

## **Um estudo de caso sobre a qualidade na prestação de serviços em uma empresa de automação bancária, automação comercial e serviços de TI.**

**Wilian Ramalho Feitosa<sup>1</sup>**  
**Instituto Federal de São Paulo**  
[wrfeitosa@hotmail.com](mailto:wrfeitosa@hotmail.com)

**Gilse Ito**  
**Instituto Federal de São Paulo**  
[gilse.costa@okibrasil.com](mailto:gilse.costa@okibrasil.com)

**Data do recebimento do artigo: 27/09/2018**

**Data do aceite de publicação: 10/03/2019**

### **RESUMO**

A qualidade nos serviços têm papel fundamental para o sucesso das organizações, conhecer a necessidade do cliente, avaliar a qualidade dos serviços e atender a expectativa do consumidor deve ser o foco de toda empresa que queira manter-se competitiva no mercado. O presente trabalho tem como objetivo identificar os processos utilizados por uma grande empresa na prestação de serviços de manutenção de impressoras e multifuncionais, a partir do estudo efetuar uma análise dos fatores usados na busca da qualidade dos serviços, bem como, a satisfação do cliente. Administrar processos para garantir qualidade tem sido um debate presente nas organizações, com isso, almeja conseguir um controle maior das situações, visibilidade e maior segurança para a tomada decisão. Esse estudo foi construído com base bibliográfica a partir do conceito de qualidade e serviços, fundamentado com o estudo de caso feito de forma indireta com a participação de colaboradores da empresa. Por fim, conclui-se que prestar um serviço de qualidade permite desenvolver uma estratégia competitiva, o caminho mais seguro para o sucesso de uma organização está na confiança construída no relacionamento, a satisfação do cliente gera para a organização reconhecimento no mercado em que atua e estabilidade duradoura.

**Palavras Chave:** Qualidade em serviços, serviços de TI, automação bancária

---

<sup>1</sup> Autor para correspondência: Instituto Federal de São Paulo (IFSP), R. Pedro Vicente, 625 - Canindé, São Paulo - SP, 01109-010.

**A case study about services quality in a company of IT automation bank services**

**ABSTRACT**

The quality in services have fundamental role for the success of organizations, to know the need of the client, evaluate the quality of the services and to understand the expectation of the consumer should be the focus of all company that wants to remain competitive in the market. The present work aims to identify the processes used by a large company specialized in providing service maintenance for multifunctional printers and, based on the study, perform an analysis of the factors used in the search for quality of services, as well customer satisfaction. Managing processes to ensure quality has been a current debate in organizations, with this, they aim to achieve greater control of situations, visibility and greater safety for decision-making. This study was built with bibliographical base using the concept of both quality and services, reasoned with the case study done indirectly with the participation of employees of the company. Finally, it is concluded that providing quality service allows the companies to develop a competitive strategy, the safest way for the success of the organization is to build trust in relationships and customer satisfaction generates recognition in the market in which it operates and lasting stability.

**Key Words:** services quality, IT services, bank automation

## 1 INTRODUÇÃO

Prestar um serviço de qualidade é hoje uma estratégia eficaz na fidelização do cliente. Para Albrecht (1992, p. 24) “proporcionar qualidade total em serviços é uma situação na qual a organização fornece qualidade de serviços superiores a seus clientes, proprietários e funcionários”. Com o mundo cada vez mais globalizado e com clientes mais exigentes, a qualidade em serviços é considerada como uma das buscas empresariais mais desafiadoras da atualidade. As mudanças no mercado são constantes e a competitividade cada vez mais acirrada. Diante disto, as empresas sentem a necessidade de buscar um diferencial na prestação de seus serviços.

Para Rangel e Cobra (1993, p.8) “Um bom serviço é aquele que vai ao encontro das expectativas do cliente ou consumidor. Um serviço é, sobretudo, uma forma de ampliar um produto vendido”. Segundo Johnston e Clark (2002, p.122) se a percepção, a experiência e os resultados do serviço atendem às expectativas do cliente, ele fica satisfeito. Para o autor, os clientes satisfeitos geram retorno positivo e muitos benefícios para a empresa.

Com este contexto, entende-se que a qualidade nos serviços prestados é o caminho para o crescimento de uma organização. A empresa deste estudo está no mercado há mais de 30 anos com sólida presença no mercado de automação bancária, automação comercial e serviços de TI. Para tanto, não é mais suficiente manter-se no mercado, é preciso medir o grau de satisfação dos clientes e colaboradores, identificar por meio de pesquisas as oportunidades, os pontos fortes e fracos e estar atentos às ameaças. As mudanças acontecem a todo tempo.

O presente estudo tem como tema Gestão da Qualidade em Serviços – Um estudo de caso sobre a qualidade na prestação de serviço em uma empresa de automação bancaria, automação comercial e serviços de TI.

O estudo decorreu com a análise focada em um dos serviços da empresa, que é a manutenção em impressoras e multifuncionais. Com a vivência neste ambiente, a ideia é contribuir com a empresa oferecendo uma análise com a visão de colaborador a fim de identificar o seu diferencial na sua performance atual e traçar novos caminhos que levam a satisfação dos clientes internos e externos.

### **1.1 O Problema de Pesquisa**

A empresa deste estudo possui processos que possibilitam a entrega de serviços de qualidade?

### **1.2 Objetivos**

Identificar os processos de atendimento no serviço de manutenção das impressoras e multifuncionais, bem como, a eficácia dos métodos usados para alcançar a qualidades destes serviços.

### **1.3 Justificativa**

De acordo com o IBGE a relevância dos serviços na economia do Brasil é determinante para o desenvolvimento do país, o setor passou de 65,8% para 71,7% do valor do PIB entre 2003 e 2015. Este mercado é competitivo e para manter-se é preciso renovação contínua, criatividade e qualidade nos serviços prestados.

A empresa deste estudo passa atualmente por um processo de reestruturação, com 70% das suas ações vendidas para um Grupo Japonês. O presente trabalho se justifica por estudar a Gestão da Qualidade dos Serviços desta empresa para atender as necessidades de um dos seus clientes na manutenção das impressoras e multifuncionais. A qualidade dos serviços e os meios utilizados para alavancar avaliações positivas junto aos órgãos competentes e as certificações obrigatórias, são fatores que aumentam o nível de confiabilidade dos clientes internos e externos, tornam as empresas mais competitivas e conseqüentemente contribuem para a permanência no mercado. O nome da empresa, bem como, o seu Cliente, serão mantidos em sigilo, informações numéricas serão adaptadas com a coerência necessária para apresentação do modelo original.

### **1.4 Organização da Pesquisa**

O presente trabalho está dividido etapas. O primeiro capítulo aborda a introdução, que contém uma breve descrição do tema do trabalho seguido pelo problema de pesquisa que reflete o que se almeja com esta investigação que decorrerá com a resposta ao longo da análise, além do objetivo geral e justificativa que explicará com base bibliográfica a relevância do tema.

Na segunda parte apresentam-se os fundamentos teóricos, com estudos bibliográficos, pesquisas em revistas e jornais, abordando o conceito de qualidade, com um breve resumo sobre as ferramentas utilizadas pela empresa do estudo, conceito de serviços,

concluindo o capítulo com informações bibliográficas sobre a gestão da qualidade nos serviços.

A terceira etapa do trabalho trata os métodos utilizados em sua elaboração, análise completa, instrumento de pesquisa e a coleta dos dados.

O quarto capítulo apresenta a aplicação da ferramenta da qualidade utilizada pela empresa do estudo, as certificações obtidas com os trabalhos desenvolvidos, as proposições de melhoria no processo de atendimento, os processos internos utilizados na prestação dos serviços e os resultados obtidos com as mudanças nos processos e identificação das principais falhas.

