

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ENGENHARIA
MESTRADO PROFISSIONALIZANTE EM ENGENHARIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**MODELAGEM DO VALOR PERCEBIDO ASSOCIADO À
PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS**

Autor: Paulo Ricardo Ckless Silva

Porto Alegre, dezembro de 2000

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ENGENHARIA
MESTRADO PROFISSIONALIZANTE EM ENGENHARIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**MODELAGEM DO VALOR PERCEBIDO ASSOCIADO À
PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS**

Autor: Paulo Ricardo Ckless Silva

Orientador: Professor Dr. José Luis Duarte Ribeiro

Banca Examinadora:

Prof. Paulo Fernando Pinto Barcellos, Ph.D.

Prof. Carla Schwengber ten Caten, Dra.

Prof. Paulo Mauricio Selig, Dr.

**Trabalho de Conclusão do Curso de Mestrado Profissionalizante em Engenharia
apresentado ao Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção como
requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção –
modalidade Profissionalizante**

Área de Concentração: Qualidade e Gerência de Serviços

Porto Alegre, dezembro de 2000

Esta dissertação foi analisada e julgada adequada para a obtenção do título de mestre em ENGENHARIA e aprovada em sua forma final pelo orientador e pelo coordenador do Mestrado Profissionalizante em Engenharia, Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Prof. José Luis Duarte Ribeiro

Universidade Federal do Rio Grande do Sul
Orientador

Prof^a. Helena Beatriz Cybis

Coordenadora do Mestrado Profissionalizante
em Engenharia

BANCA EXAMINADORA

Prof. Paulo Fernando Pinto Barcellos, Ph.D.
PPGEP/UFRGS

Prof. Carla Schwengber ten Caten, Dra.
PPGEP/UFRGS

Prof. Paulo Mauricio Selig, Dr.
UFSC

DEDICATÓRIA

À minha família

AGRADECIMENTOS

À minha esposa Ursula, por todo amor demonstrado por diversas vezes, compreensão e paciência ao longo destes dois anos de mestrado. Seu desprendimento e os cuidados com nossos filhos sem dúvida ajudaram muito.

Aos meus pais Luiz Gonçalves Silva e Lucy Ckless Silva por sempre haverem apoiado e estimulado ao estudo desde a infância. Com certeza toda a educação que deram influenciou muito para que esta dissertação pudesse ser realizada.

À minha sogra Ruth Hildegard Gliesch pela ajuda em muitas fases desse trabalho, principalmente pelas que ajudou na educação das crianças. Ao meu sogro emprestado e amigo Nils Petersen pelo seu interesse em sempre ajudar e pela correção do *Abstract*.

Ao orientador e amigo, José Luis Duarte Ribeiro, sem dúvida um doutor nas artes de ensinar, paciência, conhecimento e dedicação. As sugestões e críticas foram próximas da perfeição bem como suas importantes orientações e contribuições científicas.

Ao amigo Luis Augusto da Costa Ilha por todo o seu tempo e dedicação incansável, qualquer agradecimento será pequeno. Aos amigos de mestrado José Carlos Figurelli e Luis Henrique Machado do Nascimento com os quais formamos poderoso grupo de estudos.

Aos colegas Fabio, Marcelo, Ana e Marco da Scherer Informática que ajudaram na verificação da planilha de custos, e em especial a colega Julie Brum que muito cooperou com seu conhecimento na construção dessa dissertação.

Aos professores da turma do mestrado profissional de 1999 do PPGEF pelos ensinamentos que ministraram, e a todos os outros colegas de turma com os quais dividimos as salas de aula.

