade em serviços

Objetivos de aprendizagem

Ao final deste capítulo, você deverá estar apto a:

1. Descrever e ilustrar as cinco dimensões da qualidade em serviços.
2. Utilizar o modelo de lacunas na qualidade em serviços para diagnosticar os problemas de qualidade.
3. Ilustrar como os métodos *poka-yoke* são aplicados nos projetos de qualidade em serviços.
4. Construir uma "casa da qualidade" como parte de um projeto de desdobramento da função qualidade.
5. Elaborar um gráfico de controle estatístico de processos para uma operação de serviços.
6. Descrever as características e os benefícios gerenciais de uma garantia incondicional de serviço.
7. Discutir o conceito de recuperação de serviço.
8. Realizar uma auditoria nas instalações (WtA, de *Walk-through Audit*).
9. Explicar o que é recuperação de serviço e por que ela é importante.

O serviço "com um sorriso no rosto" era o suficiente para satisfazer a maioria dos clientes. Hoje, porém, algumas empresas de serviços diferenciam-se dos concorrentes ao oferecer uma "garantia de serviço". Ao contrário da garantia de produto, que promete reparar ou substituir o item defeituoso, as garantias de serviço normalmente oferecem reembolso, desconto ou serviço grátis ao cliente insatisfeito. É o caso do First Interstate Bank of California. Uma pesquisa entre os clientes revelou que eles estavam insatisfeitos com a reincidência de problemas, como informações erradas e defeitos nos caixas automáticos (CAs). A retenção dos correntistas melhorou depois que o banco passou a pagar cinco dólares aos clientes para cada falha reportada por eles. Mas o resultado mais surpreendente dessa ação foi o efeito motivador que a garantia de serviço exerceu entre os próprios funcionários. Quando um caixa automático falhou em uma filial, os funcionários, por puro orgulho, mantiveram o banco aberto até a máquina ser consertada, às 20h30.

Um benefício complementar gerado pela garantia é o *feedback* proporcionado pelos clientes. Nesse contexto, eles têm motivo e incentivo para conversar com a empresa, em vez de falar apenas com os amigos.

Além de divulgar o comprometimento da empresa com a qualidade, a garantia de serviço concentra-se nos funcionários ao definir padrões explícitos de desempenho e, o que é mais importante, constrói uma clientela fiel. A experiência da Hampton Inns, uma das primeiras a adotar a "garantia de satisfação 100%", demonstra que qualidade superior é uma vantagem competitiva. Uma pesquisa com 300 clientes que solicitaram essa garantia mostrou que mais de 100 deles voltaram a se hospedar em um dos hotéis da rede. A empresa calcula ter recebido oito dólares em rendimento adicional para cada dólar devolvido a hóspedes descontentes.¹

APRESENTAÇÃO DO CAPÍTULO

Qualidade em serviços é um tema complexo, como mostrado pela necessidade de uma definição com cinco dimensões: confiabilidade, receptividade, segurança, empatia e aspectos tangíveis. Com essas dimensões, apresentamos o conceito de lacuna na qualidade em serviços. Essa lacuna baseia-

-se na diferença entre a expectativa de um cliente em relação ao serviço e as percepções de como ele é prestado. Uma ferramenta de pesquisa que mede a qualidade em serviços, a SERVQUAL, baseia-se na implementação do conceito de lacuna na qualidade.

A qualidade começa com o projeto do sistema de prestação do serviço. Desse modo, conceitos com origem na manufatura, como os métodos Taguchi, *poka-yoke* e desdobramento da função qualidade, são aplicados para projetar sistemas de prestação de serviços. O controle estatístico de processos em serviços serve para monitorar a variação nas medidas de desempenho e sinalizar quando a intervenção se faz necessária. Um instrumento de pesquisa da satisfação do cliente, chamado *auditoria ambiental* ou "auditoria nas instalações" (WtA - *walk-through audit*), é construído sobre a premissa de que cada cliente é um participante no processo de serviço.

Entretanto, falhas acontecem, e uma garantia incondicional de serviço pode ser oferecida como o equivalente de uma garantia de produto. Como o cliente está presente ao longo da prestação do serviço, é possível planejar estratégias de recuperação antes de uma falha.

DEFINIÇÃO DE QUALIDADE EM SERVIÇOS

A avaliação da qualidade é realizada ao longo do processo de prestação do serviço. Cada contato com um cliente é referido como o momento da verdade, uma oportunidade de satisfazer ou não ao cliente. A satisfação do cliente com a qualidade do serviço é definida ao comparar a percepção do serviço prestado com as expectativas do serviço desejado. Quando se excedem as expectativas, o serviço é percebido como de qualidade excepcional e, também, como uma agradável surpresa. Quando, no entanto, não se atende às expectativas, a qualidade do serviço passa a ser vista como inaceitável. Quando se confirmam as expectativas no serviço percebido, a qualidade é satisfatória. Como mostra a Figura 6.1, essas expectativas derivam de várias fontes, entre elas a propaganda boca a boca, as necessidades pessoais e as experiências anteriores.

Dimensões da qualidade em serviços

As dimensões da qualidade em serviços, conforme apresentadas na Figura 6.1, foram identificadas por pesquisadores de marketing no estudo de várias categorias de serviços: reparo de eletrodomésticos, serviços bancários, telefonia de longa distância, corretoras de títulos e empresas de cartão de crédito. Foram identificadas as cinco dimensões principais que os clientes utilizam para avaliar a qualidade dos serviços: confiabilidade, receptividade, segurança, empatia e aspectos tangíveis, listadas em ordem decrescente de importância para os clientes.²

Confiabilidade. A capacidade de prestar o serviço prometido com confiança e exatidão. A prestação confiável de um serviço é uma expectativa do cliente e significa um serviço cumprido no prazo, da mesma maneira e sem erros. Por exemplo, receber a correspondência aproximadamente na mesma hora todos os dias é importante para a maioria das pessoas. A confiabilidade também vale para as atividades de retaguarda, das quais se espera exatidão na elaboração de contas e na manutenção de registros.

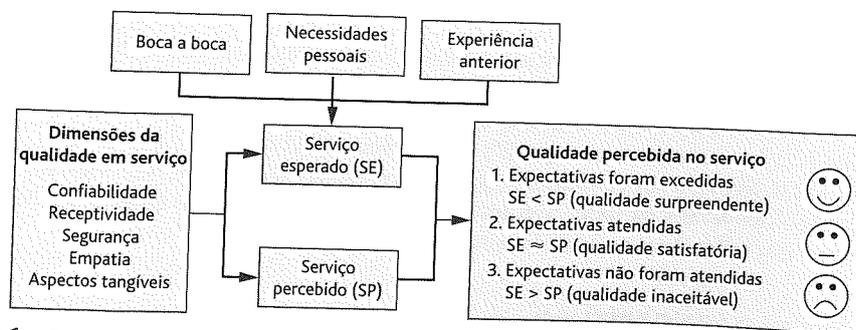


Figura 6.1 Percepção da qualidade em serviços.

Fonte: Reimpressão com permissão da American Marketing Association: adaptada de A. Parasuraman, V. A. Zeithaml and L. L. Berry, "A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research", *Journal of Marketing* 49, Fall 1985, p. 48.

Receptividade. A disposição para auxiliar os clientes e fornecer o serviço prontamente. Deixar o cliente esperando, ainda mais sem motivo aparente, cria percepções negativas desnecessárias. Se ocorrer uma falha no serviço, a capacidade de se recuperar com rapidez e profissionalismo gera percepções muito positivas da qualidade. Por exemplo, servir bebidas como cortesia durante a espera de um voo atrasado pode transformar a má experiência do cliente em algo a ser lembrado favoravelmente.

Segurança. Está relacionada ao conhecimento e à cortesia dos funcionários, bem como à sua capacidade de transmitir confiança. A dimensão da segurança inclui as seguintes características: competência para realizar o serviço, cortesia e respeito, comunicação efetiva e a ideia de que o funcionário está realmente interessado no melhor para o cliente.

Empatia. Demonstrar interesse e atenção personalizada aos clientes. A empatia inclui as seguintes características: acessibilidade, sensibilidade e esforço para entender as necessidades dos clientes. Um exemplo de empatia é a capacidade de um funcionário de uma companhia aérea de encontrar uma solução para um cliente que perdeu sua conexão, tratando o problema como se fosse seu.

Aspectos tangíveis. Aparência das instalações físicas, equipamentos, pessoal e materiais de comunicação. A condição do ambiente (p.ex., limpeza) é uma evidência tangível do cuidado e da atenção aos detalhes exibidos pelo fornecedor do serviço. Essa dimensão de avaliação também se estende à conduta de outros clientes que estejam utilizando o serviço (p.ex., o barulho de um hóspede no quarto ao lado em um hotel).

Os clientes utilizam essas cinco dimensões para fazer julgamentos sobre a qualidade dos serviços, com base na comparação entre o serviço esperado e o serviço percebido. A lacuna entre a qualidade do serviço esperado e o percebido é uma medida da qualidade do serviço; a satisfação é negativa ou positiva.

Lacunas na qualidade em serviços

A avaliação da lacuna entre o serviço esperado e o percebido é um processo rotineiro de retorno de informação do cliente, praticado pelas principais empresas de serviços. Por exemplo, o Club Med, rede internacional de resorts, utiliza o questionário apresentado na Figura 6.2. Esse questionário é enviado a todos os hóspedes, imediatamente após a sua saída do hotel, para que avaliem a qualidade da experiência. Observe que a primeira questão solicita ao hóspede que avalie as diferenças entre suas expectativas e aquilo que de fato vivenciou no Club Med.

Na Figura 6.3, a diferença entre as expectativas e as percepções dos clientes é definida como LACUNA 5. A satisfação do cliente depende da minimização das quatro primeiras lacunas, que estão associadas à prestação do serviço.

A lacuna na pesquisa de mercado é a discrepância entre as expectativas do cliente e as percepções que a administração tem sobre tais expectativas. A LACUNA 1 surge da falta de uma compreensão total, por parte do setor administrativo, de como os clientes formulam suas expectativas com base em uma série de fontes: anúncios, experiências anteriores com a empresa e com seus concorrentes, necessidades pessoais e comunicação com amigos. Estratégias para minimizar essa lacuna incluem a melhoria na pesquisa de mercado, a adoção de uma melhor comunicação entre a administração e seus empregados de linha de frente e a redução do número de níveis administrativos.

A lacuna no projeto de serviços resulta da incapacidade da administração de formular metas de qualidade do serviço que correspondam às expectativas do cliente e da incapacidade de traduzi-las em especificações viáveis. A LACUNA 2 pode resultar de uma falta de comprometimento da administração com a qualidade do serviço ou de uma percepção de impossibilidade de atender às expectativas do cliente; no entanto, o estabelecimento de metas e a padronização da prestação do serviço podem eliminar essa lacuna.

A lacuna na conformidade ocorre porque o serviço efetivamente prestado não atende às especificações estabelecidas pela administração. A LACUNA 3 surge por várias razões, entre elas a falta de trabalho em equipe, a seleção inadequada de funcionários, o treinamento inadequado e a organização inapropriada de tarefas.

As expectativas dos clientes a respeito de um serviço são formadas por anúncios na mídia e outras comunicações realizadas pela empresa. A LACUNA 4 é a discrepância entre o serviço prestado e as comunicações externas, na forma de promessas exageradas e de falta de informações fornecidas aos funcionários da linha de frente.

Questionário

Village Club Med: _____
 Período de estadia: De: _____ a: _____
Dia/Mês/Ano Dia/Mês/Ano
 Nome: _____ Membro nº: _____
 Endereço: _____
 Cidade: _____ Estado: _____ CEP: _____



	• IMPRESSÃO GERAL	• ORGANIZAÇÃO	• EQUIPE DE COZ	• COMIDA	• BAR	• ESPORTES	• AMBIENTE DIURNO	• EVENTOS NOTURNOS	• MÚSICA E DANÇA	• MINICLUB	• EXCURSÕES	• ACOMODAÇÕES	• VOOS E TRANSFERIDOS	• LIMPEZA
EXCELENTE	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
MUITO BOM	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
BOM	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
SATISFATÓRIO	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
RUIM	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
MUITO RUIM	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

Comentários: _____

- O Club Med atendeu às suas expectativas?
 Muito abaixo das expectativas Superou as expectativas
 Um pouco abaixo das expectativas Superou muito as expectativas
 Atendeu às expectativas
- Caso esta não seja a primeira vez, quantas vezes você já esteve em um estabelecimento Club Med? _____
- Como foram feitas as reservas?
 Por meio de agente de viagens Por meio do setor de reservas do Club Med
- Qualidade da realização das reservas (informações anteriores à viagem):
 Muito ruim Ruim Satisfatória Boa Excelente
- Qual foi o fator mais importante que fez você escolher o Club Med para suas férias?
 Estadia anterior Anúncio Artigo editorial
 Recomendação do agente de viagens Recomendação de amigo/parente
- Por favor, indique sua faixa etária:
 Abaixo de 25 25-34 35-44 45-54 Acima de 55
- Por favor, indique seu estado civil: Casado Solteiro
- Você voltaria ao Club Med nas suas próximas férias? Sim Não
- Se você respondeu afirmativamente à questão 8, aonde você gostaria de ir nas suas próximas férias no Club Med?
 EUA México Antilhas Francesas Caribe Europa
 Outro: _____

Figura 6.2 Questionário de satisfação do cliente.
 Fonte: Club Med, 40 West 57th Street, New York, NY 10019.



Figura 6.3 Modelo de lacunas na qualidade em serviços.
 Fonte: Reimpressa com permissão do Prof. Uttarayan Bagchi, Universidade do Texas em Austin.

A numeração das lacunas de 1 a 5 representa a sequência de passos (isto é, pesquisa de mercado, projeto, conformidade, comunicação e satisfação do cliente) que devem ser seguidos no projeto de um novo processo de serviço. O restante deste capítulo apresentará maneiras de eliminar essas lacunas na qualidade em serviços. Começamos pela consideração de abordagens para medir a qualidade em serviços.

MENSURAÇÃO DA QUALIDADE EM SERVIÇOS

Mensurar a qualidade dos serviços é um desafio, pois a satisfação dos clientes é determinada por muitos fatores intangíveis. Ao contrário de um produto com características físicas objetivamente mensuráveis (p.ex., o ajuste e o acabamento de um carro), a qualidade em serviços contém muitas características psicológicas (p.ex., o ambiente de um restaurante). Além disso, a qualidade em serviços com frequência estende-se além do encontro imediato porque, como no caso de cuidados com a saúde, ela tem um impacto sobre a qualidade de vida futura de uma pessoa. As múltiplas dimensões da qualidade em serviços são captadas pela ferramenta SERVQUAL, muito útil para pesquisar a satisfação do cliente com base no modelo de lacunas na qualidade em serviços.

SERVQUAL³

Os autores do modelo de lacunas na qualidade em serviços, apresentado na Figura 6.3, desenvolveram uma escala de múltiplos itens, denominada *SERVQUAL*, para medir as cinco dimensões da qualidade em serviços (isto é, confiabilidade, receptividade, segurança, empatia e aspectos tangíveis). Essa ferramenta é composta por duas partes. Nela, uma afirmação de *expectativa* é associada a uma afirmação de *percepção* correspondente. Os clientes são orientados a indicar o quanto concordam com tais afirmações por meio de uma escala Likert de sete pontos. As 22 afirmações da pesquisa descrevem as cinco dimensões da qualidade em serviços em todos os seus aspectos.

A pontuação da qualidade do serviço é obtida ao calcular a diferença entre as classificações atribuídas às afirmações correspondentes de expectativa e de percepção. Essa pontuação é chamada LACUNA 5, conforme apresentado na Figura 6.3. As pontuações para as outras quatro lacunas são obtidas de forma similar.

Essa ferramenta foi projetada e validada para o uso em uma variedade de encontros em serviços. Os autores sugerem muitas aplicações para a *SERVQUAL*, mas a sua função principal é identificar as tendências da qualidade em serviços por meio de pesquisas periódicas com os clientes. No caso de serviços divididos em vários locais, a *SERVQUAL* ajuda a administração a determinar se alguma unidade apresenta um serviço de qualidade insatisfatória (indicada por uma baixa pontuação); se for esse o caso, a administração consegue dedicar-se a reparar aquilo que causou essa

percepção insatisfatória. A SERVQUAL tem utilidade em estudos de marketing para comparar um serviço aos dos concorrentes e identificar as dimensões da qualidade em serviços que se encontram em um nível superior ou inadequado.

SERVIÇOS DE QUALIDADE A PARTIR DO PROJETO

Não é possível acrescentar qualidade a um produto, nem mesmo por meio de inspeção; a mesma observação aplica-se a serviços. A preocupação com a qualidade começa com o projeto de um sistema de prestação de serviço. De que forma a qualidade pode ser projetada em um serviço? Uma das maneiras é focar nas quatro dimensões do pacote de serviços exploradas no Capítulo 2, "A natureza dos serviços".

Inclusão de qualidade no pacote de serviços

Consideremos o exemplo de um hotel econômico concorrendo pela liderança global em custos:

1. *Instalações de apoio.* Arquitetonicamente, o prédio é projetado para ser construído com materiais que não necessitem de manutenção, como blocos de concreto. O terreno é regado por um sistema subterrâneo de irrigação automática. O ar-condicionado e o sistema de aquecimento são descentralizados, com uma unidade por aposento, restringindo qualquer falha a apenas um cômodo.
2. *Bens facilitadores.* A mobília das salas é durável e de fácil limpeza (p.ex., as mesas de cabeceira são fixas na parede para facilitar a limpeza do carpete). São utilizados copos plásticos descartáveis em vez de copos de vidro, que, por serem mais caros e necessitarem ser lavados, não seriam compatíveis com um conceito de hotel econômico.
3. *Informação.* Um computador *on-line* mapeia o processamento das cobranças, as reservas e o registro de hóspedes. A manutenção de um registro de estadias anteriores do hóspede acelera o futuro *check-in*, evita erros nas cobranças e antecipa as necessidades (p.ex., quarto para não fumantes). Esse sistema permite que os hóspedes façam o *check-out* com rapidez e notifica automaticamente a equipe de limpeza quando um quarto é desocupado. O registro da hora de *check-out* permite agendar o serviço de camareira e fazer a contagem de quartos disponíveis para as chegadas.
4. *Serviços explícitos.* As camareiras são treinadas para limpar e arrumar os quartos de forma padronizada. Todos os quartos têm a mesma aparência, incluindo itens "triviais", como a abertura das cortinas.
5. *Serviços implícitos.* Pessoas de boa aparência e com facilidade de comunicação são recrutadas como recepcionistas. Treinamentos nos procedimentos operacionais padrão (POPs) asseguram um tratamento uniforme e previsível para todos os hóspedes.