No quinto e último capítulo, encontra-se as considerações finais, as referências bibliográficas utilizadas no contexto e um questionário respondido sobre o processo adotado pela empresa no atendimento dos seus clientes e busca pela satisfação.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 Qualidade**

Atualmente a busca pela qualidade vem se tornando a prática mais exigida pelas organizações e conseqüentemente pelos seus clientes. Com a globalização, a competitividade entre as empresas é cada vez mais acirrada, neste cenário o mercado passou a ser conduzido pelos clientes e consumidores.

No que se refere a produtos e serviços comercializados no mercado, há muitas definições para qualidade.

Para Barros (1996, p. 5). Existem diversas maneiras de conceituar qualidade.

- “Qualidade é o que o cliente quer. ”
- “Qualidade é a satisfação do cliente. ”
- “Qualidade é um alvo em constante movimento. ”
- “Qualidade é a conformidade entre o que nós fazemos e o que os clientes querem. ”
- “Qualidade é criar riqueza, não necessariamente lucro. ”
- “Qualidade é a conformidade com as especificações. ”

Barros conclui que as frases relacionadas apresentam conceitos que transmitem um sentido correto do que seja a qualidade. Entretanto é importante que se entenda o mecanismo no qual a qualidade se processa. Com isto, entende-se que a definição dependerá de fato do organismo que será inserido, do processo de qualidade.

Segundo Miranda (1994, p.2) o conceito de qualidade e melhoria da qualidade refere-se adequação ao uso e ausência de defeitos.

Os dois autores citados para fundamentar um conceito de qualidade, possuem visões diferentes, na primeira visão, Barros usa seis frases com o objetivo de deixar claro o conceito de qualidade, já Miranda, de forma resumida conclui que qualidade é apenas a ausência de defeitos. Para explicar este conceito de forma resumida, entendendo que este é um assunto muito amplo, Miranda (1994, p.2) complementa com precisão que “as organizações precisam gerar produtos e serviços em condições de satisfazer as demandas dos usuários finais-consumidores, sob todos os aspectos”.

A qualidade é claramente um conceito complexo, por essa razão, estudá-la e medi-la não pode ser um fato isolado. Ao contrário, a análise da qualidade deve ser compreensiva, envolvendo a expectativa do consumidor antes e depois do consumo do serviço e a sua percepção acerca dos benefícios que ele obteve. (COBRA, 2001, p.227).

O autor fala da complexibilidade em conceituar qualidade e incluir o consumidor no processo como todo. Ainda buscando conceituar qualidade, agora com a visão voltada a gestão e os que os processos que a cercam, a literatura de Paladini, um grande estudioso deste assunto afirma que, “a gestão da qualidade pode ser definida, de forma sucinta, como direcionamento de todas as ações do processo produtivo para pleno atendimento do cliente”. Paladini (1995, p.18)

## **2.2 Qualidade nos Processos de Serviços**

Para seguir com o estudo do tema qualidade nos processos de serviços, é preciso que se entenda o que são processos. Segundo a Fundação Nacional da Qualidade (FNQ 2008, p.5). “Processo é um conjunto de atividades preestabelecidas que executadas numa sequência determinada vão conduzir a um resultado esperado que assegure o atendimento das necessidades dos clientes e outras partes interessadas”.

Para Gronroo (1995) a qualidade percebida de um serviço pode ter duas dimensões: a dimensão técnica e a dimensão funcional. A dimensão técnica está relacionada com o resultado do processo que produz um terminado serviço. Essa dimensão se refere a “o que” o cliente recebe e ao que fica com o cliente quando o processo de produção

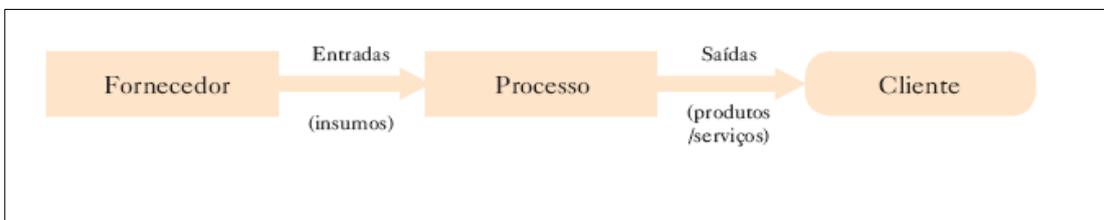
termina. A dimensão funcional está relacionada ao processo do serviço, ou seja, como o cliente recebe o serviço.

A dimensão funcional citada pelo autor faz referência a importância do processo e das interações que ocorrem dentro de determinado processo na percepção do cliente. É importante ressaltar que a confiança que o cliente deposita na empresa pode definir questões importantes como, por exemplo, a visão do cliente sobre a qualidade, comprometimento e responsabilidades da organização.

A figura abaixo apresenta de forma resumida a estrutura de um processo.

Figura 01 - Estrutura básica de um Processo

Fonte: FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE - FNQ, 2009.



De acordo com estudos feitos por Vergueiro (2002, p. 40), para determinar a qualidade em serviços, existem 10 elementos essenciais no processo de evolução, são eles:

- Confiança – desenvolver o atendimento no tempo definido.
- Resposta – disponibilidade para prover o serviço.
- Competência – posse das habilidades e conhecimentos necessários para realizar o serviço.
- Acesso – fácil aproximação e contato com o provedor, instituição etc.
- Cortesia – polidez, respeito e habilidade de contato.
- Comunicação – manter os clientes informados em linguagem que eles entendam; ouvi-los; explicar o serviço; esclarecer quaisquer opções ou custos; garantir ao cliente que o problema receberá atenção.
- Credibilidade – crença de que se têm os melhores interesses do cliente em mente, confiabilidade, honestidade, etc.
- Segurança – liberdade de perigo, risco ou dúvida.
- Entendimento / conhecimento do cliente – fazer esforço para compreender as necessidades do cliente proporcionando-lhe uma atenção individualizada.
- Aparência / apresentação.

Um processo de atendimento, por exemplo, deve começar com a identificação das necessidades e desejos dos clientes. Segundo Pilares (1991, p.74), é exatamente por isso, que a preparação dos funcionários para o tratamento ao cliente deve fazer parte da preocupação da empresa.

Atendimento diferenciado significa, pois, aquele que tem o respaldo da organização ao tratamento adequado que os funcionários dispensam aos clientes. Ele engloba o tratamento único que o funcionário dispensa a cada cliente, de modo amigável e preocupado transmitir-lhe o maior número possível de informações corretas. (PILARES 1991, p.74).

Para Normann (1993, p.169) “uma organização de serviços dificilmente pode esperar que seus funcionários de contato mostrem aos seus clientes uma atitude diferente daquela que a administração e os superiores mostram para eles”. Com isto, o autor afirma que as organizações precisam entender a importância dos funcionários de contato para alcançar a qualidade do serviço e para eficiência das organizações. O sucesso das organizações está diretamente interligado com o modelo de gestão adotado.

Para Dantas, a empresa deve ter como objetivo a excelência no atendimento sempre, não adianta ser parcial, ele completa dizendo que “é preciso também dispor de bom roteiro de trabalho e de instrumentos adequados. Sem isso, fica difícil desenvolver uma ação racional e eficaz”. Dantas (2004, p. 36)

Como uma das medições do desempenho do sistema de gestão de qualidade, a organização deve monitorar as informações relativas à percepção do cliente sobre se a organização atendeu os requisitos do cliente. Os métodos para obtenção e uso destas informações devem ser determinados. (STATDLOBER, 2006, p.23).

E como é possível construir uma percepção de qualidade?