ÍNDICE

LISTA DE FIGURAS.....	x
LISTA DE TABELAS.....	xi
RESUMO.....	xii
ABSTRACT.....	xiii
1. INTRODUÇÃO.....	1
1.1 COMENTÁRIOS INICIAIS	1
1.2 TEMA E JUSTIFICATIVA.....	3
1.3 OBJETIVOS.....	4
1.3.1 OBJETIVO PRINCIPAL.....	4
1.3.2 OBJETIVOS SECUNDÁRIOS.....	4
1.4 METODO.....	4
1.5 ESTRUTURA.....	5
1.6 LIMITAÇÕES.....	6
2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	8
2.1 A COMPETITIVIDADE.....	8
2.2 A ÁREA DE SERVIÇOS.....	10
2.2.1 AS MUDANÇAS OCACIONADAS PELOS SERVIÇOS.....	10
2.2.2 A ESTRATÉGIA DE RELACIONAMENTO COM O CLIENTE.....	12
2.2.3 QUALIDADE EM SERVIÇOS, PARADOXOS, RELAÇÕES COM O CLIENTE.....	14
2.3 A SATISFAÇÃO DOS CLIENTES, AS MEDIÇÕES E AS CONEXÕES COM O LUCRO.....	19
2.3.1 CONHECER A SATISFAÇÃO DO CLIENTE É IMPORTANTE.....	19
2.3.2 O QUE MEDIR NA SATISFAÇÃO E VALORIZAÇÃO DO CLIENTE.....	20
2.4 COMO SE RELACIONAM QUALIDADE E LUCRO.....	21
2.5 GRUPO FOCALIZADO.....	23
3. ESTUDO DE CASO.....	27
3.1 A EMPRESA SCHERER.....	27

3.1.1 OS SERVIÇOS.....	28
3.1.2 A CONCORRÊNCIA.....	28
3.1.3 TIPO DE ESTRUTURA	28
3.1.4 A O NEGÓCIO DA EMPRESA	29
3.1.5 A MISSÃO	29
3.1.6 OS PRINCÍPIOS	29
3.1.7 RECURSOS HUMANOS COMO FATOR DE PRODUÇÃO.....	30
3.1.8 TECNOLOGIA COMO FATOR DE PRODUÇÃO.....	30
3.1.9 A IMPORTÂNCIA DO CAPITAL NA INDÚSTRIA	31
3.1.10 A IMPORTÂNCIA DOS ATIVOS IMOBILIZADOS.....	32
3.1.11 CONDIÇÕES DE DEMANDA	32
3.1.12 CENÁRIO DE REFERÊNCIA.....	34
3.1.13 DIFERENCIAÇÃO DE PRODUTO.....	34
3.2 LEVANTAMENTO DAS EXPECTATIVAS DOS CLIENTES	35
3.2.1 PLANEJAMENTO DO ESTUDO EM GRUPO FOCALIZADO.....	35
3.2.2 GRUPO FOCALIZADO: O PRIMEIRO ENCONTRO.....	37
3.2.3 LEVANTAMENTO DOS ATRIBUTOS DESEJADOS PELO CLIENTE.....	37
3.3 VALORES ATRIBUÍDOS PELOS CLIENTES	37
3.3.1 GRUPO FOCALIZADO: SEGUNDO ENCONTRO.....	37
3.4 LEVANTAMENTO DOS CUSTOS DA EMPRESA.....	44
4 MODELO DO VALOR PERCEBIDO E CUSTOS DOS SERVIÇOS...48	
4.1 MODELAGEM DO VALOR PERCEBIDO.....	48
4.2 MODELAGEM DO CUSTO DO SERVIÇO.....	52
4.3 POTENCIAL DE LUCRO.....	54
5 COMENTÁRIOS FINAIS.....	57
5.1 CONCLUSÕES	57
5.2 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS.....	59
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	60
ANEXO 1 - LEVANTAMENTO DE CUSTOS.....	64
ANEXO 2 - GRUPO FOCALIZADO.....	81

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- A Confiabilidade e o Aumento nos Lucros.....	5
Figura 2 - Cadeia de Lucros dos Serviços.....	25
Figura 3 - Relações entre Qualidade e Performance Embasadas por Estudos Empíricos...	26