A Tabela 6.1 ilustra a forma como o hotel econômico adotou essas características de projeto e implementou um sistema de qualidade para manter-se dentro dos requisitos. A abordagem baseia-se na definição de qualidade como "conformidade com os requisitos". Esse exemplo ilustra a necessidade de definir explicitamente, em termos mensuráveis, o que constitui a conformidade com os requisitos. A qualidade é vista como uma atividade orientada para a ação, que requer medidas corretivas quando essa conformidade deixa de ser mantida.

Método Taguchi

O exemplo do hotel econômico ilustra a aplicação dos *métodos Taguchi*, assim denominados devido a Genichi Taguchi, que defendeu o "projeto robusto" de produtos para garantir o seu funcionamento adequado sob condições adversas.⁴ A ideia é que, para um cliente, a prova da qualidade de um produto está no seu desempenho em condições extremas. Por exemplo, um telefone é projetado para ser muito mais durável do que o necessário, porque ele vai cair da mesa e bater no chão mais de uma vez. No exemplo do hotel econômico, o prédio é construído com blocos de concreto e mobiliado com móveis duráveis.

Taguchi também aplicou o conceito de robustez ao processo de manufatura. Por exemplo, a receita de doces caramelados foi reformulada para tornar a plasticidade, ou mastigabilidade, menos sensível à temperatura de cozimento. Da mesma forma, o hotel econômico utiliza um computador *on-line* para notificar automaticamente o pessoal da limpeza quando um quarto foi desocupado. Manter as camareiras alocadas nos quartos disponíveis para limpeza permite que a tarefa seja distribuída ao longo do dia, evitando a pressa ao final da tarde, o que poderia resultar em degradação da qualidade.

Tabela 6.1 Requisitos de qualidade para um hotel econômico

Característica do pacote de serviços	Atributo ou requisito	Medida	Ação corretiva para a não conformidade
Instalações de apoio	Aparência do prédio	Pintura que não descasca	Reparar a pintura
	Jardins	Gramado verde	Irrigar o gramado
	Ar-condicionado e calefação	Manutenção da temperatura entre 21 e 25°C	Reparar ou substituir
Bens facilitadores	Funcionamento da TV	Recepção clara à luz do dia	Reparar ou substituir
	Fornecimento de sabonetes	Duas unidades por leito	Reabastecer
	Gelo	Um balde cheio por quarto	Reabastecer
Informação Serviços explícitos	Preferências dos hóspedes	Completas	Atualizar
	Limpeza do quarto	Carpete sem manchas	Lavar
	Pureza da água da piscina	Marcador visível no fundo	Trocar filtros e verificar produtos químicos
Serviços implícitos	Aparência dos quartos	Cortinas recolhidas até a largura de 90 cm	Instruir as camareiras
	Segurança	Luzes acesas em todo o perímetro	Substituir lâmpadas com defeito
	Ambiente agradável	Dizer "tenha um bom dia" aos hóspedes que estão de saída	Instruir recepcionistas
	Sala de espera	Nenhum cliente tendo de esperar por um quarto	Revisar agenda de limpeza dos quartos

Taguchi acreditava que a qualidade do produto era obtida ao atender sistematicamente às especificações do projeto. Ele mensurou o custo da má qualidade como o quadrado do desvio da meta, conforme apresentado na Figura 6.4. Novamente, observemos a atenção dada aos procedimentos operacionais padrão (POPs) utilizados pelo hotel econômico para proporcionar um tratamento uniforme aos hóspedes e a preparação coerente dos quartos.

Poka-yoke (dispositivo contra falhas)

Shigeo Shingo acreditava ser possível obter alta qualidade sem inspeções caras por meio de mecanismos de controle de qualidade de baixo custo, feitos durante o processo, e de rotinas utilizadas pelos funcionários em seu trabalho. Ele observou que os erros ocorriam não por incompetência dos funcionários, mas devido a lapsos de atenção ou interrupções do procedimento habitual, e defendeu a adoção dos métodos *poka-yoke*, traduzidos como dispositivos "à prova de erros". Os métodos *poka-yoke* utilizam listas de verificação ou dispositivos manuais que não deixam que o funcionário cometa um engano.⁵ Como observado por Chase e Stewart e resumido na Tabela 6.3, os erros em serviços podem originar-se tanto da parte do prestador do serviço quanto da parte do cliente. Os métodos *poka-yoke*, portanto, devem abordar essas duas fontes.⁶

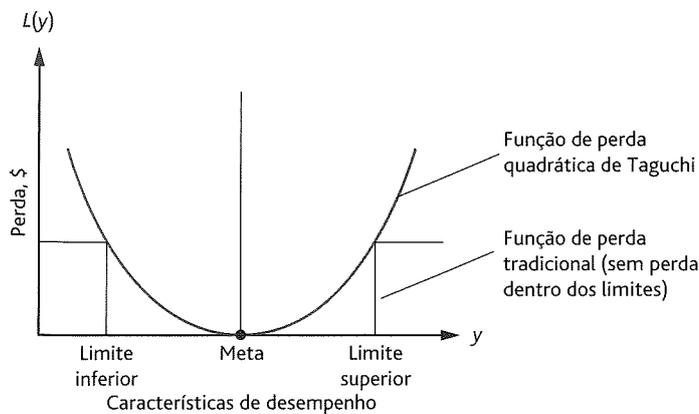


Figura 6.4 Função de perda de qualidade de Taguchi.

Tabela 6.2 Classificação de falhas em serviços

Erros do prestador do serviço	Erros do cliente
<p><i>Tarefa:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Fazer o trabalho incorretamente • Fazer um trabalho que não é exigido • Fazer o trabalho na ordem errada • Fazer o trabalho muito devagar <p><i>Tratamento:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Não ouvir o cliente • Não reconhecer o cliente • Não reagir apropriadamente <p><i>Aspecto tangível:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Não limpar as instalações • Não fornecer uniformes limpos • Não controlar fatores ambientais • Não conferir documentos 	<p><i>Preparação:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Não trazer os materiais necessários • Não entender seu papel no processo • Não buscar o serviço correto <p><i>Encontro:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Não lembrar as etapas do processo • Não seguir o fluxo no sistema • Não especificar seus desejos adequadamente • Não seguir as instruções <p><i>Resolução:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Não assinalar falhas no serviço • Não aprender com o passado • Não ajustar-se às expectativas • Não executar as ações pós-encontro

Os erros dos prestadores de serviços enquadram-se em três categorias: tarefas, tratamentos e aspectos tangíveis. No McDonald's, o uso de uma concha para medir sistematicamente a mesma porção de batatas fritas é um exemplo de dispositivo *poka-yoke de tarefa* que também aumenta a limpeza e, portanto, a qualidade estética do serviço. Um *poka-yoke de tratamento* original projetado por um banco para assegurar que os caixas olhem os clientes nos olhos exige que eles anotem a cor dos olhos do cliente em uma lista de controle no início de uma transação. Um exemplo de *poka-yoke tangível* é a colocação de espelhos nas salas de descanso dos empregados para incentivar a aparência apropriada quando eles retornam para a área onde há clientes. O mecanismo de correção ortográfica do Microsoft Outlook assegura que um *e-mail* não seja enviado antes que os erros sejam corrigidos.

Como os clientes desempenham um papel ativo na prestação de serviços, eles também precisam de ajuda para evitar erros. Esses erros são enquadrados em três categorias: preparação, encontro e resolução. O Shouldice Hospital, localizado em Toronto, Canadá, realiza apenas operações de hérnia inguinal. É exigido que todos os pacientes potenciais preencham um questionário médico abrangente, isto é, um *poka-yoke de preparação*, para garantir que a condição médica seja apropriada para o tratamento no Shouldice. Muitos *poka-yokes de encontro* são discretos, como o uso de barras de altura em montanhas-russas para assegurar que os usuários excedam os limites mínimos de altura ou armações em balcões de *check-in* de aeroportos para medir o tamanho permitido da bagagem de mão. *Poka-yokes de resolução* ajudam a moldar o comportamento dos clientes quando deixam o serviço. Os restaurantes de *fast-food* dispõem estrategicamente de espaços para a devolução de bandejas e latas de lixo nas saídas.

Usar o projeto físico para controlar o arbítrio dos empregados e clientes é uma estratégia de antecipação importante para evitar erros. Por ser difícil para a administração intervir no processo de serviços e impor um sistema de avaliação de qualidade (isto é, inspeção e testes), limitar o arbítrio e incorporar métodos *poka-yoke* facilita a obtenção de um serviço sem erros. É interessante observar como essas características discretas orientam o comportamento em serviços sem sugerir coerção, como o *bip* de um editor de textos que avisa quando um comando inválido foi dado.



As companhias aéreas utilizam esse dispositivo *poka-yoke* para alertar os passageiros quanto ao tamanho permitido para a bagagem de mão. Myrleen Ferguson Cate/PhotoEdit

Desdobramento da função qualidade

O *Desdobramento da Função Qualidade* (QFD – *quality function deployment*), desenvolvido no Japão, é um processo que considera a opinião do cliente no estágio de projeto do produto e muito utilizado pela Toyota e seus fornecedores. O processo resulta em uma matriz, denominada “casa da qualidade”, para um produto especí-

fico, que relaciona os atributos do cliente às características de engenharia. A ideia central do QFD é a de que os produtos devem ser projetados de forma a refletir os desejos e os gostos dos clientes; portanto, as funções de marketing, engenharia de projeto e manufatura devem ser coordenadas. A "casa da qualidade" fornece uma estrutura para traduzir a satisfação do cliente em especificações mensuráveis e identificáveis para o design do produto ou do serviço.⁷

Embora o QFD tenha sido desenvolvido para ser utilizado no planejamento de produtos, sua aplicação em projetos de sistemas de prestação de serviços é muito apropriada, como observado no exemplo a seguir.

Exemplo 6.1 Desdobramento da função qualidade para a Village Volvo

Lembre-se do caso da Village Volvo, apresentado no Capítulo 2. A Village Volvo é uma oficina de automóveis independente, especializada na manutenção de veículos da Volvo e que compete com as concessionárias da empresa. A oficina decidiu avaliar o seu sistema de prestação de serviços em relação às concessionárias com a finalidade de determinar as áreas de melhoria da sua posição competitiva. As etapas para a condução do projeto de QFD e para a construção da "casa de qualidade" são apresentadas a seguir:

1. *Estabelecer o objetivo do projeto.* Neste caso, o objetivo do projeto é avaliar a posição competitiva da Village Volvo. O QFD também pode ser utilizado quando um novo sistema de prestação de serviços estiver sendo considerado.
2. *Determinar as expectativas do cliente.* Com base no objetivo deste projeto, identificar o grupo de clientes que se pretende satisfazer e determinar as suas expectativas. Para a Village Volvo, os clientes-alvo são os proprietários de Volvo que realizam reparos não rotineiros (isto é, deve-se excluir a manutenção de rotina deste estudo). As expectativas dos clientes podem ser questionadas por meio de entrevistas, grupos focais ou questionários. Neste exemplo, utilizaremos as cinco dimensões da qualidade em serviços para descrever as expectativas dos clientes. Como mostra a Figura 6.5, essas são as linhas da casa da qualidade. Em um projeto de QFD mais sofisticado, as expectativas dos clientes são divididas em níveis de detalhamento primário, secundário e terciário; por exemplo, a expectativa primária de "confiabilidade" poderia ser ainda mais especificada como "exatidão" no nível secundário, e como "problema corretamente diagnosticado" no nível terciário de detalhamento.
3. *Descrever os elementos do serviço.* As colunas da matriz da casa da qualidade contêm os elementos de serviço que a administração pode manipular para satisfazer às expectativas do cliente. Para a Village Volvo, selecionamos treinamento, atitude, capacidade, informação e equipamentos.

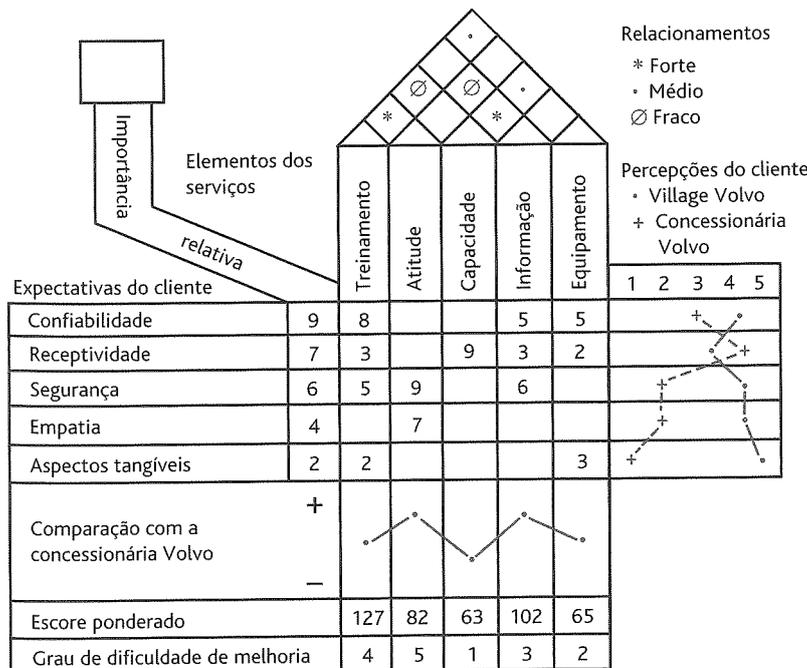


Figura 6.5 "Casa da qualidade" da Village Volvo.

4. *Observar a intensidade dos relacionamentos entre os elementos do serviço.* O telhado da casa da qualidade oferece a oportunidade para registrar a intensidade da correlação entre os pares de elementos do serviço. Observamos três níveis de intensidade para os relacionamentos: * = forte, • = médio e Ø = fraco. Como era de se esperar, há um forte relacionamento entre treinamento e atitude. Observar esses relacionamentos entre os elementos proporciona pontos úteis para alavancar as melhorias na qualidade em serviços.
5. *Observar a associação entre as expectativas do cliente e os elementos do serviço.* O corpo da matriz contém números entre 0 e 9 (9 aponta um vínculo muito forte) para indicar a intensidade do vínculo entre um elemento do serviço e uma expectativa correspondente do cliente. Esses números resultariam de uma discussão da equipe de projeto sobre como os vários elementos do serviço afetam a capacidade da empresa em satisfazer as diferentes expectativas dos clientes.
6. *Ponderar os elementos do serviço.* Esta etapa é realizada para medir a importância da avaliação dos clientes em relação aos elementos do serviço. A *chaminé* da casa da qualidade contém uma lista da importância relativa de cada expectativa do cliente. Esses pesos, em uma escala de 1 a 9, indicam a importância que os clientes atribuem a cada uma de suas expectativas e poderiam ser determinados por uma pesquisa com o cliente. A nota ponderada de cada elemento é obtida pela multiplicação da importância relativa pelos números que representam a intensidade dos vínculos apresentados no corpo da matriz sob cada elemento de serviço. Por exemplo, a nota ponderada do elemento de treinamento seria calculada da seguinte forma:

$$(9)(8) + (7)(3) + (6)(5) + (4)(0) + (2)(2) = 127$$

As notas ponderadas são escritas no *porão* da casa da qualidade e representam uma medida da importância de cada elemento do serviço na satisfação das necessidades dos clientes. Entretanto, esses resultados ponderados devem ser tratados com prudência e bom senso, porque dependem de estimativas incertas dos valores de importância relativa e de intensidade dos vínculos.

7. *Classificar a dificuldade de melhoria dos elementos do serviço.* No porão da casa está o grau de dificuldade de melhoria para cada elemento do serviço, sendo que o elemento com grau 1 é o de maior dificuldade. Capacidade e equipamento têm um alto grau de dificuldade devido a seus requisitos de capital. Este exercício demonstra que, embora os clientes atribuam um alto grau de importância a um elemento do serviço, a empresa talvez seja incapaz de atendê-lo.
8. *Avaliar a concorrência.* É realizado um estudo para avaliar as percepções dos clientes que utilizam os serviços das concessionárias Volvo em comparação com as percepções dos clientes da Village Volvo. O resultado de uma pesquisa com os clientes (utilizando clientes que experimentaram ambos os serviços), empregando uma escala de cinco pontos, é traçado à *direita* da matriz. Com base no conhecimento sobre a concessionária (talvez originado dos mecânicos), uma comparação relativa do nível (positivo ou negativo) de cada elemento do serviço é traçada na parte *inferior* da matriz. Essa informação será utilizada para avaliar os pontos fortes e fracos da Village Volvo em relação à concorrência.
9. *Avaliação estratégica e estabelecimento de metas.* Observando a casa da qualidade completa, a Village Volvo consegue ver alguns pontos fortes e fracos em sua posição estratégica em relação às concessionárias Volvo. Com exceção da receptividade, a oficina é avaliada favoravelmente por seus clientes. No entanto, esse resultado deve ser considerado com cautela, pois os dados foram obtidos por meio de uma pesquisa com os clientes da Village Volvo e, portanto, não são inesperados. A comparação dos elementos do serviço com as concessionárias Volvo e as notas ponderadas fornece alguma orientação para a melhoria do serviço. Na área de atitudes e informação, a Village Volvo está em uma posição superior, mas parece haver um problema com a capacidade, o treinamento e o equipamento. A alta nota ponderada atribuída ao treinamento sugere que os investimentos na área devem ter a mais alta prioridade. Além disso, o treinamento alavancaria outros elementos, já que apresenta relações, de fortes a fracas, com atitudes, capacidade e equipamento. Finalmente, o grau de dificuldade de melhoria para o treinamento é o quarto maior em uma escala de cinco.