A visão do atendimento consiste em um acompanhamento pelas organizações em padrões de qualidade, que podem determinar o valor do serviço e a satisfação do cliente.

Grönroos (1995, p.89) define a ideia da qualidade de serviços deve ser, “aquilo que os clientes percebem”. Assim como outros autores já citados, Gronroos traz qualidade associada a percepção do cliente, fazendo entender que se o cliente está satisfeito a empresa pode considerar que os seus serviços estão no caminho do sucesso.

Segundo Zeithaml (1998, p.22) existe diferença entre as expectativas dos clientes quanto aos predicados de valor, e das percepções que a organização tem sobre essas expectativas, o que corresponde a um erro entre o que a empresa entende que o cliente quer, esta visão tem que ser o que o cliente diz querer, em termos de atributos de valor.

Fazendo um paralelo a estas afirmações, Paladini vem mostrar que além dos consumidores o processo precisa ser pensado para fornecedores e concorrente, deixando ainda mais amplo o conceito e aplicação dos processos de qualidade.

A gestão da qualidade do processo inclui elementos básicos que, embora externos à empresa, são considerados parte relevante do próprio processo: os fornecedores e concorrentes. Os primeiros são considerados extensão natural do processo produtivo da empresa; os segundos, como referencial para as ações. (PALADINI, 1995, p.77)

Para que ocorra implantação de processos, gestão e aplicação, as organizações precisam de pessoas capacitadas e treinadas para tais funções, “Investir no desenvolvimento das pessoas que realizam o trabalho nas organizações significa investir em qualidade dos produtos e serviços e, conseqüentemente, atender melhor os clientes e ampliar”. Tachizawa & Takeshy (2006, p.220).

### **2.3 Serviços**

Poucas técnicas de processos são específicas para empresas de serviços, às existentes, na maioria das vezes decorre do modelo de produção. A representação de determinados processos de gestão de serviços, viabilizam o entendimento e a prática do mesmo. Já quando falamos em conceito de serviços, a literatura é rica em informações que definem ou buscam definir um conceito que englobe a amplitude da palavra e do que venha ser serviços.

A busca de uma empresa em suprir a necessidade de outra empresa ou pessoa física, é chamada de serviço.

Segundo Corrêa e Caon (2012, p.99) “As empresas, vivendo num ambiente competitivo como de hoje e do futuro, visam oferecer a seus clientes um “pacote de valor”. Esse pacote inclui parcelas normalmente consideradas como serviços e parcelas normalmente consideradas como bens físicos, ou “produto”. ”

Para Las Casas (2008, p,14). Os serviços possuem as seguintes características:

- Intangíveis: Não palpáveis, não se pode tocar.
- Inseparáveis: Não se pode dividir ou separar.
- Heterogêneos: Que pode ser comparado com outro.
- Simultâneos: Que se realiza ao mesmo tempo.

Segundo de Johnston e Clark (2002, p.43) Serviços são “a combinação dos resultados e experiências proporcionadas ao cliente e recebido por ele”.

Segundo Grönroos, (apud Téboúl, 99) um serviço é uma série de atividade que acontecem durante as interações entre cliente e estruturas, recursos humanos, bens e sistemas do prestador, com a finalidade de entender a uma ou várias necessidades do cliente.

De acordo com estudo de Johnston e Clark (2002, p.55) o conceito de serviço é definido como o modo que “a organização gostaria de ter seus serviços percebidos por seus clientes, funcionários, acionistas e financiadores”. Em outras palavras o conceito de serviço é a proposição do negócio.

Para Corrêa e Caon (2012, p.75) O conceito de serviços é uma ferramenta importante de unificação das pessoas na tomada de decisão em geral e no atendimento a clientes em particular, dentro das organizações de serviço. Para complementar esta opinião, busco alicerce nos estudos de Lovelock e Wright (2004, p.5) que conclui que “Serviços são atividades econômicas que criam valor e fornecem benefícios para clientes em tempo e lugares específicos, com decorrência da realização de uma mudança desejada no ou em nome do destinatário do serviço”.

Define de certa forma o valor (e seus elementos principais) que a empresa de serviço pretende criar e entregar. Embora muitas vezes relacionado, não deve ser confundido com a missão da organização, que muitas vezes centra-se nos valores e políticas da organização mais do que no detalhe de o que e como a empresa pretende fazer para criar valor para seus clientes. (CORRÊA & CAON, 2012 p.75).

Corroborando ainda para definição de serviços Johnston e Clark (2002, p.61) afirma que “[...] o conceito de serviço é uma ferramenta – chave que pode comunicar o conjunto de benefícios (resultado, experiência, operações, acompanhados dos benefícios psicológicos) para o cliente a fim de demonstrar o valor potencial do serviço”.

O bom serviço que satisfaz ao cliente e atende às intenções estratégicas da organização é normalmente, o resultado de desenho e entrega cuidadosos de um conjunto de processos inter-relacionados. Frequentemente, os serviços falham porque foram inadequadamente desenhados e executados. Embora o processo de serviço seja apenas um elemento da operação, é a parte que envolve todas as demais atividades. (JOHNSTON & CLARK, 2002 p.200).

Segundo Las Casas (2008, p.11). Há diferentes tipos de serviços a serem comercializados. Um consultor de uma empresa, por exemplo, quando comercializa seus serviços, tem como enfoque seu conhecimento.

O serviço está em tudo, seja em processos de compra e venda de produtos, ou mesmo na troca de conhecimento. Não existe comercialização sem que envolve um processo de serviço, toda operação existe um processo futuro envolvido. Os processos em serviços

envolvem diferentes atividades, mudanças e atualizações neste segmento ocorrem constantemente, tanto no cenário econômico como no empresarial. Os autores Johnston e Clark (2002, p.34) complementam que processo significa ações que produz resultado agregando valor ao produto ou serviço.

Corrêa e Caon (2012, p.99) afirmam que para que as operações de serviço possam ter maior precisão sobre o que focalizar, grande esforço tem sido gasto no sentido de se gerarem listas de aspectos de desempenho.

As empresas buscam cada vez mais atender as expectativas e satisfazer seus clientes. Segundo Johnston e Clark (2002, p.201) “a satisfação do cliente é afetada por muitos, se não por todos, aspectos da organização de serviço, incluindo, sem dúvida sua imagem de marca”.

Corrêa e Caon (2012, p.99) propõem o estudo dos aspectos de desempenho (ou critérios de desempenho), como pontos considerados relevantes na escolha de um determinado serviço.

Quadro 01 - Aspectos usados pelos clientes para avaliar desempenho em serviços

Acesso:	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Facilidade de acesso físico.</li><li>▪ Facilidade de acesso remoto.</li></ul>
Consistência:	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Grau de ausência de variedade entre a expectativa e a entrega do serviço.</li></ul>
Competência:	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Grau de capacitação técnica da organização para prestar o serviço.</li></ul>
Atendimento:	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Grau de atenção dada pelos funcionários de contato, disposição para atender e auxiliar o cliente.</li><li>▪ Grau de simpatia, educação e cortesia dos funcionários de contato com o cliente.</li></ul>
Flexibilidade:	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Grau de capacitação para alterar o pacote de serviços para melhor que melhor se ajuste à expectativa/desejo do cliente.</li><li>▪ Rapidez e facilidade com a qual se executam alterações no pacote de serviço.</li></ul>
Segurança:	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Nível de segurança pessoal ou do bem do cliente que passa pela prestação de serviço</li></ul>

Custo:	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Custo, para o cliente, de ser cliente. Inclui o preço, mas pode incluir custos adicionais, como, por exemplo, o custo de ter acesso ao processo.</li> </ul>
Integridade:	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Honestidade, sinceridade e justiça com o cliente de serviço é tratado.</li> <li>▪ Confiança de que o prestador honrará a garantia do serviço caso algo dê errado.</li> </ul>
Comunicação:	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Habilidade de o prestador de serviço comunica-se com o cliente numa forma desejável</li> </ul>
Limpeza:	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Asseio de arrumação das instalações de serviço.</li> </ul>
Conforto:	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nível do conforto oferecido pelas instalações do serviço</li> </ul>
Qualidade dos bens:	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Qualidade da especificação dos bens materiais que são parte do pacote de valor entregue.</li> <li>▪ Qualidade de conformidade e durabilidade dos bens e serviços</li> </ul>
Estética:	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aparência e ambiente das instalações do serviço.</li> </ul>

Fonte: Adaptação de Corrêa e Caon p.99 (2012)

Para os autores Johnston e Clark (2002, p.33) O enfoque está no processo de serviço, “O processo é o elemento central de uma operação de serviço, e os gerentes na maioria dessas operações preocupam-se principalmente em gerenciar seu processo ou processos”.