LISTA DE TABELAS

TABELA 1.1 - Produto Interno Bruto (%), segundo o setor de atividade.....	2
TABELA 1.2 - População Brasileira Ocupada (%), segundo o setor de atividade.....	2
TABELA 3.1 - Classificação dos atributos e seus níveis de qualidade.....	38
TABELA 3.2 - Valor percebido pelos serviços de assistência técnica.....	40
TABELA 3.3 - Valor percebido pelos serviços complementares.....	42
TABELA 3.4 - Custo dos serviços de assistência técnica.....	45
TABELA 3.5 - Custo dos serviços complementares.....	47
TABELA 4.1 - Atributos, conversão e valores para X.....	50
TABELA 4.2 - Coeficientes para o modelo do valor percebido.....	51
TABELA 4.3 - Atributos, fórmulas de conversão usadas e valores para X.....	52
TABELA 4.4 - Coeficientes para o modelo de custos para os serviços.....	53
TABELA 4.5 – Potencial de lucro estimado no estudo de caso.....	54

RESUMO

As expectativas dos clientes são complexas e difíceis de serem alcançadas. Este trabalho apresenta uma abordagem desenvolvida para a avaliação dessas expectativas. A abordagem proposta utiliza grupos focalizados e contempla duas etapas: (i) levantamento das variáveis valorizadas pelo cliente, e (ii) quantificação do valor atribuído pelo cliente às diversas variáveis, conforme o nível de prestação de serviço oferecido.

A abordagem proposta foi testada através de um estudo de caso realizado junto a uma empresa de manutenção de computadores. Além do levantamento do valor percebido pelo cliente, também foi feita a avaliação dos custos associados aos diferentes níveis de prestação do serviço. Isso possibilitou uma comparação direta entre esses dois elementos: valor percebido e custo da prestação do serviço. Após a comparação, foi possível identificar as alternativas de prestação de serviço que apresentam maior rentabilidade. Ao mesmo tempo, foram identificadas as etapas que necessitam um trabalho de redução de custo, uma vez que o custo dos serviços ultrapassa o valor percebido pelo cliente.

A abordagem proposta permite a modelagem de algumas das principais preocupações das empresas de serviço: satisfação do cliente, valor percebido, custos dos serviços e rentabilidade.

ABSTRACT

Reach client's expectations is a difficult and complex task. This work presents an approach developed to evaluate these expectations. The suggested approach uses focus group and contemplates two stages: (i) a survey of the variables valued by the customers, (ii) quantification of the value attributed by the customers to the different variables, according to level of the offered service.

The suggested approach was examined through a case study carried out on a maintenance computer company. Besides the survey concerning the value perceived by customers, an assessment of the costs associated to different service levels was also performed. From the results it was possible to compare two key elements: perceived value and service costs. After the comparison was made higher profitability alternatives were identified. At the same time, the processes presenting higher cost than perceived value were also identified. These are the processes demanding a work focused on cost reduction.

The suggested approach allows to model some of the main concerns of the service industries: customer's satisfaction, perceived value, service costs, and profitability.

1. INTRODUÇÃO

1.1 COMENTÁRIOS INICIAIS

A importância do setor de serviços em nossa sociedade pode ser avaliada pela evolução significativa de sua posição na economia, bem como pelo número de empregos que o setor tem gerado em relação aos outros setores do mercado, como a indústria e a agricultura.

A evolução da sociedade leva o homem a mudanças, tais como: melhoria da qualidade de vida, mais tempo para lazer, acesso a novas tecnologias, aumento do nível de exigência da sociedade, crescente participação da mulher no mercado de trabalho e urbanização. Essas mudanças determinam a reformulação de serviços existentes e a necessidade do desenvolvimento de novos serviços.

A distribuição do PIB (Produto Interno Bruto), comparando uma economia baseada em produção industrial e uma economia baseada em serviços, indica uma mudança de posicionamento entre os dois setores ao longo das últimas décadas.

O crescimento do setor de serviços demonstra que o mesmo exerce um papel de destaque na economia. Atualmente, a sua representatividade na composição do PIB já ultrapassa a representatividade do setor de produção industrial.

Da mesma forma que no resto do mundo, no Brasil o setor de serviços tem apresentado taxas de crescimento elevadas e, hoje, já responde por 59,7% do PIB, conforme apresentado na tabela 1.1.