AUDITORIA NAS INSTALAÇÕES

A prestação de um serviço deve estar de acordo com as expectativas dos clientes do início ao fim da experiência. Como o cliente é um participante no processo do serviço, as suas impressões da qualidade do serviço são influenciadas por muitas observações. Uma auditoria ambiental é uma ferramenta de gerenciamento proativa para a avaliação sistemática da visão de um cliente sobre o

serviço fornecido. Uma *auditoria nas instalações* (WtA – *Walk-through Audit*) é uma pesquisa com enfoque no cliente para descobrir áreas a serem melhoradas.

Fitzsimmons e Maurer desenvolveram esse tipo de auditoria para restaurantes tradicionais.⁸ A auditoria consistia em 42 questões que cobriam a experiência de uma refeição no restaurante. As questões abrangem a chegada ao restaurante a partir do estacionamento, a caminhada em direção ao restaurante e à recepção, a espera por uma mesa, a acomodação, o pedido e a chegada dos pratos e bebidas e, por fim, a conta e o pagamento. As questões incluem nove categorias de variáveis: (1) itens de manutenção, (2) serviço pessoal, (3) espera, (4) mesa e utensílios, (5) ambientação, (6) apresentação dos pratos, (7) apresentação da conta, (8) promoções e sugestões e (9) gorjeta. Desse modo, a experiência do cliente é avaliada do início ao fim. Diferentemente da pesquisa breve e geral de satisfação do cliente mostrada na Figura 6.6, a WtA concentra-se nos detalhes do processo de fornecimento do serviço, em um esforço para descobrir itens a serem melhorados.

A auditoria nas instalações é uma oportunidade para avaliar a experiência do serviço a partir da perspectiva de um cliente, pois os clientes muitas vezes têm consciência de detalhes que os proprietários e os gerentes podem ter deixado para trás. Não existe um projeto de serviços inerentemente superior. Há, em vez disso, projetos coerentes e que dão uma pista aos clientes a respeito do que esperar do serviço. Proporcionar tangibilidade em um serviço envolve dar informações verbais, ambientais e sensoriais que criem uma experiência agradável e o encorajem a retornar. A Tabela 6.3 compara as características da pesquisa de satisfação do cliente com as da auditoria nas instalações.

Projeto de uma auditoria nas instalações

O primeiro passo ao projetar uma WtA é a preparação de um fluxograma das interações dos clientes com o sistema de serviço. Uma WtA para o Museu de Arte e Design de Helsinque é mostrada na Figura 6.7. O questionário é dividido em cinco seções fundamentais no processo de prestação do serviço (isto é, venda de ingressos, informações, experiência, instalações e satisfação). Dentro de cada seção, é feita uma série de afirmações relativas às observações que um cliente faria (p.ex., “a sinalização fornecia informações claras sobre os locais das exposições”). Devem ser apresentadas afirmações, e não perguntas. Usa-se uma escala Likert de cinco pontos para medir as percepções

Como seu cliente, gostaria de dizer...

	Excelente	Bom	Regular	Ruim
Qualidade dos pratos				
Rapidez no atendimento				
Atenção ao atendimento				
Limpeza				
Ambiente				

Nome _____

Endereço _____

Cidade _____ Estado _____ CEP _____

Telefone _____ Data _____

Figura 6.6 Pesquisa de satisfação para um restaurante.

Tabela 6.3 Comparação entre a pesquisa de satisfação do cliente e a auditoria nas instalações

	Pesquisa de satisfação do cliente	Auditoria nas instalações
Objetivo	Determinar a satisfação geral associada ao nível atual de qualidade do serviço.	Realizar uma avaliação sistemática da experiência de serviço do cliente do início ao fim.
Foco	Mensurar as atitudes, opiniões e percepções do cliente quanto à qualidade do serviço.	Mensurar as percepções do cliente quanto à eficiência de cada etapa do processo de prestação de serviço.
Processo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar requisições de serviço ou dimensões de qualidade do cliente. 2. Elaborar, testar e aplicar um questionário para uma amostra de clientes. 3. Resumir e analisar os resultados do questionário, concentrando-se nas avaliações baixas e nas mudanças em relação aos questionários anteriormente aplicados. 4. Determinar as áreas a serem melhoradas e implementar mudanças para corrigir as deficiências. 5. Repetir para obter uma melhoria contínua da qualidade. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fazer um fluxograma do processo de prestação de serviço da perspectiva do cliente. 2. Elaborar, testar e aplicar um questionário para uma amostra de clientes, funcionários administrativos e/ou clientes em empresas de <i>benchmark</i>. 3. Resumir e analisar os resultados do questionário, concentrando-se nas avaliações baixas em relação às empresas de <i>benchmark</i> e nas lacunas entre a administração e os clientes. 4. Determinar as deficiências e implementar melhorias. 5. Repetir para obter uma melhoria contínua da qualidade.
Características	<ol style="list-style-type: none"> 1. O questionário pode ser preenchido pelos clientes a qualquer momento após a prestação do serviço. 2. A administração, com o auxílio dos clientes, projeta o questionário considerando dimensões comuns de serviço (p.ex., <i>disponibilidade, pontualidade, receptividade, conveniência</i>). 3. Costuma ser realizada pela equipe de marketing. 4. É priorizada a avaliação dos itens determinantes da impressão global do cliente em relação ao serviço. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. O questionário é preenchido pelos clientes durante o serviço ou imediatamente após o seu término. 2. Auditoria abrangente de toda a experiência de serviço do cliente em relação às cinco dimensões do pacote de serviços (isto é, <i>instalações de apoio, bens facilitadores, informações, serviços explícitos e serviços implícitos</i>). 3. Geralmente é conduzida pela equipe de operações. 4. É dada ênfase na avaliação pelo cliente de cada etapa do processo de prestação do serviço e da sua impressão global do desempenho da empresa.

Fonte: Elsa Lai-Ping Leong Koljonen and Richard A. Reid, "Walk-through Audit Provides Focus for Service Improvements for Hong Kong Law Firm," *Managing Service Quality*, 10(1), 2000, pg. 35.

Olá, somos da Helsinki School of Economics and Business Administration e estamos realizando uma pesquisa para descobrir o que as pessoas pensam a respeito da experiência de serviço quando visitam este museu. Por favor, responda as seguintes perguntas:

Todas as informações neste questionário são estritamente confidenciais!

1. Foi fácil chegar ao museu?

<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não
------------------------------	------------------------------
2. O horário de funcionamento do museu é conveniente?

<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não
------------------------------	------------------------------
3. Você veio sozinho ou com outras pessoas?

<input type="checkbox"/> Sozinho	<input type="checkbox"/> Com outras pessoas	Número de pessoas _____
----------------------------------	---	-------------------------
4. Onde você soube do evento: (assinale todas as alternativas aplicáveis)

<input type="checkbox"/> Jornal	<input type="checkbox"/> Internet
<input type="checkbox"/> Revista	<input type="checkbox"/> Amigos ou parentes
<input type="checkbox"/> Guia da cidade/turístico	<input type="checkbox"/> Passando pelo museu
<input type="checkbox"/> Rádio	<input type="checkbox"/> Outro: (especifique) _____
5. Você veio para ver:

<input type="checkbox"/> A exposição Brooching it Diplomacy
<input type="checkbox"/> Vinho – Néctar dos Deuses
<input type="checkbox"/> A Cruz Sagrada
<input type="checkbox"/> A exposição permanente
<input type="checkbox"/> Todas as exposições

(continua)

Figura 6.7 Auditoria nas instalações para o Museu de Arte e Design de Helsinque

Fonte: Preparado por Eivor Biese, Lauren Dwyre, Mikes Koulianos e Tina Hyvonen, com a orientação do Prof. James A. Fitzsimmons.

6. Qual das seguintes instalações você visitou?
 7. Quantas horas você passou no museu? _____ horas

■ Lanchonete ■ Loja de presentes ■ Banheiros

8. Bilheteria		Discordo totalmente	Discordo	Não tenho certeza	Concordo	Concordo totalmente
a.	É fácil encontrar informações sobre os preços dos ingressos.	1	2	3	4	5
b.	O preço do ingresso é justo.	1	2	3	4	5
c.	Você não esperou muito na fila para comprar os ingressos.	1	2	3	4	5
d.	Você gostaria de comprar os ingressos antecipadamente, via telefone ou Internet.	1	2	3	4	5
9. Informações		Discordo totalmente	Discordo	Não tenho certeza	Concordo	Concordo totalmente
a.	A sinalização fornecia informações claras sobre os locais das exposições.	1	2	3	4	5
b.	Ao chegar à exposição, havia informações adequadas a respeito da mostra.	1	2	3	4	5
c.	As informações estavam no seu idioma.	1	2	3	4	5
d.	Serviços de guias estavam disponíveis.	1	2	3	4	5
e.	Havia informações suficientes sobre os objetos.	1	2	3	4	5
f.	As explicações fornecidas sobre os objetos eram claras.	1	2	3	4	5
g.	Você gostaria de ter algum tipo de mídia (vídeo, etc.) dando explicações.	1	2	3	4	5
h.	Você gostaria de ter acesso a um material (p. ex., um guia em áudio) autoexplicativo.	1	2	3	4	5
i.	Você gostaria de mais informações sobre o processo de criação dos objetos.	1	2	3	4	5
j.	Você gostaria de aprender mais ao visitar as exposições.	1	2	3	4	5
k.	Foi fácil obter informações adicionais dos funcionários.	1	2	3	4	5
l.	Os funcionários que o ajudaram foram simpáticos.	1	2	3	4	5
10. A experiência		Discordo totalmente	Discordo	Não tenho certeza	Concordo	Concordo totalmente
a.	Havia um caminho claro a seguir ao longo da exposição.	1	2	3	4	5
b.	Havia espaço suficiente para se deslocar ao redor das exposições.	1	2	3	4	5
c.	A iluminação era adequada.	1	2	3	4	5
d.	Havia uma música ambiente agradável.	1	2	3	4	5
e.	Os sons de fundo eram agradáveis.	1	2	3	4	5
f.	Os objetos expostos estavam colocados de forma equilibrada.	1	2	3	4	5
g.	É possível interagir com os objetos expostos.	1	2	3	4	5
h.	Tocar, cheirar e ouvir tornam a experiência memorável.	1	2	3	4	5
i.	Você também gostaria de tocar o material.	1	2	3	4	5
11. Instalações		Discordo totalmente	Discordo	Não tenho certeza	Concordo	Concordo totalmente
a.	Havia sinalização clara dando informações sobre as instalações.	1	2	3	4	5
b.	Os banheiros eram de fácil acesso.	1	2	3	4	5
c.	Os banheiros estavam limpos.	1	2	3	4	5
d.	A comida era de boa qualidade.	1	2	3	4	5
e.	Havia uma variedade suficiente de comidas e bebidas.	1	2	3	4	5
f.	O preço da comida era justo.	1	2	3	4	5
g.	Deveria ser permitido fumar no restaurante.	1	2	3	4	5
h.	A seleção de souvenirs (incluindo livros) atendeu às suas necessidades.	1	2	3	4	5
i.	Os souvenirs tinham preços justos.	1	2	3	4	5
12. Satisfação		Discordo totalmente	Discordo	Não tenho certeza	Concordo	Concordo totalmente
a.	Os serviços atenderam às suas necessidades.	1	2	3	4	5
b.	O serviço como um todo foi excelente.	1	2	3	4	5
c.	Existe a probabilidade de usar este serviço novamente.	1	2	3	4	5
d.	Recomendaria este museu para um amigo.	1	2	3	4	5
e.	Poderíamos aperfeiçoar o serviço para melhor atender às suas expectativas?	1	2	3	4	5
13. Comentários		_____ _____ _____				

Figura 6.7 (continuação)

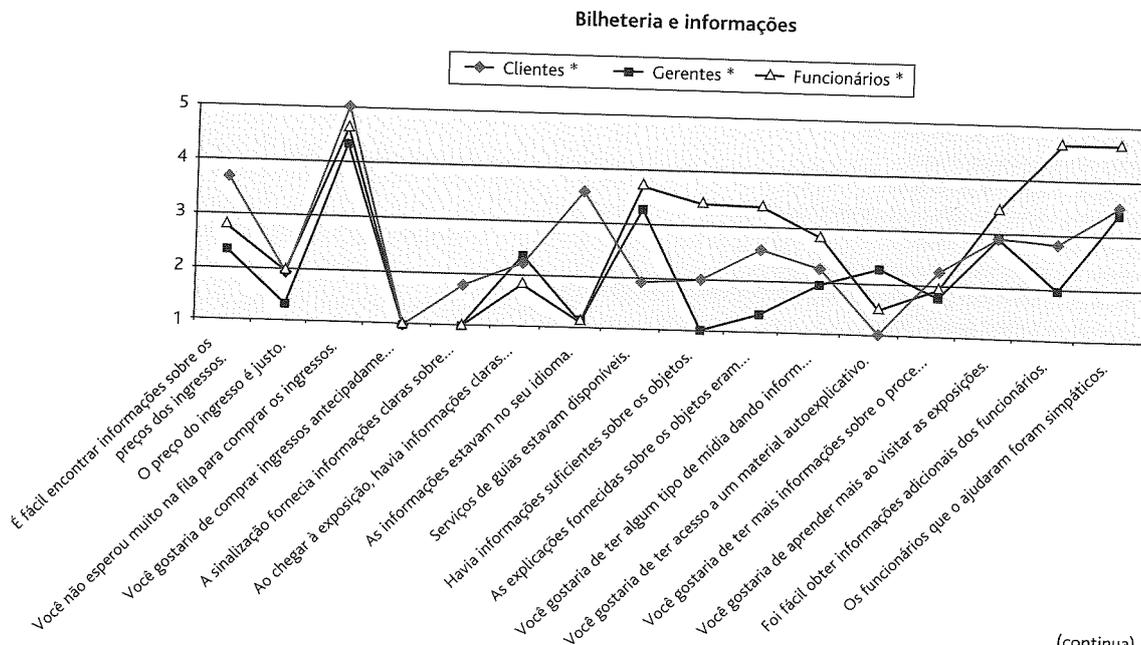
dos clientes (isto é, 1 = discorda totalmente; 5 = concorda totalmente). Como ilustrado nessa WtA, outras questões de interesse para a administração são incluídas, como "Onde você soube do evento?", para avaliar a eficácia da propaganda. Também é útil deixar uma parte final para "comentários" que proporcionem reflexões que não foram previstas nas questões propostas aos clientes. Para evitar sobrecarregar o cliente, a WtA deve ser limitada a duas páginas impressas em frente e verso.

A WtA pode ser aplicada de várias maneiras (p.ex., pelo correio, por telefone, pessoalmente), mas o método mais eficiente é de forma presencial e logo após a experiência do serviço. Recomendar ao cliente com um brinde ou um desconto em uma próxima visita aumenta muito a participação. Devem ser consideradas questões referentes à elaboração da pesquisa, como o tamanho e a estratificação da amostra para pesquisar todos os segmentos de clientes.

Auditoria nas instalações como instrumento de diagnóstico

A auditoria nas instalações é um instrumento de diagnóstico útil para a empresa avaliar as lacunas entre as percepções que os clientes e os gerentes têm do sistema de prestação do serviço. Os clientes visitam o local com menos frequência do que os gerentes e, portanto, são mais sensíveis a mudanças sutis (p.ex., a pintura gasta ou os tapetes velhos) do que os gerentes, que veem as instalações todos os dias e têm mais chance de não dar atenção à deterioração gradual das instalações de apoio. A qualidade do serviço ao cliente também pode se deteriorar e chamar menos a atenção tanto dos empregados quanto dos gerentes.

Para testar esse emprego da WtA, a mesma auditoria solicitada aos clientes do Museu de Arte e Design de Helsinque também foi aplicada ao grupo de gerentes e de empregados. Foram calculadas as médias das respostas para cada item nos três grupos. Elas são mostradas na Figura 6.8, que destaca as lacunas nas percepções dos gestores, dos funcionários e dos clientes. Algumas dessas lacunas são esperadas, por exemplo, "Havia informações suficientes sobre os objetos", pois os empregados estão bastante familiarizados com eles. Outras percepções diferentes sugerem que algumas melhorias estão ocorrendo; por exemplo, "Foi fácil obter informações adicionais dos funcionários" e "Os funcionários que o ajudaram foram simpáticos". É interessante observar os itens em que houve divergências nas percepções do gerenciamento e dos funcionários, como em "As explicações fornecidas sobre os objetos eram claras" e "É possível interagir com os objetos expostos". Em ambos os casos, os empregados concordaram mais com as afirmações do que os clientes; os gerentes foram os que menos concordaram com elas.



(continua)

Figura 6.8 Lacunas na auditoria do Museu de Arte e Design de Helsinque.

Fonte: Preparado por Eivor Biese, Lauren Dwyre, Mikes Koulianos e Tina Hyvonen, com a orientação do Prof. James A. Fitzsimmons.