## 2.4 Gestão de Processos em Serviços

A gestão de Processos deve ser capacitada para visualizar e rastrear os processos como todo, independentemente do tamanho da empresa, os processos são fundamentais e representam o negócio. A forma como estes processos são trabalhados pode definir o sucesso da organização, a entrega de um bom serviço depende em grande parte, da gestão dos seus processos. Para Johnston e Clark (2002, p.201) “um processo de serviço reúne atividades com recursos e é definido como o conjunto de tarefas ou atividades inter-relacionadas que, juntas em uma sequência apropriada, entregam o serviço”.

Para entender melhor a gestão dos processos de serviços, é importante diferenciar bens de serviços. O quadro abaixo é uma adaptação dos autores Lovelock e Wright (2004) e Gronroos (1993).

Quadro 02 - Comparação bens x serviços

<b>Bens</b>	<b>Serviços</b>
Tudo aquilo que é de propriedade de alguém.	Prestação de assistência ou realização de tarefas que contribuem para a satisfação das necessidades individuais ou coletivas.
Produção e distribuição separadas do consumo.	Produção, distribuição e consumo são processos simultâneos.
Algo tangível, que se pode ver sentir e testar seu desempenho antes da compra.	É uma atividade ou uma série de atividades de natureza mais ou menos intangível.
Tudo aquilo que tem utilidade, com ou sem valor econômico.	Não podem ser tocados, estocados ou guardados.

Fonte: Lovelock e Wright (2004) e Gronroos (1993).

Segundo Costa (2012, p.2012) o processo continua através de perguntas sobre quais processos internos à organização deve superar para conseguir ter um excelente tempo de entrega. Pode-se detectar que é preciso diminuir o ciclo de produção e aumentar a qualidade do processo.

De acordo com Johnston e Clark (2002, p.202), o principal benefício obtido pelo mapeamento dos processos de serviço é o surgimento de uma visão e de um entendimento compartilhado de um processo por todos os envolvidos e, assim uma realização de seu papel no processo de serviço do princípio ao fim.

A ABNT NBR ISSO IEC 20000-1 especifica um número de processos de gerenciamento de serviços intimamente ligados. Para melhorar o processo de entrega dos serviços, segundo Martins e Laugeni (2006, p 109) “a empresa deve determinar o que precisa fazer e depois como fazê-lo. Não se trata por tanto de necessariamente melhorar um trabalho existente, mas sim de verificar se o processo que inclui esse trabalho é realmente necessário e, se é necessário, como poderia ser realizado”.

Um objetivo-chave do desempenho operacional é apresentar resultado consistente para os clientes. A maioria das organizações de serviço relata que confiabilidade é um dos fatores mais significativos para influenciar a satisfação do cliente, em outras palavras “diga o que faz e faça o que diz”. Esta seção considera dois aspectos do controle: A avaliação da capacidade de um processo e o papel dos sistemas da qualidade, como a ISSO 9000. (JOHNSTON & CLARK, 2002 p.200).

A análise dos resultados consiste em avaliar a aplicação dos processos, tem como objetivo alcançar as certificações e a confiança no mercado. Segundo Johnston e Clark (2002, p.154) o processo aplicado a serviços que tem variedade própria a faixa de tolerância é aceitável pelo cliente.

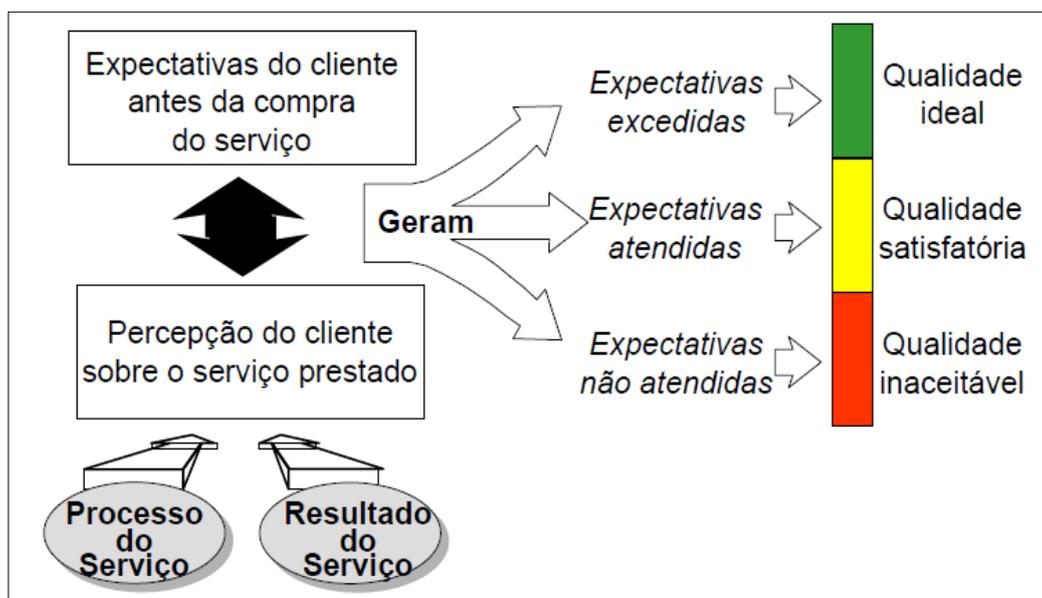


Figura 02 – A avaliação da qualidade do serviço

Fonte: Giansi Et.al, 1994 p.80

### 3 METODOLOGIA

#### 3.1 Natureza e Tipo de Pesquisa

Neste capítulo será apresentado a metodologia utilizada para a construção e desenvolvimento deste estudo, os meios usados na coleta dos dados, a análise e interpretação.

A escolha foi por um estudo de caso, uma pesquisa de abordagem qualitativa. Conforme descreve o autor Yin (2001) o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que compreende um método que abrange tudo em abordagens específicas de coletas e análise de dados.

Para Koche (1999), ao contrário do senso comum, o conhecimento se inicia quando o ser humano deixa de lado a sua postura passiva diante dos fenômenos e passa a se utilizar de método para coleta e observação. Nesta etapa, além de coletar as informações é muito importante a forma como estes dados são analisados e interpretados. Revisar as informações, bem como a literatura, situar o trabalho dentro da área de pesquisa a qual pertence é imprescindível para o entendimento do leitor.

Neste trabalho se apresenta um resumo da conceituação dos autores sobre qualidade em serviços, suas classificações e aplicação em uma organização de grande porte do segmento de automação bancária, automação comercial e serviços de TI. O estudo será focado nos atendimentos as impressoras e multifuncionais, com o objetivo identificar os processos de atendimento e solução na manutenção destes equipamentos, o cumprimento do SLA contratado, reincidência e a eficácia dos métodos usados para alcançar a qualidades nestes serviços.