TABELA 1.1 - Produto Interno Bruto (%), segundo o setor de atividade

Ano	Primário	Secundário	Terciário
1960	17,76	32,24	50,00
1970	11,55	35,86	52,59
1980	9,99	38,11	51,90
1990	9,24	34,19	56,57
1999	8,00	32,28	59,70

Fonte - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

A tabela 1.2 demonstra claramente que a economia atual está baseada mais intensamente em serviços do que em manufatura. A ocupação da mão de obra acompanha a evolução do PIB, apresentando também taxas de crescimento elevadas, indicando uma forte tendência de aumento da competição nesta área. O mercado de serviços mostra-se promissor para as empresas que acompanham as alterações na economia global e desejam assegurar uma parcela do mercado futuro.

TABELA 1.2 - População Brasileira Ocupada (%), segundo o setor de atividade

Ano	Primário	Secundário	Terciário
1960	54,54	16,39	29,07
1970	45,35	20,41	34,24
1980	30,75	27,51	41,74
1990	22,83	22,70	54,47
1999	24,24	19,85	55,91

Fonte - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

Tendo em vista essas alterações que ocorrem no cenário internacional, várias empresas adotaram a estratégia de eleger o gerenciamento de seus serviços como diferencial competitivo. A qualidade passou a ser encarada como elemento básico neste contexto. A era da qualidade cedeu lugar a era da competitividade. A busca por elementos que melhorem a posição competitiva é intensa.

O atendimento da expectativa do cliente, a partir da excelência na prestação de serviços, é uma das chaves para obter sucesso frente à concorrência.

Dentro deste quadro de contínua avaliação das expectativas do cliente, destacam-se as inovações tecnológicas. Tecnologias como o CRM (*customer relationship management*) citadas em AUSTIN (2000) têm a finalidade de descobrir o que satisfaz o cliente e, com base nos resultados das pesquisas, estabelecer em que dimensões os investidores - cada vez mais críticos e cuidadosos na aplicação de seus capitais - devem aportar recursos para a obtenção de maior rentabilidade. Neste cenário, surgem softwares que identificam o dia de aniversário do cliente, onde ele gostaria de jantar com sua esposa, indo a detalhes ainda maiores como: alternativas de cardápio que ele prefere, estilo de restaurante e até o valor que ele estaria disposto a pagar por um tipo específico de serviço.

As tendências atuais indicam que no futuro a tecnologia continuará cada vez mais disponibilizando dados favoráveis ao gerenciamento do que é importante ao cliente. No entanto, continuará sendo fundamental a avaliação do retorno financeiro que diferentes medidas proporcionam ao negócio e à organização. Os recursos tenderão a ser mais escassos e valorizados, reforçando a idéia da importância do questionamento do quanto um produto pode agregar ao cliente e a organização.

1.2 TEMA E JUSTIFICATIVA

A busca de competitividade pelas empresas estabelece-se tanto no interior da própria empresa como no posicionamento frente ao ambiente de mercado. As estratégias competitivas segundo PORTER (1990) podem ter três enfoques: por diferenciação, foco e custo. O tema deste trabalho envolve o valor percebido pelo cliente e os custos dos serviços empresariais. A ênfase é o estudo dos possíveis lucros que as empresas podem alcançar. Esse tema de estudo relaciona-se com os três enfoques estratégicos. Pode proporcionar diferenciação pelo fato de ainda serem poucas as empresas que se utilizam da variável valor percebido como elemento alavancador de competitividade. Pode proporcionar foco porque, consciente do valor percebido pelos clientes, torna-se mais fácil direcionar os serviços da empresa. Finalmente, de forma mais direta, pode permitir trabalhar custos, pois irá avaliar explicitamente a percepção de valor agregado e o custo associados a diferentes serviços.

O estudo do tema proposto permitirá equacionar melhor o atendimento das expectativas do cliente e, simultaneamente, a lucratividade da organização. Pode gerar

subsídios para o planejamento estratégico e a priorização dos investimentos no âmbito das empresas prestadoras de serviço.