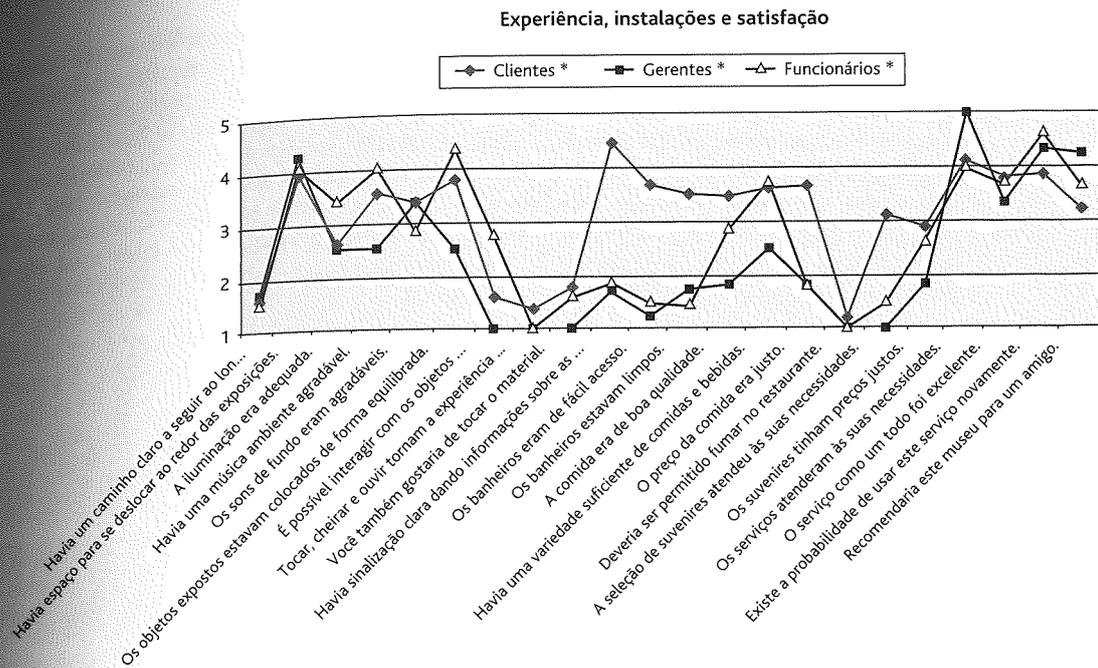


Figura 6.8 (continuação)

OBTENÇÃO DA QUALIDADE EM SERVIÇOS

É difícil, para os clientes, avaliar os serviços antes de sua prestação. Como já observamos, além de intangíveis, os serviços são consumidos simultaneamente à produção. Isso representa um desafio para o gerente do serviço, pois a intervenção da inspeção da qualidade entre o cliente e o funcionário não é possível, ao contrário do que ocorre na fabricação de produtos (p.ex., nenhum cartão de papel pode ser colocado na caixa pelo Inspetor Número 12).

Custo da qualidade

Caveat emptor (“o comprador que esteja precavido”) tornou-se uma filosofia obsoleta. Conforme descobriram os empresários norte-americanos no fim dos anos 1980 e começo dos anos 1990, serviços impessoais, produtos com defeito e promessas não cumpridas têm o seu preço. Um exemplo concreto dessa realidade é a importância, em quase todos os serviços, de questões relacionadas a ações por perdas e danos e por seguros comuns. A má qualidade, hoje, leva qualquer um à falência. Uma empresa fabricante de sopas sofisticadas, por exemplo, teve que fechar suas portas depois de ter sido constatado que sua *vichyssoise* continha micro-organismos que produziam toxina botulínica. Anúncios de fabricantes de automóveis chamando os proprietários para a reparação de determinados danos também são comuns.

Produtos podem ser devolvidos, trocados ou consertados, mas que recurso o cliente tem de um serviço defeituoso? O recurso jurídico! Os processos judiciais por falhas médicas costumam ser resolvidos por vultosos acordos extrajudiciais, e, embora certamente tenham ocorrido alguns casos de abuso do sistema legal, a possibilidade de sentenças judiciais por falha médica promove uma noção de responsabilidade maior dos médicos pelos seus pacientes. A ameaça de um processo por negligência induz médicos responsáveis a dedicarem mais tempo a um exame, a buscarem mais treinamento ou a evitarem procedimentos para os quais não estão preparados. Infelizmente, como evidenciado pela alegação de muitos médicos de que são necessários exames adicionais justamente para sua proteção contra qualquer alegação de negligência, o custo dos serviços de saúde está sujeito a aumentos, sem melhoria correspondente da qualidade.

Nenhum serviço é à prova de processos. Por exemplo, um hotel de Las Vegas foi processado por falta de segurança quando uma hóspede foi assaltada em seu quarto. O profissional que prepara declarações do imposto de renda pode ser multado em até US\$ 500 por item se o valor a ser tributado for indevidamente reduzido devido a alguma negligência ou ao descumprimento de regras e regulamentos da Receita Federal.

Joseph M. Juran, renomado especialista em qualidade, defendeu um sistema de contabilidade dos custos de qualidade para convencer a alta administração das empresas acerca da necessidade de levar a sério as questões relativas à qualidade.⁹ Ele identificou quatro categorias de custos: custos por falhas internas (devido a defeitos descobertos antes da entrega), custos por falhas externas (devido a defeitos descobertos depois da entrega), custos de detecção (para a inspeção de materiais comprados e durante a manufatura) e custos de prevenção (para evitar que os defeitos ocorram). Juran descobriu que, na maioria das empresas de manufatura, os custos por falhas internas e externas, somados, representam de 50 a 80% dos custos totais de qualidade. Para minimizar esse custo total, ele defende ser preciso dar maior atenção à prevenção. Têm sido feitas suposições de que cada dólar investido na prevenção economiza US\$ 100 nos custos de detecção e US\$ 10.000 nos custos por falhas.

Na Tabela 6.4, adaptamos o sistema de custos da qualidade de Juran para ser utilizado por empresas de serviços tendo um banco como exemplo. Na linha correspondente à prevenção, o recrutamento e a seleção da equipe de serviço são considerados formas de evitar a má qualidade. A identificação de pessoas com atitudes e habilidades interpessoais apropriadas pode resultar na contratação de funcionários com as habilidades naturais necessárias para atender bem aos clientes.

A inspeção está incluída na linha de detecção, mas em geral é impraticável, exceto nas operações de retaguarda de um serviço.

Como o serviço é uma experiência para o cliente, qualquer falha transforma-se em uma história que ele transmitirá a outras pessoas. Os gerentes de serviços devem reconhecer que clientes insatisfeitos não apenas procurarão outros lugares, como também transmitirão suas más experiências para outros, o que resultará em uma perda significativa de futuros negócios.

Controle estatístico do processo

O desempenho de um serviço costuma ser avaliado por indicadores-chave. Por exemplo, o desempenho educacional de uma escola de ensino médio é medido pela pontuação atingida por seus estudantes no Scholastic Aptitude Test (SAT). A eficácia do programa de prevenção ao crime de um departamento de polícia é avaliada pela taxa de criminalidade, e o desempenho de um caixa de banco é avaliado pela exatidão de seus balanços ao final do dia.

O que acontece se o desempenho de um processo de serviço não for o esperado? Geralmente, inicia-se uma investigação para identificar a causa do problema e sugerir ações corretivas; no entanto, as variações de desempenho podem resultar de ocorrências aleatórias e não ter uma causa específica. Quem toma as decisões precisa detectar a verdadeira degradação no desempenho do serviço e evitar os custos por falhas associados a um serviço mal realizado. Por outro lado, é preciso evitar mudanças desnecessárias em um sistema que esteja funcionando corretamente. Portanto, dois tipos de riscos estão presentes no controle da qualidade, conforme mostrado na Tabela 6.5. Esses riscos receberam nomes para identificar a parte prejudicada. Se um processo é considerado fora de con-

Tabela 6.4 Custos de qualidade para serviços

Categoria de custo	Definição	Exemplo do banco
Prevenção	Custos associados a operações ou atividades que evitam que falhas aconteçam e minimizam os custos de detecção	Planejamento de qualidade Recrutamento e seleção Programas de treinamento Projetos de melhoria de qualidade
Detecção	Custos incorridos para verificar a condição de um serviço e determinar se ele está em conformidade com os padrões de segurança	Inspeção periódica Controle do processo Controle, ajuste, verificação Recolhimento de dados relativos à qualidade
Falha interna	Custos incorridos para corrigir o trabalho que não está em conformidade antes da prestação do serviço ao cliente	Relatórios e formulários mal preenchidos Retrabalho Tempo perdido por máquina parada
Falha externa	Custos incorridos para corrigir os trabalhos que não estão em conformidade após a prestação do serviço ao cliente ou para corrigir o trabalho que não satisfaz às necessidades especiais de um cliente	Pagamento de juros Tempo de investigação Processos jurídicos Propaganda negativa Perda de negócios futuros

Fonte: Adaptada de C. A. Aubry and D. A. Zimbley, "The Banking Industry: Quality Costs and Improvement," *Quality Progress*, December 1983, pp. 16-20.

Tabela 6.5 Riscos nas decisões de controle de qualidade

Situação real do serviço	Decisão do controle de qualidade	
	Adotar medidas corretivas	Nada fazer
Processo sob controle	Erro de Tipo I (risco do fabricante)	Decisão correta
Processo fora de controle	Decisão correta	Erro de Tipo II (risco do consumidor)

controle quando, na verdade, vem funcionando corretamente, tem-se um erro do Tipo I, que representa o risco do fabricante. Se o desempenho de um processo é considerado correto quando, na verdade, está fora de controle, tem-se um erro do Tipo II, que representa o risco do consumidor.

Uma representação visual chamada *gráfico de controle* é utilizada no *controle estatístico de processo* para traçar os valores de uma medida de desempenho (p.ex., tempo de resposta da ambulância) ao longo do tempo para determinar se o processo continua sob controle (isto é, a média e o desvio-padrão do desempenho não mudaram). A Figura 6.9 apresenta um gráfico \bar{X} utilizado para monitorar o tempo de resposta de um serviço de ambulância. Esse gráfico é uma representação diária do tempo médio de resposta que permite o monitoramento do desempenho, buscando desvios incomuns do comportamento padrão. Quando uma medição fica fora dos limites de controle – isto é, acima do Limite Superior de Controle (LSC) ou abaixo do Limite Inferior de Controle (LIC) –, considera-se que o processo está fora de controle; consequentemente, o sistema necessita de atenção. No exemplo da ambulância, os primeiros sete dias representam a variação esperada em torno da média de todas as observações dentro dos limites de controle. No dia 10, entretanto, o tempo observado excede o LSC, uma ocorrência incomum que indica a necessidade de uma análise de causa raiz.

A elaboração de um gráfico de controle é similar à determinação de um intervalo de confiança para a média de uma amostragem. Recordemos que, em estatística, as médias das amostras tendem a ser distribuídas normalmente conforme o teorema do limite central (isto é, embora as estatísticas subjacentes possam ser distribuídas de qualquer forma, os valores médios dessas estatísticas seguem uma distribuição normal). Sabe-se, pelas tabelas normais padrão, que 99,7% dos valores da distribuição normal estão dentro de três desvios-padrão da média. Empregando dados históricos representativos, são determinados tanto a média quanto o desvio-padrão para alguma medida de desempenho de um sistema. Esses parâmetros são, então, aproveitados para construir um intervalo de confiança de 99,7% para a média da medida de desempenho. Esperamos que as médias de futuras amostras, coletadas aleatoriamente, estejam contidas dentro desse intervalo de confiança; se não estiverem, concluímos que o processo mudou e que a sua verdadeira média foi alterada.

As etapas para a construção e a utilização de um gráfico de controle de qualidade são resumidas como segue:

1. Optar por alguma medida de desempenho do sistema de serviço.
2. Coletar dados históricos representativos, a partir dos quais é possível estimar a média e a variância da população para a medida de desempenho do sistema.
3. Decidir o tamanho da amostra e, utilizando as estimativas da média e da variância da população, calcular (por convenção) limites de controle com ± 3 desvios-padrão.

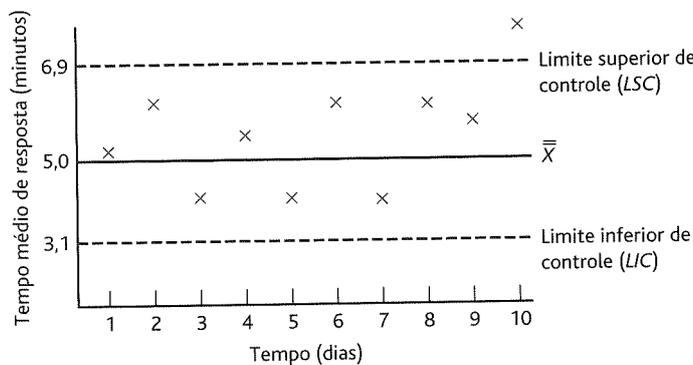


Figura 6.9 Gráfico \bar{X} do tempo de resposta da ambulância.

4. Plotar o gráfico de controle como uma função dos valores médios das amostras *versus* o tempo.
5. Marcar no gráfico as médias das amostras coletadas aleatoriamente e interpretar os resultados como segue:
 - i. Processo sob controle (isto é, a média das amostras fica dentro dos limites de controle).
 - ii. Processo fora de controle (isto é, a média das amostras sai dos limites de controle, ou as médias seguidas estão acima ou abaixo da média). Nesse caso:
 - a. Avaliar a situação.
 - b. Adotar ação corretiva.
 - c. Verificar os resultados da ação.
6. Atualizar o gráfico de controle periodicamente e adicionar os dados recentes.

Os gráficos de controle para a média dividem-se em duas categorias, com base no tipo da medida de desempenho. Os gráficos de controle para variáveis (gráficos \bar{X} e R) registram medidas que possuem valores fracionados, como comprimento, peso ou tempo. O gráfico de controle para atributos (gráfico p) registra dados independentes, como o número de defeitos ou erros em valores percentuais.

Exemplo 6.2 Gráfico de controle para variáveis (gráficos \bar{X} e R)

O objetivo do gráfico \bar{X} é detectar mudanças na média do processo de uma variável contínua (p.ex., tempo de resposta da ambulância). O gráfico R para a variável contínua mede a dispersão do processo. A Tabela 6.6 contém os dados de tempo de resposta de uma ambulância coletados em um período representativo de sete dias. Foram selecionadas aleatoriamente quatro chamadas por dia, uma em cada turno: manhã, tarde, noite e madrugada. Para cada dia, são calculados e anotados nas últimas duas linhas o tempo médio de resposta (baseado na amostra de quatro observações) e a amplitude (isto é, a diferença entre o valor mais alto e o mais baixo).

A média e a amplitude da população são estimadas da seguinte forma:

$$\bar{X} = \frac{5,1 + 6,2 + 3,9 + 5,7 + 4,1 + 6,1 + 4,3}{7} = 5,0$$

$$\bar{R} = \frac{2,9 + 2,7 + 1,8 + 3,2 + 3,1 + 2,0 + 2,8}{7} = 2,6$$

Muitas vezes, faz-se o gráfico R antes da determinação do gráfico \bar{X} para garantir que a variabilidade do processo esteja sob controle. O gráfico de controle para a amplitude é feito por meio das seguintes fórmulas:

$$\text{Limite Superior de Controle (LSC)} = D_4 \bar{R} \tag{1}$$

$$\text{Limite Inferior de Controle (LIC)} = D_3 \bar{R} \tag{2}$$

Onde \bar{R} = estimativa da amplitude populacional
 D_4 = valor do LSC da Tabela 6.7 para uma amostra de tamanho n
 D_3 = valor do LIC da Tabela 6.7 para uma amostra de tamanho n

Para o caso das ambulâncias, os limites de controle da amplitude são calculados utilizando as constantes da Tabela 6.7 para um tamanho de amostra igual a quatro:

$$\begin{aligned} \text{(LSC)} &= D_4 \bar{R} = (2,282)(2,6) = 6,0 \\ \text{(LIC)} &= D_3 \bar{R} = (0)(2,6) = 0 \end{aligned}$$

Tabela 6.6 Tempos de resposta da ambulância (minutos)

Dia	1	2	3	4	5	6	7
Manhã	3,6	4,5	2,9	7,1	4,3	6,7	2,8
Tarde	5,2	6,3	4,7	6,2	2,8	5,8	5,6
Noite	6,5	7,2	3,8	3,9	5,9	6,9	3,8
Madrugada	4,9	6,9	4,3	5,6	3,2	4,9	4,9
\bar{X}	5,1	6,2	3,9	5,7	4,1	6,1	4,3
Amplitude	2,9	2,7	1,8	3,2	3,1	2,0	2,8

Tabela 6.7 Constantes para o gráfico de controle para variáveis

Tamanho da amostra <i>n</i>	Gráfico \bar{X}	Gráfico <i>R</i>	
	A_2	D_3	D_4
2	1,880	0	3,267
3	1,023	0	2,574
4	0,729	0	2,282
5	0,577	0	2,114
6	0,483	0	2,004
7	0,419	0,076	1,924
8	0,373	0,136	1,864
9	0,337	0,184	1,816
10	0,308	0,223	1,777
12	0,266	0,283	1,717
14	0,235	0,328	1,672
16	0,212	0,363	1,637
18	0,194	0,391	1,608
20	0,180	0,415	1,585
22	0,167	0,434	1,566
24	0,157	0,451	1,548

Fonte: Adaptada da Tabela 27 do *ASTM Manual on Presentation of Data and Control Chart Analysis*, copyright 1976, Philadelphia; American Society for Testing and Materials.

Como todos os valores de amplitude da última coluna da Tabela 6.6 se mantêm entre o LSC e o LIC do gráfico *R* do período de sete dias, conclui-se que a variabilidade do processo está sob controle. Assim, pode-se prosseguir à construção do gráfico \bar{X} .

As fórmulas apropriadas para o cálculo dos limites de controle para um gráfico \bar{X} utilizam o valor de A_2 encontrado na Tabela 6.7 e *R* como uma medida da dispersão do processo.

$$LSC = \bar{\bar{X}} + A_2 \bar{R} \tag{3}$$

$$LIC = \bar{\bar{X}} - A_2 \bar{R} \tag{4}$$

Os limites de controle para um tamanho de amostra igual a quatro são calculados como segue:

$$LSC = \bar{\bar{X}} + A_2 \bar{R} = 5,0 + (0,729)(2,6) = 6,9$$

$$LIC = \bar{\bar{X}} - A_2 \bar{R} = 5,0 - (0,729)(2,6) = 3,1$$

A Figura 6.9 mostra o gráfico \bar{X} do tempo de resposta com a média $\bar{\bar{X}} = 5,0$, LSC = 6,9 e LIC = 3,1. As médias \bar{X} da amostra nos primeiros sete dias, encontradas na Tabela 6.6, são plotadas no gráfico para obter uma descrição visual do desempenho na semana e verificar se o processo está sob controle antes de aplicar o gráfico de controle. Como observado nos primeiros sete dias, todas as observações estão entre o LSC e o LIC; logo, o processo está sob controle. Entretanto, no dia 10, a média da amostra excede o LSC; conseqüentemente, o sistema necessita de atenção. Suponhamos que nosso exemplo da ambulância represente dados de uma cidade litorânea, e que as férias de verão começaram no dia 8. Os tempos de resposta, portanto, poderiam ter aumentado devido a viagens mais demoradas até a praia. Deixar uma ambulância posicionada na praia durante as férias de verão pode melhorar o desempenho.