#### **4 PRÁTICAS DA EMPRESA DE ESTUDO**

##### **4.1 Apresentação da Empresa e os Processos Utilizados na Prestação dos Serviços**

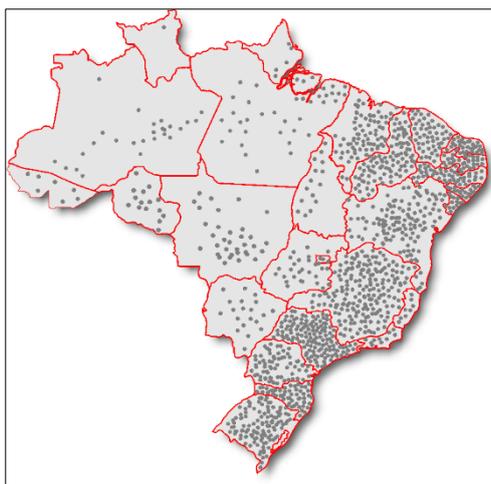
De acordo com a pesquisa realizada, a Empresa deste estudo é caracterizada como uma empresa de automação comercial, automação bancária e serviços de TI de um grande grupo japonês. São 135 anos de experiência global em TI no mundo e 36 anos de especialização no mercado nacional.

A rede de serviços possui 1.000 mil técnicos de campo atuando diretamente, Fábrica própria localizada na cidade de Jundiaí, São Paulo. Atende aproximadamente 5.000 municípios no Brasil e tem operações em Portugal, Espanha, México e Argentina.

Possui 29 unidades de serviços e 6 laboratórios para suporte no restante do Brasil. A figura abaixo mostra a estrutura do atendimento no território nacional.

Figura 03 – Cidades

Atendidas



Fonte : Portal.intranet/home.aspx

## 4.2 Ferramenta da Qualidade

Segundo a ABNT NBR ISO IEC 9000- 2015 Uma organização focada em qualidade promove uma cultura que resulta em comportamentos, atitudes, atividades e processos que agregam valor através da satisfação das necessidades e expectativas dos clientes e de outras partes interessadas pertinentes.

A qualidade dos produtos e serviços de uma organização é determinada pela capacidade de satisfazer os clientes e pelo impacto pretendido e não pretendido nas partes interessadas pertinentes. A qualidade dos produtos e serviços inclui não apenas sua função e desempenho pretendidos, mas também seu valor percebido e o benefício para o cliente.

A adoção de um sistema de gestão da qualidade é uma decisão estratégica para uma organização que pode ajudar a melhorar seu desempenho global e a prover uma base sólida para iniciativas de desenvolvimento sustentável. A empresa deste estudo escolheu a ferramenta PDCA para melhoria contínua e eficiência nos processos e qualidade do trabalho.

Figura 04 - PDCA – Melhoria Contínua



Fonte: [http://portal.intranet/OKI\\_2017\\_Abr17\\_RH\\_PDCA](http://portal.intranet/OKI_2017_Abr17_RH_PDCA)

O que o ciclo PDCA, ferramenta de melhoria contínua, dado a sua eficácia, o PDCA pode ser usado em praticamente qualquer atividade, sendo dividido em quatro etapas sequenciais e que vem do inglês: P (Plan - Planejar), D (Do - Fazer), C (Check - Checar) e A (Act - Agir).

Veja abaixo o detalhamento de cada etapa:

P – Plan (Planejar) – Nesta fase estabelecemos uma sequência de ações com um objetivo. Planejar envolve quatro sub-etapas que são: identificação do objetivo; a sua

observação, detalhando o que está em torno do mesmo; análise do processo, quando examinamos as relações entre as partes observadas e a elaboração do plano de ação, que ordenará as ações a serem feitas para superar obstáculos e atingir o objetivo desejado;

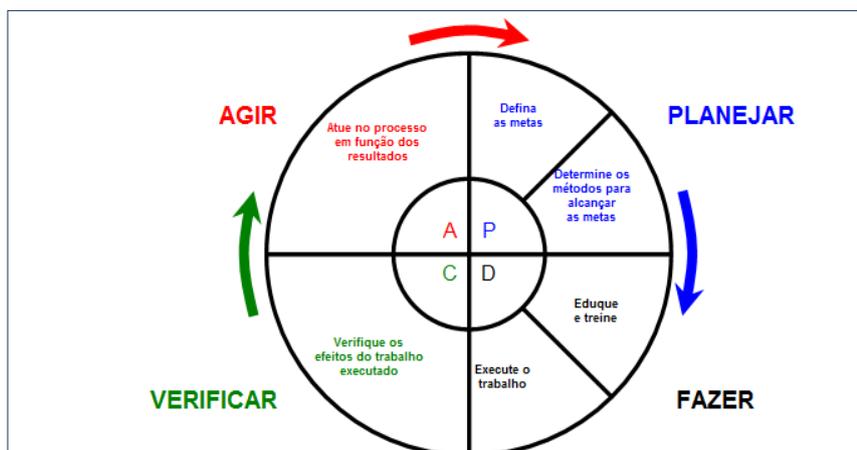
D – Do (Fazer) – Nesta fase do ciclo que se põe em prática o que foi planejado. É uma fase de implantação, mas na qual devemos também ficar atentos a tudo que envolve a execução para identificar desvios do planejado ou novos elementos imprevistos, que serão considerados na etapa seguinte do ciclo;

C – Check (Verificar) – Depois da execução, são verificados os resultados e desvios, bem como os aprendizados colhidos na implantação. Uma checagem detalhada comparará parâmetros e indicadores usados na fase de planejamento e ampliará nossa capacidade de entender as diversas interferências que afetam o planejamento e a execução das atividades.

A – Act (Atuar) - Nesta fase atua-se corretivamente em relação às atividades nas etapas anteriores. Examina, ao atingir a meta e o objetivo pretendido, se fizemos tudo da melhor maneira ou se campo para melhorar ainda mais o processo. Se o processo está maduro, ele deve ser padronizado. Quando o objetivo não foi atingido, vamos avaliar os problemas detectados e suas causas raízes. É o momento de fazer ajustes, como a mensagem ‘recalculando rota’ de um GPS veicular.

A partir daí o ciclo PDCA se reinicia.

Figura 05 - Sistema de qualidade – Aplicando o PDCA



Fonte: <http://se0123.se.intranet>

Segundo a ABNT NBR ISO IEC 9000- 2015, o ciclo PDCA habilita uma organização a assegurar que seus processos tenham recursos suficientes e sejam gerenciados

adequadamente, e que as oportunidades para melhoria sejam identificadas e as ações sejam tomadas.

### 4.3 Certificações

Conforme informações disponíveis no site da empresa, a mesma dispõe de certificado ISO 9001, emitido pela Fundação Vanzolini e o Sistema de Gestão Ambiental (SGA) ISO 14001, norma reconhecida internacionalmente.

A ISO 9001 é o certificado que atesta a existência de um Sistema de Gestão da Qualidade é composto por equipes e processos mapeados e documentados, os seus principais objetivos são:

- ✓ A manutenção e desenvolvimento da Política da Qualidade;
- ✓ A melhoria contínua dos seus produtos e serviços;
- ✓ O compromisso com a satisfação de seus clientes;
- ✓ A otimização de seus processos.

Já a ISO 14001 garante a implementação de uma política e objetivos ambientais que contemplem os requisitos legais, outros requisitos e informações referentes aos aspectos ambientais desenvolvidos nas atividades, produtos e serviços da empresa.