Sem dúvida, é crescente o número de empresas que buscam melhorar continuamente a qualidade de seus serviços. Existe um consenso relativo à necessidade de buscar a excelência na prestação de serviços. Neste contexto justifica-se o estudo das expectativas do cliente e do custo associado. Isso irá auxiliar a conectar o cliente às estratégias da empresa, levando a melhor distribuição dos recursos para investimentos que as organizações dispõem.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 OBJETIVO PRINCIPAL

Este trabalho tem como objetivo principal estabelecer um modelo para associar o valor percebido pelo cliente e os custos associados dos serviços com a lucratividade da empresa. O modelo será desenvolvido com base em um estudo de caso e irá auxiliar nas decisões referentes a quais serviços devem ser implementados e quais os níveis de qualidade apropriados.

1.3.2 OBJETIVOS SECUNDÁRIOS

- Aplicar o modelo desenvolvido em um estudo de caso contemplando uma empresa de manutenção de computadores;
- Identificar os serviços de maior rentabilidade, os quais podem ser utilizados para ampliar a fatia de mercado da empresa;
- Identificar os serviços cujo custo ultrapassa o valor percebido pelo cliente, os quais devem ser objeto de estudos visando a redução de custos ou eliminação.

1.4 MÉTODO

Este trabalho está desenvolvido conforme as etapas a seguir descritas:

- Revisão dos principais autores que abordam o tema da satisfação do cliente e suas relações com a lucratividade, expondo as pesquisas e opiniões sobre os assuntos relacionados;
- Escolha da empresa que será objeto do estudo de caso e definição dos clientes que serão analisados;
- Pesquisa de campo – levantamento das expectativas do cliente e do valor atribuído aos diferentes itens demandados;
- Levantamento dos custos associados aos diferentes itens demandados;
- Construção de modelos representando (i) o valor percebido pelo cliente e (ii) o custo associado à prestação do serviço;
- Utilizando os modelos construídos na etapa anterior, identificação dos serviços de maior rentabilidade e daqueles que precisam ser objeto de redução de custo ou eliminação;
- Discussão da abordagem proposta: vantagens e desvantagens, desempenho no estudo de caso, resultados obtidos.
- Estabelecimento das conclusões sobre as pesquisas realizadas e apresentação de sugestões para futuros trabalhos.

1.5 ESTRUTURA

O capítulo 1 apresenta uma introdução onde são feitos comentários iniciais com a apresentação da importância dos serviços e seu gerenciamento, tema e justificativa, objetivo do trabalho, método utilizado para alcançar os objetivos, estrutura do trabalho, e limitações existentes na condução do trabalho.

O capítulo 2 apresenta uma revisão bibliográfica abordando (i) a competitividade, (ii) a área de serviços compreendendo as mudanças ocasionadas pelos serviços, a estratégia de relacionamento com o cliente, qualidade em serviços, paradoxos e relações com o cliente, (iii) a satisfação do cliente, a lucratividade e as medições.

O capítulo 3 apresenta o planejamento e os resultados das pesquisas de campo aplicadas para descobrir a expectativa dos clientes da empresa Scherer Informática. Neste capítulo será feita a avaliação da percepção do cliente referente aos serviços prestados bem como a avaliação dos custos desses serviços.

O capítulo 4 apresenta modelos construídos para representar o valor percebido pelo cliente e os custos da prestação do serviço. Esses modelos são aplicados aos dados do estudo de caso e podem subsidiar decisões referentes aos serviços prestados. Neste capítulo discute-se a abordagem proposta, evidenciando-se as suas vantagens, desvantagens e seu desempenho no estudo de caso.

Por fim, no capítulo 5 são apresentadas as conclusões do trabalho e sugestões para trabalhos futuros.

1.6 LIMITAÇÕES

O modelo será desenvolvido com base em apenas um estudo de caso. Não se pretende validar o modelo, mas apenas verificar seu desempenho no estudo específico. O uso do modelo em outros cenários provavelmente exigirá adaptações. Entre as características do estudo de caso realizado, destacam-se: (i) trata-se de uma empresa de pequeno porte que (ii) presta serviços no setor de informática.

No estudo de caso utilizou-se o método absorção parcial para levantamento dos custos dos serviços. O levantamento de custos através de outros métodos pode alterar os custos consideravelmente.