Exemplo 6.3 Gráfico de controle para atributos (gráfico *p*)

Em alguns casos, o desempenho do sistema é classificado como "bom" ou "ruim". A principal preocupação é o percentual de desempenho ruim. Por exemplo, consideremos o operador de uma máquina de triagem mecanizada em uma agência de correios. O operador deve ler o CEP de uma correspondência e, conhecendo sua localização na cidade, dirigi-la à esteira que a levará ao caminhão apropriado. Pelos registros anteriores, a taxa de erro dos operadores dessa função é de cerca de 5%, ou uma fração de falha de 0,05. A gerência quer desenvolver um gráfico de controle para monitorar os novos operadores a fim de garantir que o pessoal inapto para esse trabalho seja identificado. As equações (5) e (6) a seguir são utilizadas para construir um gráfico de

percentual, ou gráfico p . Essas fórmulas devem ser conhecidas, pois representam um intervalo de confiança de 3 desvios-padrão para um percentual.

$$LSC = \bar{p} + 3\sqrt{\frac{\bar{p}(1-\bar{p})}{n}}$$

$$LIC = \bar{p} - 3\sqrt{\frac{\bar{p}(1-\bar{p})}{n}}$$

onde

$$\sqrt{\frac{\bar{p}(1-\bar{p})}{n}} = \text{erro-padrão de porcentagem}$$

\bar{p} = estimativa da porcentagem populacional

n = tamanho da amostra

Os limites de controle do gráfico p para a operação de triagem são calculados utilizando as equações (5) e (6) e amostras aleatórias de 100 correspondências retiradas dos caminhões de entrega. Observe que, se o cálculo do LIC resultar em um número negativo, então o LIC será fixado em zero.

$$LSC = 0,05 + 3\sqrt{\frac{(0,05)(0,95)}{100}} = 0,05 + 3(0,0218) = 0,1154 \approx 0,11$$

$$LIC = 0,05 - 3\sqrt{\frac{(0,05)(0,95)}{100}} = 0,05 - 3(0,0218) = -0,1154 [= 0,0]$$

O gráfico p para essa operação é apresentado na Figura 6.10. Dados esses nove dias de experiência do novo funcionário, você concluiria que ele está apto para o cargo de triagem?

Garantia incondicional de serviço¹⁰

Quando se compra um produto, espera-se uma garantia do seu desempenho – mas uma *garantia incondicional de serviço*? Impossível! Nem tanto, segundo Christopher Hart, que afirmou que garantias de serviço, como a do exemplo na Figura 6.11, têm cinco importantes características:

1. *Incondicional*. A satisfação do cliente é incondicional, sem exceções. Por exemplo, a L. L. Bean, uma casa de encomenda de mercadorias por correspondência, no Maine, aceita todas as devoluções sem questionar e garante a substituição da encomenda, a devolução do dinheiro ou crédito.
2. *Fácil de entender e comunicar*. Os clientes devem saber precisamente o que esperar de uma garantia em termos mensuráveis. Por exemplo, o Bennigan's garante que, se o almoço não for servido em 15 minutos, a refeição sairá de graça.
3. *Significativa*. A garantia deve ser importante para o cliente em termos financeiros, bem como em termos de serviço. A Domino's Pizza garante que, se um pedido não for entregue em 30 minutos, o cliente receberá US\$ 3 de abatimento em vez de uma pizza grátis, pois seus clientes preferem o abatimento.

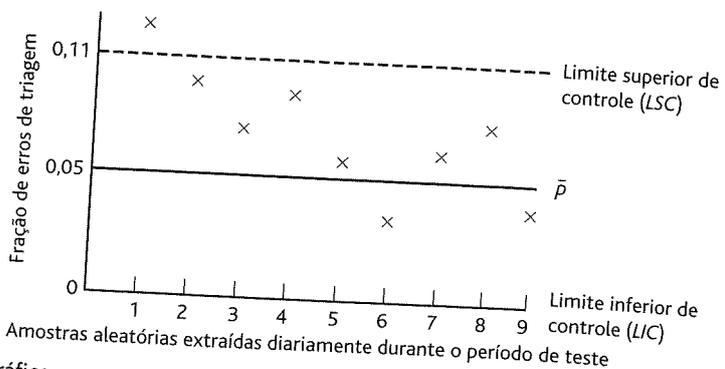


Figura 6.10 Gráfico p para o operador de triagem de CEP.

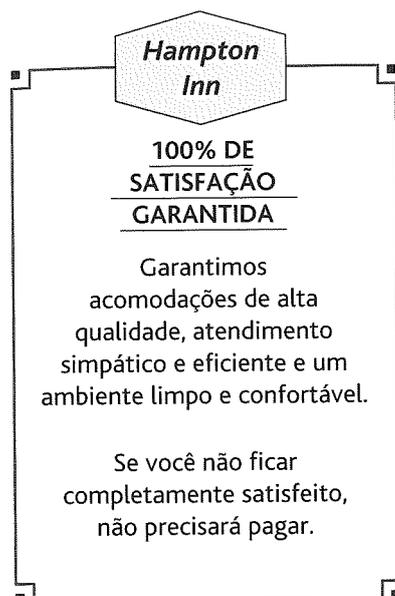


Figura 6.11 Garantia incondicional de serviços do Hampton Inn.

4. *Fácil de solicitar.* Um cliente insatisfeito não deve ser incomodado com o preenchimento de formulários ou com a redação de cartas para solicitar uma garantia. O Cititravel, um serviço do Citibank, garante a menor tarifa aérea ou a devolução da diferença; uma ligação grátis para um agente é suficiente para confirmar uma tarifa menor e receber a devolução do dinheiro.
5. *Fácil de obter.* As melhores garantias são aquelas prestadas imediatamente, como ilustrado pela Domino's Pizza e pelo Bennigan's.

A garantia de um serviço tem um evidente apelo de marketing. Mais importante, no entanto, é que a garantia de um serviço redefine o significado do serviço para um setor pelo estabelecimento de padrões de qualidade. Por exemplo, a Federal Express definiu a entrega de pequenas encomendas com uma garantia de entrega da noite para o dia. A garantia de um serviço promove a eficiência organizacional de várias formas:

1. *Concentra-se no cliente.* Uma garantia leva a empresa a identificar as expectativas de seus clientes. Em uma pesquisa com seus passageiros, a British Airways identificou que eles avaliavam os serviços da empresa sob quatro dimensões: cuidado e atenção, iniciativa, solução de problemas e – para a surpresa da companhia – restabelecimento da situação normal quando algo saía errado.
2. *Estabelece padrões claros.* Uma garantia específica e sem ambiguidades para o cliente também estabelece padrões claros para a organização. A garantia dada pela Federal Express de entregar “todos os pacotes até as 10h30 da manhã” define as responsabilidades de todos os funcionários da companhia.
3. *Garante retorno.* As solicitações de garantia por parte dos clientes disponibilizam informações valiosas para a avaliação da qualidade. Os clientes insatisfeitos passam a ter um incentivo para reclamar e receber a atenção da gerência. A Manpower Inc., uma agência de trabalhadores temporários, utiliza uma abordagem proativa ao telefonar para o cliente após o primeiro dia a fim de obter um *feedback* quanto à sua satisfação.
4. *Promove uma compreensão do sistema de prestação de serviço.* Antes de definir qualquer garantia, os gerentes precisam identificar os possíveis pontos de falha do sistema e em que medida eles podem ser controlados. O Burger Bug Killers, Inc., uma dedetizadora da Flórida, não garante ou aceita um trabalho a menos que o cliente siga as recomendações de melhorias nas instalações, como lacrar portas e janelas para evitar a entrada de insetos. A Federal Express adotou uma rede centro-radial para garantir que todas as embalagens sejam levadas a Memphis até o final da tarde, para classificação e despacho durante a noite, e entregues até as 10h30 da manhã seguinte.

5. *Constrói a fidelidade do cliente.* A garantia reduz o risco para o cliente, explicita as expectativas e constrói uma fatia de mercado pela retenção de clientes insatisfeitos, os quais, se dispusessem da garantia, poderiam tornar-se clientes da concorrência.

RECUPERAÇÃO DO SERVIÇO

A Tabela 6.8 apresenta algumas estatísticas sobre o comportamento de clientes insatisfeitos, gerindo que uma rápida resolução de falhas nos serviços é uma forma importante de criar clientes leais. Como os clientes participam do processo de prestação do serviço, um empregado adequadamente treinado nas técnicas de *recuperação de serviço*, consegue transformar um provável desastre em um cliente leal.

Uma falha no serviço pode se tornar um serviço apazível pela delegação de poder aos funcionários da linha de frente, dando a eles o arbítrio para “consertar as coisas”. Por exemplo, quando um avião lotado de passageiros ansiosos está atrasado por algum pequeno problema mecânico, os atendentes podem ser servidas bebidas de cortesia. Muitos esforços heroicos transformam-se em lendas, como a história do funcionário da Federal Express que contratou um helicóptero para reparar uma linha telefônica danificada durante uma nevasca. Os gastos realizados em uma recuperação não são nada se comparados às potenciais histórias negativas, agora transformadas em relatos úteis de como o empregado fez um esforço além do esperado para satisfazer o cliente. O treinamento de empregados para a compreensão das diferentes formas de recuperação de serviços deve ser a primeira linha de defesa contra defeitos e o boca a boca negativo.

A estrutura de recuperação de serviços mostrada na Figura 6.12 é ilustrada pelo exemplo do Club Med, um resort de férias para hóspedes que querem se preocupar somente com relaxar e divertir. Na *fase de pré-recuperação*, são altas as expectativas do cliente, com base na experiência anterior e nos comentários boca a boca. No entanto, as condições climáticas são uma variável incontrolável para o Club Med, e as tempestades têm o potencial de arruinar as expectativas de banhos de sol na praia. A *fase de recuperação imediata* exige iniciativa da equipe para garantir uma experiência agradável aos hóspedes, apesar do mau tempo. Há várias histórias sobre reações criativas ao mau tempo, como organização de jogos e apresentação de espetáculos. Essa capacidade da equipe de criar uma experiência memorável para os hóspedes é chamada “magia do Club Med”. Na *fase de acompanhamento*, os hóspedes recebem fotografias e lembranças das férias e, em casos graves, um convite com desconto para retornar no ano seguinte.

Abordagens para a recuperação de serviços¹¹

Existem quatro abordagens básicas para a recuperação de serviços: a abordagem caso a caso, a resposta sistemática, a intervenção inicial e a de recuperação por serviço substituto.

1. *A abordagem caso a caso* lida com a reclamação de cada cliente. Essa abordagem tem custo baixo e é de fácil implementação, mas pode ser variável. Os queixosos mais persistentes ou agressivos, por exemplo, costumam receber respostas satisfatórias, enquanto os queixosos mais “razoáveis” não. A casualidade dessa abordagem pode gerar percepções de injustiça.
2. *A abordagem de resposta sistemática* segue um protocolo para lidar com as reclamações dos clientes. Ela é mais confiável do que a abordagem caso a caso porque se trata de uma resposta planejada, baseada na identificação de pontos de falhas críticos e em uma determinação anterior dos critérios de recuperação apropriados. Desde que as diretrizes de resposta sejam atualizadas.

Tabela 6.8 *Feedback do cliente e o boca a boca*

- Em média, a empresa fica sabendo apenas de 4% dos seus clientes insatisfeitos com produtos ou serviços. Dos 96% que não reclamam diretamente, 25% têm problemas sérios.
- Os 4% que reclamam têm mais chances de permanecerem com o prestador do serviço do que os 96% que não reclamam.
- Em torno de 60% dos reclamantes permaneceriam como clientes se o seu problema fosse resolvido e 95% deles permaneceriam se o problema fosse resolvido rapidamente.
- Cada cliente insatisfeito falará para 10 a 20 pessoas a respeito do seu problema.
- Cada cliente que teve um problema resolvido por uma empresa relatará o caso para aproximadamente cinco pessoas.

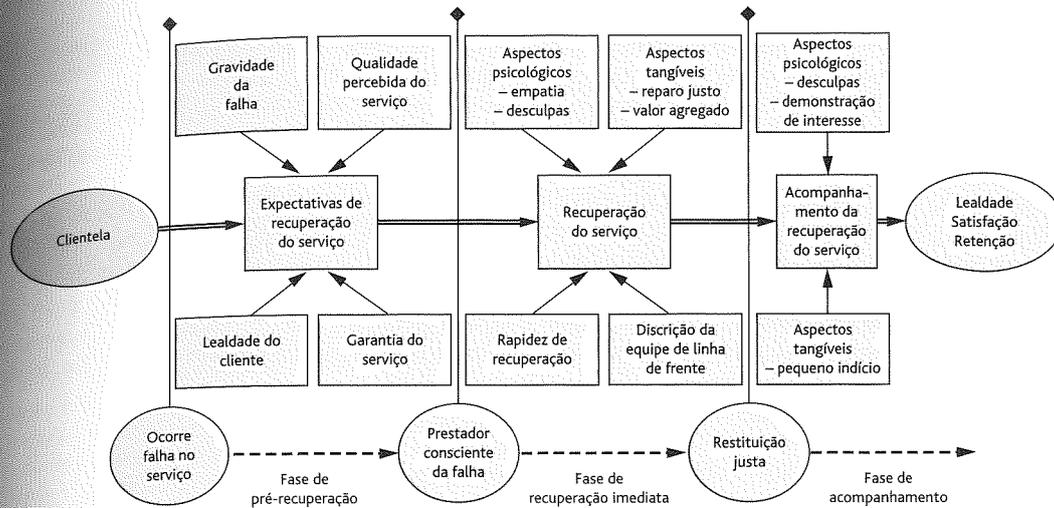


Figura 6.12 Quadro de recuperação de serviços

Fonte: Reimpresso com permissão de Elsevier: Janis L. Miller, Christopher W. Craighead, and Kirk R. Karwan, "Service Recovery: A Framework and Empirical Investigation," *Journal of Operations Management* 18, 2000, p. 388.

zadas continuamente, essa abordagem é bastante benéfica por oferecer uma resposta coerente e oportuna.

3. *Uma abordagem de intervenção inicial* acrescenta outro componente à abordagem de resposta sistemática ao tentar intervir e resolver os problemas de processo de serviços antes que eles afetem o cliente. Um fornecedor que se dá conta de que uma carga está atrasada devido à quebra de um caminhão, por exemplo, pode escolher notificar imediatamente o cliente, de maneira que ele consiga desenvolver planos alternativos, se necessário.
4. *Uma abordagem alternativa* explora a falha de um rival em ganhar o cliente do concorrente ao fornecer uma *recuperação por serviço substituto*. Em determinados momentos, a empresa rival apoia essa abordagem. Uma recepcionista de um hotel lotado, por exemplo, pode enviar um cliente para um hotel concorrente. O concorrente explorará uma oportunidade como essa se proporcionar um serviço oportuno e de qualidade. Essa abordagem é de difícil implementação, porque as informações a respeito das falhas nos serviços de um concorrente normalmente são mantidas em segredo.

Princípios de tratamento de reclamações¹²

Cada reclamação precisa ser tratada como um presente. Um cliente que reclama está disponibilizando voluntariamente o seu tempo para deixar a empresa ciente de um erro, porque ele se importa. Essa oportunidade deve ser aproveitada não apenas para satisfazer o cliente, mas também para criar um relacionamento com alguém que se tornará um defensor da empresa. Devem ser incorporados princípios de tratamento de reclamações no treinamento de todos os funcionários da linha de frente. Seriam incluídos, por exemplo, os seguintes princípios:

- Tratamos cada reclamação como um presente.
- Reclamações são bem-vindas.
- Encorajamos os clientes a reclamarem.
- Facilitamos o processo de reclamação.
- Atendemos reclamações com rapidez.
- Tratamos as reclamações de forma justa.
- Damos a nossos funcionários poder para atender às reclamações.
- Nossos sistemas de atendimento de reclamações são bons para o cliente e para o funcionário.
- Recompensamos os funcionários que atendem bem às reclamações.
- Registramos as reclamações e aprendemos com elas.

ESTÁGIOS NO DESENVOLVIMENTO DA QUALIDADE

Neste capítulo, observamos algumas das questões mais fundamentais relativas à incorporação da qualidade na prestação de serviços. Alguns aspectos da garantia de qualidade em uma organização de serviços ocorrem simultaneamente, mas é útil observar o seu desenvolvimento de forma sistemática.

A escada da qualidade em serviços, mostrada na Figura 6.13, resume as etapas graduais no desenvolvimento da qualidade. A inspeção é representada como o primeiro degrau, pois é com ela que as organizações normalmente começam as suas primeiras tentativas de lidar com questões de qualidade (p.ex., conferir os quartos de hotéis após a limpeza). O desdobramento da função qualidade é representado como o degrau mais alto porque a qualidade tem de finalmente ser reconhecida como uma exigência básica do cliente, a ser incorporada ao projeto do processo de prestação de serviços.