O compromisso com a qualidade é um dos diferenciais desta empresa. Compreende todos os seus processos gerando uma eficiente interação entre as diversas áreas da companhia de forma a viabilizar a melhoria contínua da qualidade de produtos e serviços. Seu Sistema de Gestão da Qualidade é auditado periodicamente por organizações independentes.

Para alcançar estas certificações é necessário desenvolver um trabalho de mapeamento de todas as atividades e processos desenvolvidos pelas Áreas, fazer um processo de padronização, o objetivo é que o entendimento e execução destes processos sejam iguais para todos os envolvidos.

Para Feigenbaum “A qualidade é uma filosofia de gestão e um compromisso com a excelência, e não um conjunto de técnicas para eliminação de defeitos”.

As principais ações administrativas desenvolvidas para pleitear a certificado ISO 9001 são:

- Elaboração e divulgação das Its – Criação de Instrumentos de Trabalho, detalhamento das atividades.

- Elaboração e Divulgação dos BITs – Detalhamento das atividades de forma resumida, suporte para desenvolvimento dos serviços, o documento é elaborado de forma clara, na linguagem técnica e dividido por modelo de equipamento e Cliente.
- Treinamento Técnico – A agenda de treinamento é divulgada pela filial responsável e os cursos são ministrados por funcionários de diversas áreas e pelo supervisor técnico.
- Fluxo de Tratativa de Reclamações – Serviços
- Plano de Ação
  - Estudo dos meios e caminhos para chegar no problema e como resolver o mesmo.
  - Escolha de responsáveis por Área e função.
  - Determina prazo e local.
  - Justificar todos os processos e listar os procedimentos para se atingir a meta.

#### **4.4 SWOT – Análise do Cenário Geral**

A análise SWOT tem o objetivo de visualizar forças e fraqueza para buscar uma solução voltada para cada deficiência. Um atendimento de primeira qualidade, por exemplo, pode vir a ser um ponto que representa uma força que a empresa possui, pois, além de ser um ponto positivo que possibilita a divulgação da marca torna a empresa um referencial junto ao mercado. O atendimento insatisfatório tem uma falta de retorno, leva a um ponto que representa a fragilidade que de certa forma, favorece os concorrentes.

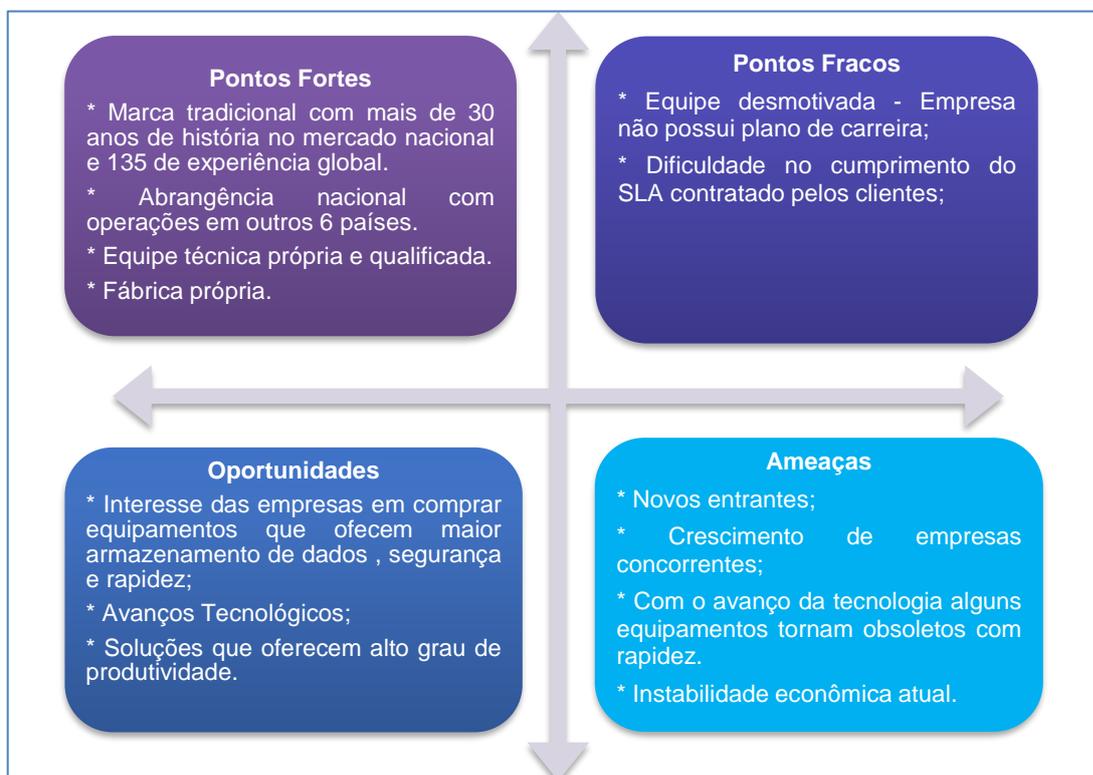
Para realização dessa ferramenta é necessário fazer uma avaliação das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.

Análise dos pontos fortes e fracos; ameaças e oportunidades é uma ferramenta importante no planejamento estratégico, ajudando os planejadores a comparar os pontos fortes e fracos da organização com as ameaças e oportunidades externas. Esta análise dá a gerência uma visão crítica do ambiente interno e externo à organização. (BOONE & KURTZ, 1998, p. 121)

A figura abaixo descreve de forma resumida as tendências de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, na busca para manter a qualidade nos serviços prestados, a diferenciação e a competitividade no mercado de Automação.

Figura 10 - Análise e Swot

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos estudos



#### 4.5 Impressoras

A empresa deste estudo oferece uma linha completa de impressoras para uso comercial, industrial e área médica. Independente da tecnologia fiscal adotada pela organização. As impressoras são homologadas para uso. A empresa fornece também modelos de impressoras específicas para etiquetas, recibos e tickets, entre outros.

Se tratando de prestação de serviços a cobertura é ainda mais ampla, a equipe técnica é altamente treinada para prestar os serviços de manutenção às impressoras comercializadas e também equipamentos de terceiros. Atualmente o cliente com maior contrato de manutenção deste segmento é um grande fabricante Japonês. Este estudo tem como foco os serviços às impressoras deste fabricante, os modelos considerados para análise na prestação de serviços, medição de SLA, reincidência e qualidade no serviço de manutenção são os discriminados abaixo:

**MB491 –**

- Poderosos recursos 4 em 1: Impressão e Cópia frente e verso RADF, Digitalização e Fax Super G3
- Velocidade de Impressão de 47 ppm (carta) / 45 ppm (A4)<sup>1</sup>

#### **MPS5502**

- Impressões, cópias, digitalizações e fax em um equipamento A4 monocromático.
- Velocidade de Impressão e Cópias de até 55 ppm1

Fonte: <http://www.okidata.com/printers> Acesso em 01/05/2017

#### **B431**

- Velocidade de Impressão de até 47 ppm; Impressão da primeira página em menos de 5 segundo
- Impressão nítida e precisa em até 1200 x 1200 dpi

Fonte: <http://www.okidata.com/printers> Acesso em 01/05/2017

### **4.6 Resultados**

#### **4.6.1 Apurações SLA solução nos serviços de manutenção das Impressoras e Multifuncionais.**

A visibilidade dos resultados é muito importante para os clientes acompanhar a performance do seu prestador de serviços. Os relatórios de acompanhamento são ferramentas essenciais na medição de dados importantes, como por exemplo, o SLA. A empresa deste estudo possui sistemas que facilitam a divulgação destes dados com a precisão e a confiabilidade necessária, os números são calculados com base no contrato firmado entre contratante e contratada, buscando sempre a maior transparência nas informações.