Outra limitação refere-se ao fato do trabalho abordar exclusivamente o atendimento das expectativas do cliente e o custo associado. Há outros fatores determinantes

da competitividade e lucratividade (tais como: clima e cultura organizacional, localização, aplicações financeira, etc.), mas eles não serão abordados neste trabalho.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 A COMPETITIVIDADE

Segundo PORTER (1990), existem três estratégias genéricas que uma empresa pode utilizar para competir nos mercados: liderança em custos, através de economia de escala, redução de custos pela experiência; diferenciação, através da criação de algo que o mercado perceba como exclusivo; e foco, através do atendimento excelente, em qualidade, serviços e custos a um segmento de mercado restrito e bem definido.

Os planejadores e estrategistas também devem compreender e definir a concorrência (OHMAE, 1998). Os participantes tradicionais podem ser fáceis de competir, porém, os concorrentes advindos de outras áreas desconhecidas causarão surpresas desagradáveis e serão difíceis de contra-atacar.

Segundo KOTLER (1991), o poder de competitividade de uma empresa depende principalmente do valor fornecido ao cliente. Esse é o principal critério de escolha do cliente quando ele opta por uma empresa fornecedora. Esse valor seria avaliado como a diferença entre o valor percebido pelo consumidor e o preço pago pelo produto. Onde o preço pago leva em conta, também, custos associados a tempo, energia e desgaste psicológico, incorridos no processo de aquisição. De outro lado o valor percebido é formado por quatro fatores: produto, serviço, pessoal e imagem. O aumento da competitividade pode ser, portanto, obtido através do aumento do valor percebido, e/ou da diminuição do preço.

Com o advento da internet, os consumidores passaram a dialogar ativamente e explicitamente com fornecedores de bens e serviços. Conforme PRAHALAD &

RASMAWANY (2000), qualquer pessoa pode buscar informações e adquirir conhecimento sobre diferentes negócios. A iniciativa de dialogar é do consumidor, e com isto eles postulam que, comparando com uma peça de teatro, a audiência deixou a platéia e subiu ao palco, participando ativamente do espetáculo. Este aspecto novo do mercado estabelece que as empresas têm nos consumidores uma nova fonte de competências. Podendo utilizar o cliente, como uma fonte de competência para alavancar vantagens competitivas.

Ainda segundo PRAHALAD & RASMAWANY (2000), não é fácil aproveitar as competências do consumidor para aumentar a competitividade no negócio. Inicialmente a empresa deve dominar quatro realidades fundamentais para poder aproveitar as competências. A organização deverá engajar seus clientes em um diálogo ativo, claro e constante; deverá mobilizar comunidades de consumidores; deverá administrar as diferenças entre eles e, por fim, deverá criar experiências personalizadas junto com os clientes. O cliente é criador de valor e também concorrente.

Esses mesmos autores indicam que a nova meta das empresas deverá ser criar o futuro através da utilização dos clientes em uma rede avançada, aproveitando estas competências. Paradoxalmente, as mudanças exigidas pelo aumento da competitividade exigirão da alta gerência um balanço entre mudar rapidamente e manter a estabilidade emocional dos recursos humanos envolvidos. Os negócios, serviços e canais mudam impunemente, mas os seres humanos necessitam de âncoras emocionais.

Segundo GHINATO (1999), a competitividade é a capacidade de manter vantagem sobre os concorrentes através de maior produtividade. Os caminhos da melhoria da produtividade nos anos 70 eram o da engenharia Industrial, nos anos 80 foram o dos CCQ (círculo de controle de qualidade) e JIT (*just in time*), passando nos anos 90 para satisfação do cliente e DIPS – *Double IP System: Increasing Productivity of Intellectual People*, sendo este último a resposta japonesa à necessidade de melhoria da produtividade nos ambientes fora do chão-de-fábrica.

Para PRAHALAD & RASMAWANY (2000), a nova economia exige uma reforma dos sistemas tradicionais de gestão, e das estruturas organizacionais, para que as organizações aproveitem as competências dos clientes. Os padrões da nova economia devem levar em conta o capital intelectual. Os princípios contábeis adotados por todas as empresas

foram projetados para negócios estáveis, onde eram privilegiados os ativos fixos como: estoque, terrenos e instalações físicas. A competência dos consumidores é um ativo intangível e deve ser tratada como capital e não como um ativo fixo.