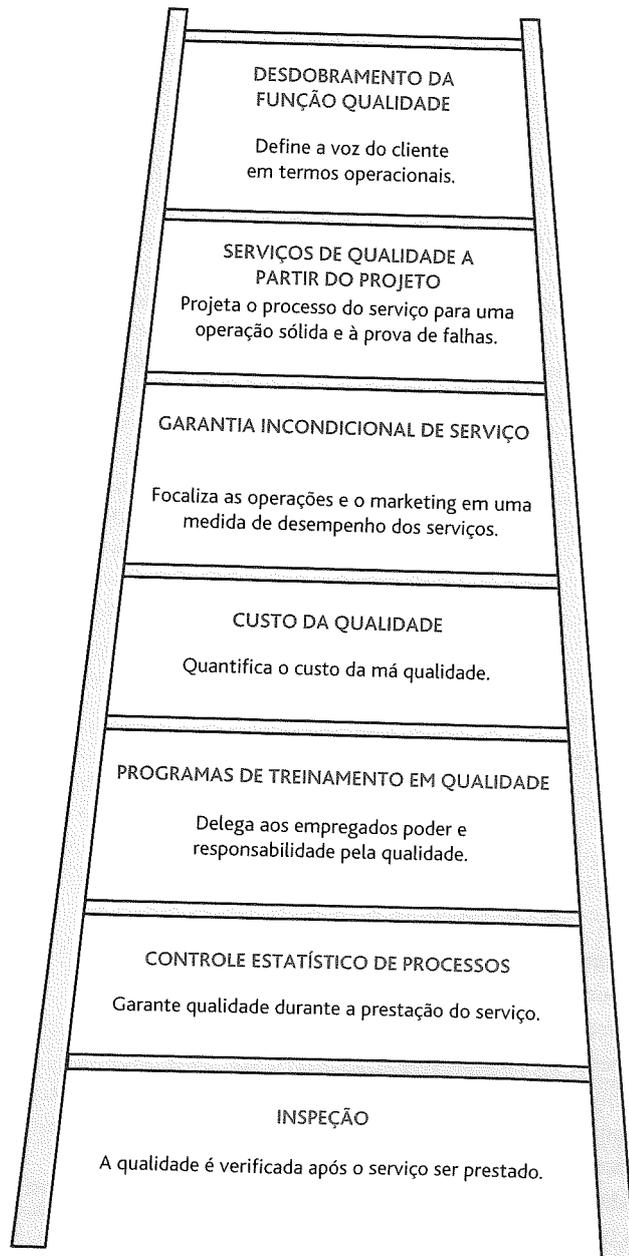


Figura 6.13 A escada da qualidade em serviços.

Benchmark em serviços

Bronson Methodist Hospital

O Bronson Methodist Hospital (BMH) é um hospital regional que atende a área sudoeste de Michigan e que está acima da maioria das instituições... é o que diz o Programa Nacional de Qualidade Malcolm Baldrige; e também o Ministério da Saúde dos Estados Unidos; e a HealthGrades, empresa líder na classificação em serviços de assistência médica; a American Hospital Association; a revista *Fortune* e, o mais importante, os pacientes.

Esse hospital inovador combina seu objetivo de oferecer excelente assistência médica, sua filosofia de enfermagem e suas três estratégias corporativas (excelência clínica, eficácia corporativa e excelência no atendimento ao cliente) para ser líder nacional no fornecimento de cuidados de saúde. O Bronson é constantemente apontado como uma organização de saúde com "as melhores práticas" em diferentes medidas de qualidade. Por exemplo, o hospital recebeu uma classificação nacional de cinco estrelas, a mais alta possível, por seus procedimentos em infartos e cirurgias de quadril.

Uma pesquisa Gallup relata que a satisfação dos pacientes se encontra no 97º percentil ou mais para internações de pacientes, cirurgias ambulatoriais e exames de pacientes não internados. Esse feito notável resulta de muito esforço para se concentrar nas necessidades dos pacientes: pesquisas com os pacientes, telefonemas após a alta, grupos focais, pesquisas com a comunidade, "rondas" hospitalares conduzidas por líderes do

BMH e membros da equipe de relações com os pacientes e um significativo compromisso com o apoio aos funcionários.

O BMH mantém um programa de Padrões e Expectativas de Atendimento ao Cliente que estabelece a responsabilidade pessoal de cada membro da equipe de oferecer assistência excelente para cada paciente. Os funcionários são vistos como recursos valiosos – por exemplo, o hospital tem um plano formal para desenvolver e reter a mão de obra e inclui estratégias como apoio à formação contínua dos funcionários e concessão de bolsas de estudo de ensino superior para filhos de funcionários. Os empregados também recebem benefícios reembolsáveis na forma de atendimento de *personal trainers* e massagistas, bem como programas antitabagismo e de perda de peso. A cultura de apoio aos funcionários preconizada pelo hospital resultou em taxas de rotatividade de mão de obra relativamente baixas – por exemplo, em um período recente, a taxa de cargos vagos para enfermeiras foi menos da metade de uma comparação nacional de melhores práticas.

Além de ser líder nacional no oferecimento de excelente assistência médica, o Bronson também é líder no comprometimento com o ambiente e a comunidade. A equipe de funcionários do hospital dedica voluntariamente um número extraordinário de horas para atender às necessidades comunitárias relativas à saúde, e o hospital recebeu um prêmio em liderança ambiental pela redução de resíduos e da poluição.

Fonte: http://www.quality.nist.gov/PDF_files/Bronson_Profile.pdf

Resumo

Começamos nosso estudo sobre as questões da qualidade em serviços mencionando que os clientes são os juízes definitivos do valor de um serviço. Os pesquisadores de mercado identificaram cinco dimensões principais utilizadas pelos clientes para julgar a qualidade em serviços. Os clientes adotam essas dimensões para fazer suas avaliações, que se baseiam principalmente na comparação entre suas expectativas em relação ao serviço desejado e as suas percepções a respeito do serviço prestado. Apresentamos, então, os diferentes tipos de lacunas que podem ocorrer quando as expectativas de um cliente não coincidem com suas percepções.

A seguir, abordamos o problema da mensuração da qualidade em serviços. A auditoria nas instalações e a SERVQUAL são duas abordagens úteis para medir a qualidade de uma variedade de serviços.

Apontamos a necessidade de "projetar" a qualidade e examinamos o conceito de robustez de Taguchi, as estratégias *poka-yoke* para evitar falhas e os métodos de desdobramento da função de qualidade para incorporar ao projeto os requisitos de qualidade do cliente.

Os custos da qualidade são classificados como custos de falha, de detecção e de prevenção. Ilustramos a aplicação do controle estatístico de processo para evitar os altos custos das falhas em operações de serviços.

Finalmente, tendo em vista que as falhas em serviços de fato ocorrem, examinamos o conceito de recuperação em serviços e os programas de garantia incondicional.

Palavras-chave e definições

Auditoria nas instalações: pesquisa orientada a processos feita com os clientes e os administradores para avaliar a percepção da experiência de serviço do cliente. *p. 125*

Controle estatístico de processo: uso de um gráfico de controle para monitorar uma medida de desempenho de um processo, que sinaliza quando uma intervenção é necessária. *p. 131*

Desdobramento da função qualidade: processo em que uma "casa da qualidade" é construída para incorporar as necessidades do cliente ao projeto de um processo de serviço. *p. 122*

Garantia incondicional de serviço: garantia de serviço que proporciona à empresa a focalização no cliente. *p. 134*

Gráfico de controle: gráfico com limites superior e inferior de controle dentro dos quais as médias das amostras são periodicamente registradas a fim de representar de forma visual o momento em que um processo está fora de controle. *p. 131*

Métodos Taguchi: abordagens para o projeto de um processo de serviço que asseguram "robustez" ou uma capacidade de operação sob condições adversas. *p. 120*

Poka-yoke: dispositivo ou lista de verificação “à prova de erros” para auxiliar os funcionários a evitarem um erro. p. 121

Recuperação de serviço: conversão de um cliente previamente insatisfeito em um cliente leal. p. 136

SERVQUAL: instrumento de pesquisa que utiliza o cliente para medir as falhas da qualidade em serviços. p. 119

Tópicos para discussão

1. De que forma as cinco dimensões da qualidade em serviços diferem daquelas relacionadas à qualidade de um produto?
2. Por que a medição da qualidade em serviços é tão difícil?
3. Dê exemplos dos quatro componentes de custo da qualidade para um serviço de sua escolha.
4. Por que as empresas de serviços hesitam em oferecer uma garantia de serviço?
5. Como o conserto de uma falha em um serviço pode ser um mal que vem para o bem?

Exercício interativo

Dividida a turma em pequenos grupos. Cada grupo identifica a *pior* e a *melhor* experiência em serviços que qualquer um dos

membros já teve. A turma reúne-se novamente e discute o que foi aprendido a respeito da qualidade em serviços.

Problemas resolvidos

1. Gráfico de controle para variáveis (gráficos \bar{X} e R)

Enunciado do problema

Para tornar-se produtivo, o Resort International pretende estabelecer critérios para o tempo gasto pelos encarregados das reservas por telefone montando um pacote turístico para os clientes. Foi proposta uma coleta de dados a fim de determinar o tempo médio gasto com os clientes e a amplitude média, bem como

estabelecer um gráfico de controle de processo para a operação. A tabela a seguir registra os minutos que os encarregados das reservas gastaram atendendo chamadas, ao observar uma chamada por dia de uma semana normal de trabalho. A quinta linha contém os valores de \bar{X} para cada dia. A última linha contém os valores das amplitudes (isto é, superior – inferior) para a semana (p.ex., o maior valor para Alice foi 14, e o menor valor foi 5, resultando em uma amplitude de 9).

Funcionário	Segunda	Terça	Quarta	Quinta	Sexta
Alice	5	11	12	13	10
Bill	6	5	12	10	13
Janice	14	13	10	9	9
Mike	8	6	9	12	14
\bar{X}	8,25	8,75	10,75	11,0	11,5
Amplitude	9	8	3	4	5

Solução

Primeiro, determinamos a média e a amplitude da população utilizando os resultados das amostras dos cinco dias apresentados:

$$\bar{X} = \frac{8,25 + 8,75 + 10,75 + 11,0 + 11,5}{5} = 10,05$$

$$\bar{R} = \frac{9 + 8 + 3 + 4 + 5}{5} = 5,8$$

Depois, estabelecemos os limites para a amplitude dos tempos de chamada para cada uma das amostras de quatro chamadas ao construir um gráfico R , utilizando as equações (1) e (2).

$$LSC = D_4 \bar{R} = (2,282)(5,8) = 13,2$$

$$LIC = D_3 \bar{R} = (0)(5,8) = 0$$

Em terceiro lugar, determinamos os limites de controle para um gráfico \bar{X} , utilizando as equações (3) e (4) para o caso em que quatro amostras aleatórias são coletadas a cada dia para cada funcionário. O tamanho de amostra igual a 4 foi escolhido por conveniência.

$$LSC = \bar{X} + A_2 \bar{R} = 10,05 + (0,729)(5,8) = 14,28$$

$$LIC = \bar{X} - A_2 \bar{R} = 10,05 - (0,729)(5,8) = 5,82$$

Plotando o tempo médio de chamada, que se baseia em uma amostra aleatória de quatro chamadas por funcionário por dia, é obtido um registro do desempenho de cada funcionário. Se o tempo médio de chamada de um funcionário sair dos limites de controle, torna-

Se necessária uma explicação. Se a média estiver acima do LSC, tempo demais está sendo gasto para fazer as reservas, resultando em uma perda de produtividade. Se a média está abaixo do LIC, o funcionário pode estar sendo lacônico demais, o que resulta na percepção, por parte do cliente, de falta de interesse da empresa.

2. Gráfico de controle para atributos (gráfico *p*)

Enunciado do problema

Uma companhia aérea regional está preocupada com a pontualidade dos seus voos. O centro de Memphis observou 20 operações de voo a cada dia da semana e obteve o seguinte registro de partidas pontuais para os últimos 10 dias: 17, 16, 18, 19, 16, 15, 20, 17, 18 e 16. Prepare um gráfico *p* com um tamanho de amostra consistindo no percentual médio de voos pontuais em uma semana.

Solução

Primeiro, calculamos a fração esperada de voos sem atraso da população, que é a soma das observações dos 10 dias, dividida por um total de 200 voos:

$$\bar{p} = \frac{17 + 16 + 18 + 19 + 16 + 15 + 20 + 17 + 18 + 16}{(10)(20)} = 0,86$$

Determinam-se os limites de controle mediante as equações (5) e (6) com um tamanho de amostra igual a 7:

$$LSC = \bar{p} + 3\sqrt{\frac{\bar{p}(1 - \bar{p})}{n}} = 0,86 + 3\sqrt{\frac{0,86(1 - 0,86)}{7}} = 0,86 + 3(0,13) = 1,25 [= 1,00]$$

$$LIC = \bar{p} - 3\sqrt{\frac{\bar{p}(1 - \bar{p})}{n}} = 0,86 - 3(0,13) = 0,47$$

Como frequentemente ocorre nos gráficos *p*, estabelece-se um limite igual ao valor extremo (isto é, LSC = 1,00 ou LIC = 0,0). Nesse caso, seria calculado um percentual médio de partidas sem atraso por semana e, somente se fosse encontrado um valor inferior a 47% (ou se 9 das 20 partidas ocorressem com atraso), seriam adotadas medidas para investigar a causa da ocorrência anormal.

Exercícios

- 6.1 No Exemplo 6.1, a Village Volvo deseja testar os resultados do exercício de QFD quanto à sensibilidade a mudanças na importância relativa das expectativas dos clientes. Recalcule os valores ponderados para o exercício de QFD quando forem dadas as mesmas importâncias relativas (p.ex., cinco) para as expectativas dos clientes. Isso altera as recomendações anteriores de focalização em treinamento?
- 6.2 No Exemplo 6.2, o supervisor da ambulância agora decide dobrar o tamanho da amostra de tempos de resposta para oito chamadas por dia. Calcule os novos LSC e LIC para obter um gráfico \bar{X} revisado. Para a semana seguinte, você registra esta amostra de tempos médios de resposta diários: 5,2; 6,4; 6,2; 5,8; 5,7; 6,3 e 5,6. Você ficaria preocupado?
- 6.3 O tempo para arrumar as camas em um hotel deveria ficar dentro de uma determinada amplitude. Uma amostra de quatro camareiras foi selecionada, e o tempo necessário para arrumar uma cama foi observado em três ocasiões, conforme apresentado a seguir:

Camareira(o)	Tempo do serviço (segundos)		
	Amostra 1	Amostra 2	Amostra 3
Ann	120	90	150
Linda	130	110	140
Marie	200	180	175
Michael	165	155	140

- a. Determine os limites superior e inferior de controle para um gráfico \bar{X} e para um gráfico *R* com um tamanho de amostra igual a 4.
- b. Depois de estabelecido o gráfico de controle, uma amostra de quatro observações apresentou os seguintes tempos, em segundos: 185, 150, 192 e 178. É necessário adotar alguma ação corretiva?

- 6.4 A gerência da rede de restaurantes franqueados Diners Delight encontra-se no processo de estabelecimento de gráficos de controle de qualidade para o tempo que o seu pessoal de serviço dispensa a cada cliente. A opinião da gerência é que a quantidade de tempo dispensado a cada cliente deve se manter dentro de certos limites para aumentar a qualidade do serviço.

Foi selecionada uma amostra de seis funcionários, e o serviço fornecido ao consumidor foi observado quatro vezes. Foram identificadas as atividades executadas, e o tempo para atender um cliente foi registrado da seguinte forma:

Funcionário	Tempo do serviço (segundos)			
	Amostra 1	Amostra 2	Amostra 3	Amostra 4
1	200	150	175	90
2	120	85	105	75
3	83	93	130	150
4	68	150	145	175
5	110	90	75	105
6	115	65	115	125

- a. Determine os limites superior e inferior de controle para um gráfico \bar{X} e para um gráfico *R* utilizando uma amostra de tamanho igual a 6.
- b. Depois de estabelecido o gráfico de controle, foi observada uma amostra de seis funcionários. Foram registrados os seguintes tempos de atendimento aos clientes, em segundos: 180, 125, 110, 98, 156 e 190. É necessário adotar alguma ação corretiva?
- 6.5 Depois de familiarizados com suas funções, os operadores da máquina de triagem do Exemplo 6.3 agora cometem uma média de apenas dois erros de classificação para cada 100 correspondências. Prepare um gráfico *p* para esses operadores da máquina de triagem já experientes.

6.6 Várias reclamações têm sido enviadas ao departamento de polícia de Gotham City a respeito do aumento da incidência de congestionamentos nas ruas da cidade. As reclamações atribuem a causa desses congestionamentos a falhas na sincronização dos sinais de tráfego. Os sinais são controlados por um sistema de computador central, e qualquer ajuste desse sistema é caro. Por isso, os controladores relutam em fazer modificações no sistema, a menos que se comprove sua real necessidade.

Durante o ano anterior, o departamento de polícia coletou dados em mil cruzamentos. Os dados foram compilados em uma base mensal, conforme apresentado a seguir:

Mês	Incidência de congestionamentos
Janeiro	14
Fevereiro	18
Março	14
Abril	12
Maio	16
Junho	8
Julho	19
Agosto	12
Setembro	14
Outubro	7
Novembro	10
Dezembro	18

- Com base nesses dados, construa um gráfico p .
- Decida se o sistema deveria ser modificado caso, durante os próximos três meses, os registros de congestionamentos nesses mil cruzamentos indicassem o seguinte:

Mês	Incidência de congestionamentos
Janeiro	15
Fevereiro	9
Março	11

6.7 O Speedway Clinical Laboratory é um laboratório de exames de sangue que recebe amostras de hospitais e clínicas locais. As amostras de sangue são submetidas a vários testes automatizados, e os resultados são impressos por um computador central, que lê e armazena as informações a respeito de cada amostra testada.