O estudo revelou uma melhoria na performance, a pesquisa estudou um ano de prestação de serviços dos mesmos equipamentos e nas mesmas regiões. Foi possível visualizar o trabalho para recuperação e melhoria, com meta contratual firmada em 95 %, não houve aplicação de multa nos últimos dois meses estudados.

Os gráficos abaixo apresentam dados reais, porém o nome do cliente não foi aqui mencionado para preservar as cláusulas de confiabilidade presente nos contratos.

O Gráfico 1 – Apurações SLA solução, mostra de forma clara os prazos determinados em contrato, a quantidade de ocorrências atendidas no período com a análise das ocorrências atendidas dentro e fora do prazo, bem como, a meta pré-estabelecida. Os números apresentados mostram uma evolução de maneira progressiva, concluído que o plano de ação desenvolvido foi eficiente e trouxe o resultado positivo esperado.

Já o Gráfico: 2 – índices de Chamados e Falhas demonstra que houve uma queda de abertura de chamados para os problemas identificados em atendimentos anteriores, aqui chamados de reincidência. Através deste relatório identifica-se o que ocasionou a falha, se foi diagnóstico incorreto, qualidade da peça ou até mesmo pelo ambiente inadequado nas instalações. O acompanhamento destes chamados por meio de estudos em campo e relatórios possibilitou o acerto de procedimentos e treinamentos específicos.

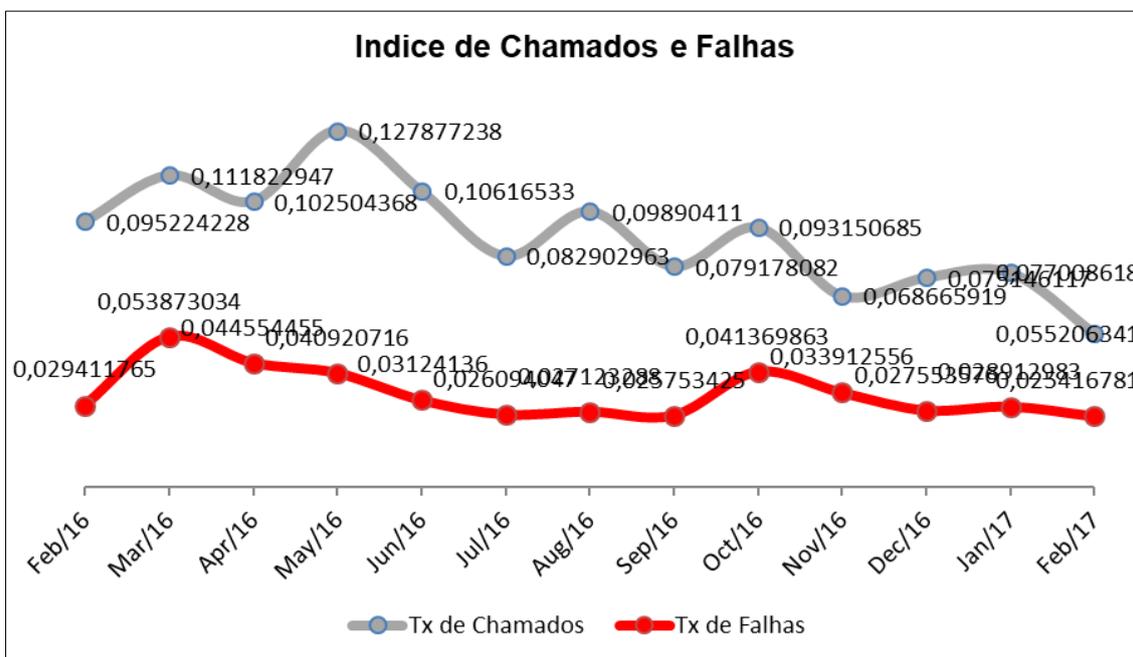
Tabela 01 - Levantamento SLA solução

<b>Mês</b>	<b>Fechados no prazo</b>	<b>Fora SLA</b>	<b>Fechados</b>	<b>SLA</b>	<b>Meta</b>
fev/16	247	80	327	75,5%	95%
mar/16	318	66	384	82,8%	95%
abr/16	292	60	352	83,0%	95%
mai/16	399	51	450	88,7%	95%
jun/16	344	40	384	89,6%	95%
jul/16	267	38	305	87,5%	95%
ago/16	326	35	361	90,3%	95%
set/16	258	31	289	89,3%	95%
out/16	314	26	340	92,4%	95%
nov/16	225	20	245	91,8%	95%
dez/16	252	18	270	93,3%	95%
jan/17	265	12	277	95,7%	95%
fev/17	196	6	202	97,0%	95%
<b>12 meses</b>	<b>3703</b>	<b>483</b>	<b>4129</b>	<b>89%</b>	<b>95%</b>

Fonte: Dados primários

### Apuração SLA Solução

Gráfico 01 – Apurações SLA solução



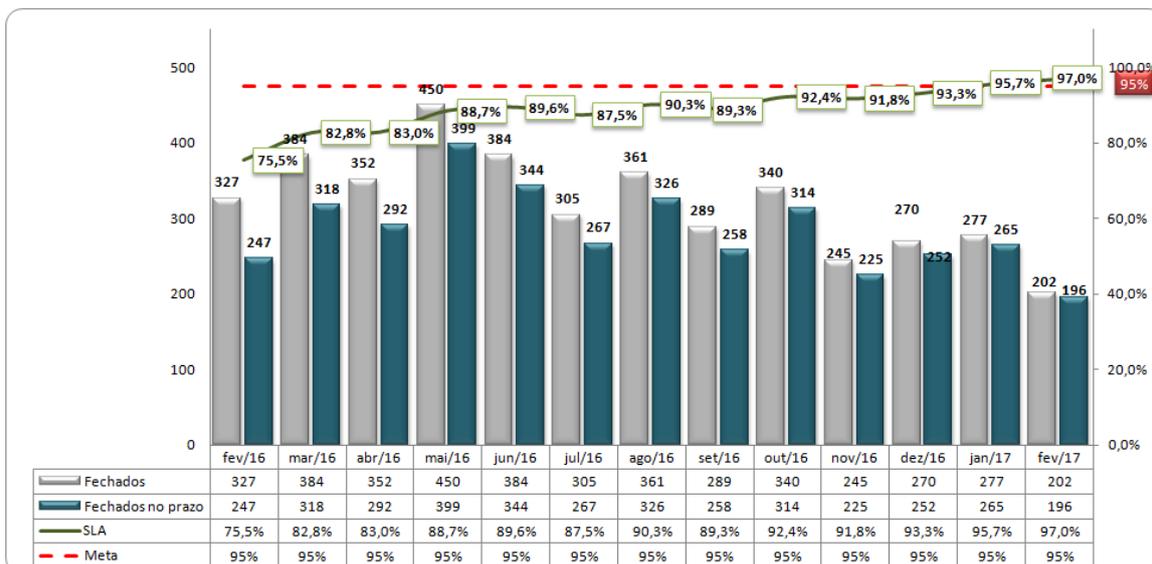
Fonte: Dados primários.