A gerência está preocupada com a qualidade do serviço prestado e deseja estabelecer limites de controle da qualidade como uma medida de qualidade dos seus exames. Tal prática gerencial é vista como significativa, pois análises incorretas de uma amostra podem levar a um diagnóstico errado pelo médico, o que, por sua vez, pode custar a vida de um paciente. Por essa razão, 100 amostras de sangue foram coletadas a cada dia, de forma aleatória, após terem sido

submetidas a todos os testes. Depois de novamente testadas as amostras, dessa vez de forma manual, foram obtidos os seguintes resultados:

Dia	Análise incorreta	Dia	Análise incorreta
1	8	11	4
2	3	12	6
3	1	13	5
4	0	14	10
5	4	15	2
6	2	16	1
7	9	17	0
8	6	18	6
9	3	19	3
10	1	20	2

- Construa um gráfico p para ser utilizado na avaliação da qualidade do serviço descrito.
 - Na média, qual é o número esperado de exames incorretos por 100 amostras?
 - Mais tarde, outras 100 amostras foram coletadas. Depois de estabelecer a exatidão dos testes, verificou-se que 10 amostras foram analisadas de forma incorreta. Qual é sua conclusão sobre a qualidade desse serviço?
- 6.8 A companhia de seguros Long Life recebe solicitações de compras de seguros de seu pessoal de vendas, treinado especialmente para vender seguros a novos clientes. Quando as solicitações são recebidas, elas são processadas por um computador. O computador está programado para imprimir mensagens sempre que for verificada a existência de um item não enquadrado nas diretrizes da companhia. A empresa está preocupada com a eficiência do treinamento recebido por seu pessoal de vendas e está decidida a treiná-los novamente se seu desempenho estiver abaixo de certos limites. Cinco amostras de 20 solicitações recebidas de áreas específicas do mercado foram coletadas e inspecionadas, com os seguintes resultados:

Amostra	Solicitações com erros
1	2
2	2
3	1
4	3
5	2

- Determine os limites superior e inferior de controle para um gráfico p usando uma amostra de 20.
- Depois de os limites superior e inferior terem sido estabelecidos, uma amostra foi retirada e descobriu-se que quatro solicitações apresentavam erros. O que podemos concluir disso?

Clean Sweep, Inc.

Estudo de caso 6.1

A Clean Sweep, Inc. (CSI) é uma empresa de zeladoria e segurança especializada na manutenção de escritórios. Embora não seja uma grande empresa se comparada a seus principais concorrentes, a CSI detém diversos dos maiores contratos de serviços com alguns escritórios do governo. Para entrar e manter-se no negócio de segurança, a CSI adotou como estratégia trabalhar com uma equipe enxuta que executa um trabalho de alta qualidade em um ritmo razoavelmente rápido. No momento, a administração sabe que a CSI apresenta maior produtividade por funcionário do que a concorrência e que essa característica é a chave do sucesso da companhia, sendo, portanto, fundamental a manutenção do alto nível de produtividade do trabalhador.

No quadro de funcionários, a estrutura organizacional é dividida em quatro grupos, cada um constituído por um líder e mais seis a nove membros. Todos os grupos estão sob a direção de um único supervisor.

No complexo de prédios do governo do Estado, a CSI tem contrato com nove prédios, e os serviços de zeladoria foram distribuídos conforme apresentado na Tabela 6.9, para equilibrar a distribuição de carga de trabalho entre as equipes (com base na área bruta por membro).

As responsabilidades de cada grupo envolvem as seguintes tarefas, que não estão listadas em ordem de importância: 1) passar aspirador de pó nos carpetes; 2) esvaziar as lixeiras e colocar o lixo no

depósito de lixo industrial; 3) lavar, secar e polir os pisos de mármore; 4) limpar os banheiros; 5) limpar a(s) área(s) de refeições; 6) tirar o pó das escrivaninhas.

Cada grupo trabalha em turnos de oito horas e meia, durante os quais há dois intervalos remunerados de 15 minutos para descanso e uma pausa não remunerada de 30 minutos para o almoço. Entretanto, há alguma variação entre os grupos de trabalho na escolha dos horários para descanso e almoço, principalmente devido à personalidade dos líderes. De acordo com o supervisor das equipes, os líderes dos grupos 2 e 3 são mais rigorosos em sua supervisão, enquanto os líderes dos grupos 1 e 4 são menos rigorosos.

A administração da CSI está ciente de que o departamento do governo do Estado que supervisiona os serviços de zeladoria contratados faz inspeções aleatórias e periódicas, classificando a limpeza dos locais. Esse departamento também recebe reclamações sobre o serviço de zeladoria, feitas pelos trabalhadores dos escritórios. A Tabela 6.10 contém a avaliação mensal e o número de reclamações recebidas (por prédio) durante a vigência dos contratos da CSI. Como ainda faltam vários meses para a renegociação dos contratos, a administração da companhia gostaria de manter um alto nível de qualidade durante os meses remanescentes a fim de melhorar a sua situação competitiva.

Tabela 6.9 Serviços de zeladoria

Equipe	Nº de membros*	Prédios designados e área aproximada (m ²)	Total de m ²
1	6	Prédio A, 3.000; Prédio C, 4.500; Prédio F, 3.500	11.000
2	8	Prédio B Leste, 9.500; Prédio H, 5.500	15.000
3	9	Prédio B Oeste, 9.500; Prédio G, 8.500	18.000
4	8	Prédio D, 4.000; Prédio E, 7.500; Prédio I, 4.200	15.700

*Excluindo o líder da equipe.

Tabela 6.10 Reclamações relativas ao trabalho dos integrantes das equipes

Mês	Prédio									
	A	B-L	B-O	C	D	E	F	G	H	I
1	2	5	7	3	2	3	2	4	3	4
	7	5	3	6	7	5	6	5	4	5
2	1	6	8	2	1	1	2	3	2	5
	7	5	3	6	6	5	6	5	5	4
3	0	6	8	1	0	2	2	4	0	1
	8	5	4	6	8	5	6	6	6	7
4	1	5	4	1	0	1	1	4	1	3
	7	5	5	8	8	6	7	5	6	6
5	1	3	2	2	0	1	1	3	1	2
	6	6	6	7	8	6	7	5	6	6
6	2	5	3	0	1	0	0	2	1	0
	7	6	6	7	7	8	6	5	5	7
7	0	4	2	1	0	0	0	0	0	1
	8	7	7	6	6	8	8	6	7	7
8	1	2	4	2	1	0	1	2	1	1
	6	6	5	7	7	8	7	5	6	7
9	1	2	4	1	1	0	1	1	3	0
	7	7	5	6	7	8	6	5	5	8

Nota: Os números da primeira linha para cada mês representam o número total de reclamações. Os números da segunda linha para cada mês representam as classificações em uma escala de 1 a 10; qualquer pontuação abaixo de 5 é percebida como baixa, enquanto qualquer pontuação igual ou superior a 8 é considerada boa.

Perguntas

1. Prepare um gráfico \bar{X} e um gráfico R para as reclamações e marque as reclamações médias por prédio para cada grupo durante o período de nove meses. Faça o mesmo para as taxas de desempenho. O que essa análise revela sobre a qualidade do serviço das equipes da CSI?

2. Discuta possíveis formas de melhorar a qualidade do serviço.
3. Descreva algumas estratégias potenciais para reduzir os problemas do quadro de funcionários da CSI.

A carta de reclamação**Estudo de caso 6.2**

A maioria dos problemas de serviço é resolvida pela comunicação direta entre o prestador do serviço e o cliente durante o momento do serviço. Ocasionalmente, no entanto, um cliente pode

sentir-se motivado a comunicar alguma situação com detalhes para um provedor de serviços depois do encontro, conforme ilustra a carta a seguir.

A CARTA DE RECLAMAÇÃO

13 de outubro de 1986
123 Main Street
Boston, Massachusetts

Gail e Harvey Pearson
The Retreat House on Foliage Pond
Vacationland, New Hampshire

Prezados Sr. e Sra. Pearson,

Esta é a primeira vez que escrevo uma carta como esta, mas minha esposa e eu estamos tão decepcionados com o tratamento que recebemos de seus funcionários que resolvemos contar a vocês o que aconteceu conosco. Tínhamos reservas para jantar na Retreat House, sábado, dia 11 de outubro, para quatro pessoas, em nome de minha esposa, Dra. Elaine Loflin. Estávamos recebendo meu cunhado e sua esposa, vindos de Atlanta, Geórgia.

Às 19h, fomos acomodados na sala de jantar, do lado esquerdo, de frente para a recepção. Quando sentamos, havia pelo menos quatro mesas vazias na sala. Imediatamente, trouxeram-nos os cardápios, uma carta de vinhos, água com gelo, pãezinhos e manteiga. Aguardamos por 15 minutos até que a garçonete responsável por servir as bebidas viesse nos perguntar o que pediríamos para beber. Minha cunhada disse: "Gostaria de um martini com vodca, com uma azeitona". A garçonete imediatamente respondeu: "Não sou taquígrafa." Minha cunhada repetiu seu pedido.

Logo a seguir, nosso garçom chegou, detalhando as especialidades da noite. Não recorro seu nome, mas ele tinha cabelos pretos, usava óculos, era meio atarracado, e as mangas de sua camisa estavam enroladas. Voltou cerca de 10 minutos depois, e nossas bebidas ainda não haviam chegado. Não havíamos decidido o que queríamos comer, mas pedimos os aperitivos, ao que ele informou que não poderíamos pedir os aperitivos sem pedir as entradas também. Decidimos não pedir os aperitivos.

Nossas bebidas chegaram, e o garçom voltou. Fizemos nosso pedido às 19h30. Quando o garçom perguntou à minha esposa qual seria o seu pedido, referiu-se a ela como "minha jovem". Quando ele serviu a refeição a ela, chamou-a de "querida".

Às 19h50, pedimos que nossa salada fosse trazida assim que possível. Então, pedi à assistente do garçom para trazer-nos mais

pães (quando sentamos à mesa, cada um de nós foi servido com um pãozinho). Sua resposta foi: "Quem quer um pãozinho?" – e cada um precisou responder sim ou não para que ela soubesse exatamente quantos pães extras deveria trazer para a nossa mesa.

Nossas saladas foram servidas às 19h55, 25 minutos após termos pedido as entradas, que foram servidas às 20h30, uma hora e meia após termos sentado à mesa de um restaurante que estava um terço vazio. Deixe-me acrescentar, também, que precisamos pedir constantemente que nos trouxessem mais água, manteiga ou coisas desse tipo.

Fazendo justiça ao cozinheiro-chefe, a comida estava excelente e, como já manifestado, o ambiente estava ótimo. A despeito disso, o jantar foi um desastre. Estamos extremamente desconcertados e ofendidos com a experiência. Seu quadro de funcionários não é bem treinado. Eles foram muito rudes e demonstraram pouca etiqueta ou traquejo social, o que está em desacordo com o ambiente que vocês tentam apresentar e com os preços de seu restaurante.

Talvez devêssemos ter extravasado nossa indignação no momento, mas nosso primeiro desejo era sair do restaurante assim que possível. Desejávamos jantar na Retreat House há muito tempo, como parte do nosso fim de semana de férias em New Hampshire.

Difícilmente voltaremos ao seu restaurante. Estejam certos de que compartilharemos essa experiência na Retreat House com nossa família, amigos e colegas de trabalho.

Sinceramente,
Dr. William E. Loflin

A experiência mostra que as cartas de reclamação trazem as mais diversas críticas. Algumas ocasionam respostas positivas e imediatas dos fornecedores de serviço, enquanto outras não

recebem sequer resposta nem solução. A resposta da dona do restaurante à carta de reclamação nesse caso está reproduzida a seguir.

A RESPOSTA DO RESTAURANTE

The Retreat House on Foliage Pond
Vacationland, New Hampshire
15 de novembro de 1986

Dr. William E. Loflin
123 Main Street
Boston, Massachusetts

Prezado Dr. Loflin,

Naturalmente, meu marido e eu estamos preocupados pela impressão negativa que vocês tiveram de nosso restaurante e apreciamos muito que tenham dedicado seu tempo para nos relatar seu recente jantar aqui. Entendo perfeitamente e me solidarizo com seus sentimentos, e gostaria de fazer alguns comentários a respeito das circunstâncias envolvidas.

Nos últimos quatro ou cinco anos, a Região dos Lagos tem tido uma taxa de desemprego extremamente baixa, com uma correspondente baixa disponibilidade de mão de obra qualificada. Este ano, a situação dos negócios locais deteriorou-se a níveis de fato alarmantes. Por isso, tem sido realmente difícil conseguir ajuda adequada, competente ou não! No início da estação, já sabendo dos problemas que enfrentaríamos, tentamos contratar mais pessoas, sem sucesso. Os funcionários da área conhecem bem a situação e a usam para tirar vantagem, pois sabem que conseguirão emprego em qualquer lugar, a qualquer momento, mesmo sem referências, e que não serão demitidos por incompetência, pois não há quem os substitua. Vocês podem imaginar a atitude que prevalece entre os trabalhadores e a frustração que isso causa aos empregadores, em especial àqueles que estão tentando manter os altos padrões. Infelizmente, não podemos ser seletivos como gostaríamos com os funcionários, e a rotatividade é alta. Hoje, o treinamento não é apenas um luxo, mas também uma impossibilidade.

Por uma infeliz coincidência, a data em que jantaram na Retreat House, 11 de outubro, é tradicionalmente uma das noites mais movimentadas do ano e, embora algumas mesas do restaurante estivessem vazias no momento em que chegaram, posso garantir a vocês que servimos 150 pessoas naquela noite, apesar de quatro funcionários do restaurante não terem comparecido ao trabalho e nem ao menos nos avisado com antecedência. Se eles tivessem tido a cortesia de nos avisar, teríamos limitado as reservas e diminuído os transtornos causados. Como isso não aconteceu, nós, nossos clientes e os funcionários que estavam tentando

contornar a situação sofremos com os atrasos do serviço muito além do que seria normal!

Quanto ao tratamento recebido da garçonete e do garçom, nenhum deles está mais conosco, e nunca teriam estado se a situação da mão de obra não fosse tão terrível! De fato, teria sido melhor se tivessem nos comunicado na mesma hora – isso resultaria em um impacto mais duradouro nos funcionários envolvidos do que uma discussão nossa com eles depois do fato ocorrido. Agora que estamos em um período relativamente calmo, temos tempo para treinar os novatos apropriadamente e esperamos contar com um quadro de funcionários melhor.

Assim como vocês, sabemos que o serviço oferecido naquela noite foi inaceitável e, certamente, fora de nossos padrões normais.

A partir de agora, esperamos estar aptos a evitar problemas como esses, mas sabemos que, na realidade, más noites acontecem, mesmo nos restaurantes mais finos. Acredite, isso não se deve à falta de cuidado ou de atenção de nossa parte!

Você mencionou nossos preços. Permita-me apenas dizer que fizemos uma pesquisa comparativa e que nossos preços são cerca da metade dos praticados na maioria das cidades e nas áreas de *resort* com cozinha e ambiente semelhantes aos oferecidos pelo nosso restaurante. Estabelecemos nossos preços de forma que fossem competitivos com os demais restaurantes locais, ainda que a maioria não ofereça a mesma qualidade de comida e ambiente e certamente não tenha nossa vista privilegiada da região!

Espero que esta carta (que não deve ser interpretada como uma justificativa) ajude a esclarecer a situação e que aceitem nossas sinceras desculpas por qualquer transtorno causado em seu jantar. Ficariamos muito satisfeitos se retornassem ao nosso restaurante para que pudéssemos preparar a vocês um agradável jantar, tal como é oferecido a tantas outras pessoas que apreciam a Retreat House.

Sinceramente,
Gail Pearson

Fonte: Martin R. Moser, "Answering the Customer's Complaint: A Case Study," *The Cornell HRA Quarterly*, May 1987, p. 11. © Cornell HRA Quarterly. Usado com permissão. Todos os direitos reservados.

Perguntas

1. Resuma as reclamações e os elogios feitos pelo Dr. Loflin em sua carta.
2. Critique a carta de Gail Pearson para o Dr. Loflin. Quais são os pontos fortes e fracos dessa carta?

3. Prepare uma carta-resposta "melhorada" em nome de Gail Pearson.
4. Diante desse incidente, que outras medidas Gail Pearson deveria tomar?

O Museu de Arte e Design¹³

Estudo de caso 6.3

O Museu de Arte e Design é um pequeno museu particular localizado no centro de Helsinque, Finlândia. Ele ocupa um belo prédio de três andares do século XIX que abrigava uma escola. O museu é especializado em design e arte industrial e foi fundado no início do século XX com o objetivo original de educar o público sobre design. Durante a grande era do design finlandês, nos anos 1950, o museu concentrou-se nesse nicho. Recentemente, no entanto, o museu tornou-se mais aberto e organiza exposições internacionais com frequência. Na última primavera, por exemplo, o museu levou à Finlândia o Dalai Lama para uma grande exposição sobre o Tibete.

Os temas do museu fazem uma ponte entre o passado e o futuro. O museu produz as suas próprias exposições e recebe coleções de outros museus, tanto estrangeiros quanto finlandeses. Ele procura apresentar três ou quatro grandes exposições por ano, além de dedicar espaço para um número de mostras menores e para sua própria coleção. No museu, há um café e uma loja de souvenirs de propriedade da fundação. Entre os clientes, estão profissionais de design e leigos. O visitante típico costumava ser a mulher de meia-idade, mas a ênfase cultural crescente tem atraído um público cada vez maior. Recentemente, após o prédio ter passado por uma renovação significativa, o novo diretor de administração contratou um gerente de comunicações. O museu nunca havia contado com uma pessoa de relações públicas antes. A divulgação realizada somente este ano foi igual ao montante de propaganda feita nos últimos 20 anos. Como resultado desse novo esforço para aumentar a visibilidade do museu e da popular exposição do Tibete, o museu teve um número recorde de visitantes – mais de 100.000 pessoas. Apenas cinco dos mil museus da Finlândia atraíram tantas pessoas.

O museu pertence a uma fundação, mas 60% do seu orçamento vêm de financiamentos do governo. Do seu orçamento, 40% derivam de receitas operacionais. Além dos ingressos vendidos, outras receitas vêm da lanchonete, da loja de souvenirs e dos eventos que o museu organiza junto com suas exposições. Palestras noturnas sobre vinho e degustação de vinhos, por exemplo, foram oferecidas junto com uma exposição sobre o tema. O museu também tem uma sociedade fechada, chamada Amigos do Museu, que financia a compra de mais objetos para o acervo. A principal concorrência é oriunda dos museus especializados: o Design Forum, o University of Design Museum e o Finnish National Museum, que abrirá um novo museu de etnografia em Helsinque.

AUDITORIA NAS INSTALAÇÕES

Uma auditoria nas instalações (WtA) no Museu de Arte e Design foi conduzida por uma equipe de estudantes do programa de MBA da Helsinki School of Economics and Business Administration. A WtA é um questionário de pesquisa a fim de avaliar um serviço a partir da perspectiva da experiência do cliente. A mesma pesquisa também é realizada com os gestores e funcionários para identificar "diferenças" entre as percepções dos dois grupos. A WtA é uma ferramenta de diagnóstico para descobrir concepções equivocadas nas percepções experimentadas pelos clientes durante o processo de fornecimento do serviço.

A equipe entrevistou quatro dos funcionários do museu e preparou um questionário para os visitantes; 32 visitantes responderam ao questionário mostrado na Figura 6.7. A administração do museu e o pessoal que tem contato com os clientes (isto é, fundamentalmente, os guias) preencheram o mesmo questionário, respondendo como se fossem clientes. A equipe fez uma análise estatística dos resultados do questionário para identificar lacunas entre as percepções do pessoal do museu (isto é, tanto a administração quanto o pessoal que tem contato com os clientes) e as dos visitantes em relação aos serviços oferecidos.

ANÁLISE DAS LACUNAS

Com base nas respostas dos questionários, a equipe encontrou várias categorias de lacunas entre as percepções do pessoal do museu e as percepções dos visitantes. As diferenças estavam relacionadas à forma como os visitantes ouviram falar das exposições, às informações e experiências, a se os visitantes vieram sozinho ou não e às instalações. O gráfico mostrando as diferenças está na Figura 6.8.

Conhecimento das exposições

Os visitantes do museu obtiveram informações sobre as exposições principalmente pelos jornais, mas também por revistas e por meio de recomendações de outras pessoas. A administração, no entanto, acreditava que os jornais tinham um papel menor em criar essa consciência, mas estava certa a respeito da influência das revistas. A administração também pensava que as recomendações pessoais eram bem mais importantes do que realmente se mostraram, e superestimou o rádio como fonte de informação.

Informação

Foram identificados dois tipos de lacunas relacionadas às informações. A primeira lacuna diz respeito à administração do museu e ao pessoal de contato, que acreditava que os visitantes eram altamente conscientes dos seus serviços. A administração e o pessoal de contato também acreditavam ser uma fonte fácil de informações para os clientes. Os visitantes, no entanto, não concordaram. Tal lacuna existe porque o pessoal de contato não percebeu que os visitantes talvez tivessem algum problema para identificá-los ou fazer contato com eles.

Em relação à segunda lacuna, a administração foi mais crítica em sua avaliação da clareza e da conveniência das informações e explicações sobre os objetos expostos. Os visitantes, por sua vez, foram mais positivos a respeito dessas questões. Os visitantes pareceram não ter interesse em materiais de auto-orientação (p.ex., fones de ouvido), mas os funcionários do museu pensavam que talvez valesse a pena estudar a possibilidade de dispor de materiais dessa natureza. Concluiríamos que os visitantes podem ter uma preferência pelo contato humano.

Experiências

Os visitantes demonstraram ter apreciado os aspectos multidimensionais das exposições, como a música, mas os gestores subestimaram o nível de apreciação e observação desses aspectos

pelos visitantes. O pessoal de contato estava mais em sintonia com os pontos de vista dos clientes do que a administração em relação ao posicionamento dos objetos expostos. Tanto os visitantes quanto os funcionários do museu não tinham certeza a respeito de novas experiências, como as que envolvem os sentidos, que permitam mais interações e que demonstrem os processos. Talvez esse fator fosse explicado pela falta de familiaridade com tais tipos de interação.

Hábitos dos visitantes

Os funcionários do museu acreditavam que os visitantes vinham sozinhos mais seguidamente do que de fato ocorria. Na realidade, muitas pessoas vinham em duplas ou trios. Os funcionários do museu também tinham uma percepção diferente dos interesses dos visitantes nas exposições em curso. Apesar de a administração ter considerado que a maioria dos visitantes ia a todas as exposições, apenas 38% deles visitaram todas as mostras. Os restantes vieram para uma das principais exposições e não dedicaram tempo para as outras. A exposição permanente foi a que recebeu o menor número de visitantes (isto é, 13%, incluindo três visitantes estrangeiros). Concluiríamos que cada exposição atrai diferentes visitantes.

Instalações físicas

Os visitantes em geral tinham uma opinião mais favorável sobre as instalações do que a administração e os funcionários do museu. Especificamente, os visitantes deram respostas favoráveis para o valor dos alimentos, a seleção de suvenires, as sinalizações e a limpeza dos banheiros. Talvez as expectativas dos visitantes não fossem tão altas quanto pensavam a administração e os funcionários do museu.

Idioma

Os administradores e o pessoal de contato do museu estavam conscientes de que as informações são apresentadas principalmente em finlandês e sueco. Dos 32 visitantes pesquisados, apenas três não eram nativos do lugar; portanto, a maioria não identificou a língua como um problema. Durante a temporada de turismo de verão, provavelmente mais visitantes identificariam as limitações das informações disponíveis somente em finlandês ou sueco.

Perguntas

1. Faça uma crítica da análise de lacunas proposta pela WtA. Poderia haver outras explicações para as diferenças?
2. Faça recomendações para fechar tais lacunas encontradas na WtA.

Bibliografia selecionada

- Andreassen, Tor Wallin. "What Drives Customer Loyalty with Complaint Resolution?" *Journal of Service Research* 1, no. 4 (May 1999), pp. 324–32.
- Bell, Simon J., and James A. Luddington. "Coping with Customer Complaints." *Journal of Service Research* 8, no. 3 (February 2006), pp. 221–33.
- Boshoff, Christo. "RECOVSAT: An Instrument to Measure Satisfaction with Transaction-Specific Service Recovery." *Journal of Service Research* 1, no. 3 (February 1999), pp. 236–49.
- _____, and Jason Leong. "Empowerment, Attribution, and Apologising as Dimensions of Service Recovery: An Experimental Study." *International Journal of Service Industry Management* 9, no. 1 (1998), pp. 24–47.
- Bowen, David E., and Robert Johnston. "Internal Service Recovery: Developing a New Construct." *International Journal of Service Industry Management* 10, no. 2 (1999), pp. 118–31.
- Carr, L. P. "Applying Cost of Quality to a Service Business." *Sloan Management Review*, Summer 1992, pp. 72–77.
- Chebat, Jean-Charles; Moshe Davidow; and Isabelle Codjovi. "Silent Voices: Why Some Dissatisfied Consumers Fail to Complain." *Journal of Service Research* 7, no. 4 (May 2005), pp. 328–43.
- Collier, Joel E., and Carol C. Bienstock. "Measuring Service Quality in E-Retailing." *Journal of Service Research* 8, no. 3 (February 2006), pp. 260–75.
- Cronin, J. J., and S. A. Taylor. "SERVPERF versus SERVQUAL: Reconciling Performance-Based and Perceptions-Minus-Expectations Measurement of Service Quality." *Journal of Marketing* 58 (January 1994), pp. 125–31.
- Dagger, Tracey S., and Jillian C. Sweeney. "Service Quality Attribute Weights: How Do Novice and Longer-Term Customers Construct Service Quality Perceptions?" *Journal of Service Research* 10, no. 1 (August 2007), pp. 22–42.
- _____, _____, and Lester W. Johnson. "A Hierarchical Model of Health Service Quality: Scale Development and Investigation of an Integrated Model." *Journal of Service Research* 10, no. 2 (November 2007), pp. 123–42.
- de Matos, Celso Augusto; Jorge Luiz Henrique; and Carlos Alberto Vargas Rossi. "Service Quality Paradox: A Meta-Analysis." *Journal of Service Research* 10, no. 1 (August 2007), pp. 60–77.
- DeWitt, Tom, and Michael K. Brady. "Rethinking Service Recovery Strategies: The Effect of Rapport on Consumer Responses to Service Failure." *Journal of Service Research* 6, no. 2 (November 2003), pp. 193–206.
- _____, Doan T. Nguyen; and Roger Marshall. "Exploring Customer Loyalty Following Recovery: The Mediating Effects of Trust and Emotions." *Journal of Service Research* 10, no. 3 (February 2008), pp. 269–87.
- Dubé, Laurette; Michael D. Johnson; and Leo Mark Renaghan. "Adapting the QFD Approach to Extended Service Transactions." *Production and Operations Management* 8, no. 3 (Fall 1999), pp. 301–17.
- Duffy, Jo Ann. "Service Recovery." In *New Service Development*, J. A. Fitzsimmons and M. J. Fitzsimmons (eds.), Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications, 2000, pp. 277–90.
- Eisingerich, Andreas B., and Simon J. Bell. "Perceived Service Quality and Customer Trust: Does Enhancing Customers' Service Knowledge Matter?" *Journal of Service Research* 10, no. 3 (February 2008), pp. 256–68.

- Estelami, Hooman. "Competitive and Procedural Determinates of Delight and Disappointment in Consumer Complaint Outcomes." *Journal of Service Research* 2, no. 3 (February 2000), pp. 285-99.
- Fassnacht, Martin, and Ibrahim Koese. "Quality of Electronic Services: Conceptualizing and Testing a Hierarchical Model." *Journal of Service Research* 9, no. 1 (August 2006), pp. 19-37.
- Gupta, Praveen, and Cary W. Adams. *Six-Sigma Deployment*. Boston: Elsevier Science, 2003.
- Harvey, Jean. "Service Quality: A Tutorial." *Journal of Operations Management* 16, no. 1 (February 1998), pp. 583-97.
- Hays, Julie M., and Arthur V. Hill. "The Market Share Impact of Service Failures." *Production and Operations Management* 8, no. 3 (Fall 1999), pp. 208-20.
- , ———. "An Extended Longitudinal Study of the Effects of a Service Guarantee." *Production and Operations Management* 15, no. 1 (Spring 2006), pp. 117-31.
- , ———, and Susan E. Geurs. "The Impact of Service Guarantees on Service Quality at Radisson Hotels Worldwide." In *New Service Development*, J. A. Fitzsimmons and M. J. Fitzsimmons (eds.), Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications, 2000, pp. 264-76.
- Hill, Arthur V.; Julie M. Hays; and Eitan Naveh. "A Model for Optimal Delivery Time Guarantees." *Journal of Service Research* 2, no. 3 (February 2000), pp. 254-64.
- Hogreve, Jens, and Dwayne D. Gremler. "Twenty Years of Service Guarantee Research: A Synthesis." *Journal of Service Research* 11, no. 4 (May 2009), pp. 322-43.
- Holloway, Betsy B., and Sharon E. Beatty. "Service Failure in Online Retailing: A Recovery Opportunity." *Journal of Service Research* 6, no. 1 (August 2003), pp. 92-105.
- Iglesias, Victor. "Preconceptions about Service: How Much Do They Influence Quality Evaluations?" *Journal of Service Research* 7, no. 1 (August 2004), pp. 90-103.
- Johnston, Robert. "The Zone of Tolerance: Exploring the Relationship between Service Transactions and Satisfaction with the Overall Service." *International Journal of Service Industry Management* 6, no. 2 (1995), pp. 46-61.
- , and Sandy Mehra. "Best-Practice Complaint Management." *Academy of Management Executive* 16, no. 4 (2002), pp. 145-54.
- Jones, Thomas O., and W. Earl Sasser, Jr. "Why Satisfied Customers Defect." *Harvard Business Review*, November-December 1995, pp. 89-99.
- Karande, Kiran; Vincent P. Magnini and Leona Tam. "Recovery Voice and Satisfaction After Service Failure: An Experimental Investigation of Mediating and Moderating Factors." *Journal of Service Research* 10, no. 2 (November 2007), pp. 187-203.
- Mattila, Ana S., and Paul G. Patterson. "Service Recovery and Fairness Perceptions in Collectivist and Individualist Contexts." *Journal of Service Research* 6, no. 4 (May 2004), pp. 336-46.
- Miller, Janis, L.; Christopher W. Craighead; and Kirk R. Karwan. "Service Recovery: A Framework and Empirical Investigation." *Journal of Operations Management* 18 (2000), pp. 387-400.
- Parasuraman, A.; Valarie A. Zeithmal; and Arvind Malhotra. "E-S-QUAL: A Multiple-Item Scale for Assessing Electronic Service Quality." *Journal of Service Research* 7, no. 3 (February 2005), pp. 213-33.
- Posselt, Thorsten; Eitan Gerstner; and Dubravko Radic. "Rating E-Tailers' Money Back Guarantees." *Journal of Service Research* 10, no. 3 (February 2008), pp. 207-19.
- Raajpoot, Nusser. "Reconceptualizing Service Encounter Quality in a Non-Western Context." *Journal of Service Research* 7, no. 2 (November 2004), pp. 181-99.
- Rafaeli, Anat; Lital Ziklik; and Lorna Doucet. "The Impact of Call-Center Employees' Customer Orientation Behaviors on Service Quality." *Journal of Service Research* 10, no. 3 (February 2008), pp. 239-55.
- Reimann, Martin; Ulrich F. Lunemann; and Richard B. Chase. "Uncertainty Avoidance as a Moderator of the Relationship between Perceived Service Quality and Customer Satisfaction." *Journal of Service Research* 11, no. 1 (August 2008), pp. 63-73.
- Reynoso, Javier, and Brian Moores. "Towards the Measurement of Internal Service Quality." *International Journal of Service Industry Management* 6, no. 3 (1995), pp. 64-83.
- Schoefer, Klaus, and Adamantios Diamantopoulos. "The Role of Emotions in Translating Perceptions of (In)Justice into Post-complaint Behavioral Responses." *Journal of Service Research* 11, no. 1 (August 2008), pp. 91-103.
- Simons, Jacob V., Jr., and Mark Kraus. "An Analytical Approach for Allocating Service Recovery Efforts to Reduce Internal Failures." *Journal of Service Research* 7, no. 3 (February 2005), pp. 277-89.
- Smith, Amy K., and Ruth N. Bolton. "An Experimental Investigation of Customer Reactions to Service Failure and Recovery Encounters: Paradox or Peril?" *Journal of Service Research* 1, no. 1 (August 1998), pp. 65-81.
- Soteriou, Andreas C., and George C. Hadjinicola. "Resource Allocation to Improve Service Quality Perceptions in Multistage Service Systems." *Production and Operations Management* 8, no. 3 (Fall 1999), pp. 221-39.
- Sousa, Rui, and Christopher A. Voss. "Service Quality in Multichannel Services Employing Virtual Channels." *Journal of Service Research* 8, no. 4 (May 2006), pp. 356-71.
- Stauss, Bernd, and Christian Frieg. "Regaining Service Customers: Costs and Benefits of Regain Management." *Journal of Service Research* 1, no. 4 (May 1999), pp. 347-61.
- Stewart, Douglas M. "Piecing Together Service Quality: A Framework for Robust Service." *Production and Operations Management* 12, no. 2 (Summer 2003), pp. 246-65.
- , and Richard B. Chase. "The Impact of Human Error on Delivering Service Quality." *Production and Operations Management* 8, no. 3 (Fall 1999), pp. 240-63.
- Teas, R. Kenneth, and Thomas E. DeCarlo. "An Examination and Extension of the Zone-of-Tolerance Model: A Comparison to Performance-Based Models of Perceived Quality." *Journal of Service Research* 6, no. 3 (February 2004), pp. 272-86.
- Voss, Christopher A.; Aleda V. Roth; Eve D. Rosenzweig; Kate Blackmon; and Richard B. Chase. "A Tale of Two Countries' Conservatism, Service Quality, and Feedback on Customer

Satisfaction." *Journal of Service Research* 6, no. 3 (February 2004), pp. 212-30.

Wangenheim, Florian V. "Postswitching Negative Word of Mouth." *Journal of Service Research* 8, no. 1 (August 2005), pp. 67-78.

Wood, Michael. "Statistical Methods for Monitoring Service Processes." *International Journal of Service Industry Management* 5, no. 4 (1994), pp. 53-68.

Yeung, Andy C. L.; T. C. Edwin Cheng; and Kee-hung Lai. "An

Operational and Institutional Perspective on Total Quality Management." *Production and Operations Management* 15, no. 1 (Spring 2006), pp. 156-70.

Youngdahl, W. E., and D. L. Kellogg. "The Relationship between Service Customers' Quality Assurance Behaviors, Satisfaction, and Effort: A Cost of Quality Perspective." *Journal of Operations Management* 15, no. 1 (February 1997), pp. 13-32.

Notas

1. Daniel Pearl, "More Firms Pledge Guaranteed Service," *The Wall Street Journal*, July 17, 1991, p. B1.
2. A. Parasuraman, V. A. Zeithaml, and L. L. Berry, "SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality," *Journal of Retailing* 64, no. 1 (Spring 1988), pp. 12-40.
3. Ibid.
4. G. Taguchi and D. Clausing, "Robust Quality," *Harvard Business Review*, January-February 1990, pp. 65-75.
5. Shigeo Shingo, *Zero Quality Control: Source Inspection and the Poka-Yoke System* (Stanford, Conn.: Productivity Press, 1986).
6. R. B. Chase and D. M. Stewart, "Make Your Service Fail-Safe," *Sloan Management Review*, Spring 1994, pp. 35-44.
7. J. R. Hauser and D. Clausing, "The House of Quality," *Harvard Business Review*, May-June 1988, pp. 63-73.
8. J. A. Fitzsimmons and G. B. Maurer, "Walk-Through Audit to Improve Restaurant Performance," *Cornell HRA Quarterly*, February 1991, pp. 95-99.
9. J. M. Juran and F. M. Gryna, Jr., *Quality Planning and Analysis*, (New York: McGraw-Hill, 1980).
10. De Christopher W. L. Hart, "The Power of Unconditional Service Guarantees," *Harvard Business Review*, July-August 1988, pp. 54-62.
11. T. C. Johnston and M. A. Hewa, "Fixing Service Failures," *Industrial Marketing Management* 26, 1997, pp. 467-77.
12. Comunicação pessoal da Sra. Jeanne Zilmer, professora na Copenhagen Business School, Dinamarca.
13. Preparado por Eivor Biese, Lauren Dwyre, Mikes Koulianos e Tina Hyvonen com a orientação do Professor James A. Fitzsimmons.