Tabela 02 – Índices de falha.

	fev/16	mar/16	abr/16	mai/16	jun/16	jul/16	ago/16	set/16	out/16	nov/16	dez/16	jan/17	fev/17
Parque Instalado	3434	3434	3434	3519	3617	3679	3650	3650	3650	3568	3593	3597	3659
Ocorrências	327	384	352	450	384	305	361	289	340	245	270	277	202
C/ Troca de Peças	101	185	153	144	113	96	99	94	151	121	99	104	93
Tx de Chamados	10%	11%	10%	13%	11%	8%	10%	8%	9%	7%	8%	8%	6%
Tx de Falhas	3%	5%	4%	4%	3%	3%	3%	3%	4%	3%	3%	3%	3%

Fonte: Dados primários

Gráfico 02 – Índice de Chamados e Falhas



Fonte: Dados primários

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conclui-se que para manter-se competitiva no mercado e alcançar o sucesso almejado, o ponto de partida é prestar serviços de qualidade e com transparências nos processos. O serviço de qualidade já é considerado como ferramenta de competitividade nas organizações que buscam se destacar dentro do seu segmento. A tradição antes tão procurada pelos clientes, já não faz tanta diferença no mercado de serviços, existe sim o respeito pelas empresas tradicionalmente conhecidas, porém com o avanço da tecnologia e abertura dos mercados, os clientes buscam conhecer o perfil atual da empresa, realizando pesquisas sobre os relacionamentos destas empresas com seus atuais clientes, a posição com questões que envolvem sustentabilidade e meio ambiente, bem como, as certificações que comprovam esta visão e números positivos. A empresa que atende todos estes requisitos é vista como a mais preparada.

Buscar a melhoria contínua a qualidade em seus serviços, adequação aos processos, e as estratégias de negócios deve estar na essência de toda organização. Diante da demanda atual, as organizações sentem a necessidade de acompanhar as exigências céleres do mercado, antecipar-se às expectativas dos seus clientes, aprimorando a sua performance dentro do cenário global, com isto, a necessidade de investir em gestão da qualidade, aperfeiçoar os processos atuais, desenvolver novos processos que auxiliam no controle, que possibilitem a medição da satisfação dos clientes é o caminho mais seguro para se chegar ao sucesso.

Utilizando-se de conceitos e situações reais adaptadas, foi possível visualizar um pequeno progresso por meio dos resultados apresentados dentro da empresa estudada. Cabe ressaltar que as análises aqui propostas foram direcionadas com objetivo de responder a seguinte pergunta: A empresa deste estudo possui processos que possibilitam a entrega de serviços de qualidade?

Como resposta foram citados os processos usados pela empresa na busca da qualidade, a eficiência dos métodos atuais, a confiabilidade destes métodos e ferramenta da qualidade aplicada em todos os processos na gestão de serviços.

O estudo de caso apresentado neste trabalho foi realizado em uma empresa específica do ramo de automação bancária automação comercial e soluções de tecnologia, especificando apenas o serviço de manutenção das impressoras e multifuncionais. Para

fundamentar o estudo e concluir a apuração dos resultados, foi realizada uma entrevista com um colaborador da Gestão de Clientes que possui o embasamento necessário e resumiu com precisão todos aspectos relacionados à gestão da qualidade em serviços.

Observou-se a importância das certificações da ISO 9001 e ISO 14001 para uma empresa, os métodos exigem das empresas não apenas organização, mas uma estrutura com processos definidos e embasados na qualidade. A ferramenta PDCA utilizada é conhecida pela eficiência e pelos resultados.

Conclui-se que encantar o cliente, é hoje um diferencial que requer um planejamento estratégico sustentável para os negócios, onde se percebe a gestão da qualidade como prioridade nas empresas influenciando diretamente o relacionamento e a confiabilidade dos clientes.

## REFERÊNCIAS

ABNT NBR ISO 10001:2013, **Gestão da qualidade – Satisfação do cliente – Diretrizes para códigos de conduta para organizações**. Disponível em <

[http://portal.intranet/OKI\\_2017\\_Abr17\\_RH\\_PDCA\\_Resumo.aspx?TabIndex=5&pagID=13&pagid=13](http://portal.intranet/OKI_2017_Abr17_RH_PDCA_Resumo.aspx?TabIndex=5&pagID=13&pagid=13) – Acesso em 10/04/2017

ALBRECHT. Total quality service. Seminário Internacional, p.24, 9 abr.1992. Apostila.

BARROS, Claudius D' Artagnan C. **Excelência em Serviços**. Rio de Janeiro, 1996. Qualitymark Editora Ltda.

BOONE, Louis E.; KURTZ, David L. **Marketing contemporâneo**. 8. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

CARAVANTES, Geraldo R. **Teoria geral da administração: pensando e fazendo**. 4. Ed. Porto Alegre: AGE Ltda., 2000.

COBRA, Marcos. **Marketing de Turismo**. São Paulo: Cobra, 2001.

CORRÊA, Henrique L.; CAON, Mauro. **Gestão de Serviços**, 1. Ed. Atlas São Paulo, 2012.

COSTA, Eliezer Arantes Da **Gestão Estratégica: construindo o futuro de sua empresa** – 1 ed. – São Paulo : Saraiva, 2012.

DANTAS, Edmundo Brandão. **Atendimento ao público nas organizações: Quando o Marketing de Serviço mostra a cara** / Edmundo Brandão Dantas. – Brasília: Editora Senac Distrito DF, 2004.

FEIGENBAUM, Armand V. Controle da qualidade total: gestão e sistemas. São Paulo: Markon, 1994.

Fundação Nacional da Qualidade - FNQ, 2008.

GIANESI, Irineu G. N., CORRÊA, Henrique Luiz. **A administração Estratégica de Serviços**. Editora Atlas, 1994.

GRÖNROOS, Christian. **Marketing: Gerenciamento e Serviços: A competição por serviços na hora da verdade**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE. **Pesquisa mensal de serviços, Indicadores 2017.**

JOHNSTON, Robert; CLARK, Graham. **Administração de Operações de Serviços.** 1.ed. Atlas São Paulo, 2012.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Qualidade Total em Serviços.** 6.ed. São Paulo, 2008.

KOCHE, J. C. **Fundamentos da metodologia científica: teoria da ciência e prática da pesquisa.** 15 ed. Petrópolis: Vozes, 1999.

LOVELOCK, ChristopherH, WRIGHT, Lauren. **Serviços: marketing e gestão** 1º edição São Paulo, Saraiva, 2003.

MAIA, Marcelo, **Economia de Serviços,** 2015. Disponível em: <http://economiadeservicos.com/2015/11/19/o-papel-estrategico-do-setor-de-servicos-para-o-desenvolvimento-e-as-politicas-publicas>

MARTINS, P. G. e LAUGENI, F. P. **Administração da Produção.** 2ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

MIRANDA, Roberto Lira. **Qualidade TOTAL – Rompendo as Barreiras entre a teoria e a prática.** – 2ª Ed. São Paulo: Ed. 1994, McGraw – Hill Ltda. 1994.

NORMANN, Richard. **Administração de Serviços: Estratégia e Liderança na empresa de Serviços.** São Paulo: Editora Atlas S.A 1993.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da Qualidade no Processo.** São Paulo, Atlas, 1995.

PILARES, Nanci Capel. **Atendimento ao cliente: o recurso esquecido.** São Paulo: Nobel, 1991.

RANGEL, Alexandre; COBRA, Marcos. **Serviço ao cliente: uma estratégia competitiva.** 2ed. São Paulo 1993.

STATDLOBER, Juliano – **Help – Desk e SAC com qualidade.** Rio de Janeiro: Brasport. 2006.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Claudio Paradela. **Gestão com Pessoas: uma abordagem aplicada á estratégias de negócios.** – 5ª Ed. Rio de Janeiro: Ed. FVG 2006.

TÉBOUL, James. **A era dos serviços: uma nova abordagem de gerenciamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

VERGUEIRO, Waldomiro. **Qualidade em Serviço de Informação** – São Paulo: Arte e Ciência 2002.

ZEITHAML, Valerie. **Consumer perceptions of price, quality and value: a means-end model and synthesis of evidence**. Journal of Marketing, New York, Jul 1988 v.52.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso - planejamento e métodos**. 2ed. Porto Alegre: Bookman 2001.