EDVINSSON & MALONE (1998), sugerem que, para as empresas modernas, compreender seus ativos intangíveis constitui fator crítico para o sucesso. A posse deste conhecimento permite à organização saber quais são os seus pontos fortes, e acioná-los rapidamente, em um ambiente competitivo e em mutação constante. Também possibilita, de forma oposta, o conhecimento dos pontos fracos, permitindo que ela os elimine, antes que os mesmos venham a causar problemas operacionais.

Recentemente, SENGE (2000) chamou a atenção para duas citações de executivos sobre vantagens competitivas. A primeira é de Arie de Geus, ex-diretor da Shell – “Compreendemos que a única vantagem competitiva que a empresa do futuro terá é a capacidade de seus gerentes aprenderem mais rápido que os concorrentes”. A segunda é de Jack Welch, dirigente da General Electric – “Nosso comportamento é orientado por nossa crença fundamental: o desejo e a capacidade de aprender continuamente de todas as fontes – e de converter rapidamente sua aprendizagem em ação – essa é a maior vantagem competitiva”. Nesse contexto, SENGE afirma que ninguém consegue comprar, duplicar ou fazer engenharia reversa da capacidade de aprender de uma empresa.

2.2 A ÁREA DE SERVIÇOS

2.2.1 AS MUDANÇAS OCASIONADAS PELOS SERVIÇOS

Para MORGAN (1996) as organizações, palavra originada do grego “*organon*”; ferramenta ou instrumento (daí o pensamento mecanicista das organizações), possuem um sentido de trabalho totalmente diferente uma das outras. O desenvolvimento das organizações é acompanhado de uma desintegração dos padrões tradicionais de ordem social, crenças e valores, dando lugar a novos padrões mais fragmentados e diferenciados de crença e prática, baseados na estrutura ocupacional da sociedade. A mudança de atividades industriais, para atividades de serviços, obriga-nos a encontrar formas de reunificar a sociedade, para evitar problemas de integração.

ALBRECHT (1992) observa que o fortalecimento do setor de serviços, na economia atual, em parte deve-se ao fato dos relacionamentos serem, hoje, mais importantes que os produtos físicos. Assim como os americanos tiveram a revolução industrial, na virada do século XIX para o século XX, agora nós estamos vivendo a revolução dos serviços.

Segundo CORREA & GIANESI (1994), muitos dos serviços originalmente criados para auxiliar nas tarefas de comercialização de bens, hoje em dia, tornaram-se centros de lucro para as empresas, vindo a separarem-se da unidade que lhes deu origem, tamanha a importância que passaram a possuir. Estes serviços podem ser de consultoria, crédito, transporte, distribuição, instalação, treinamento, serviços de informática em geral.

ALBRECHT & ZEMKE (1992) colocam o conceito de “*high-tech/high-touch*”, ou seja, quanto mais tecnologia nós usamos mais nós queremos contatos. A qualidade dos contatos, que hoje as pessoas tem com as empresas, deve ser de elevada qualidade, porque as chances de contato são cada vez menores tendo em vista o uso cada vez maior da tecnologia. A percepção e o julgamento do cliente sobre uma empresa dependem da qualidade do contato que ele teve com a empresa; a qualidade desse contato é a parte crítica do processo.

Conforme KAPLAN & NORTON (1997) o ambiente encontrado na era da informação, faz com que as organizações dos setores de produção e de serviços, tenham novas capacidades para competir com sucesso. A capacidade de mobilizar e explorar os ativos intangíveis tornou-se muito mais decisiva do que investir e gerenciar os ativos tangíveis. O gerenciamento dos ativos intangíveis permite que uma empresa: (i) fidelize os clientes a partir de relacionamentos existentes e atenda novos clientes com eficiência e eficácia. (ii) inove com serviços desejados por seus clientes. (iii) customize serviços e produtos com baixos custos de produção e alta qualidade. (iv) motive e explore as habilidades dos funcionários para a melhoria contínua dos processos, qualidade e tempos de resposta. (v) use tecnologia de informação, bancos de dados e sistemas.

Ainda segundo KAPLAN & NORTON (1997), o investimento e gerenciamento dos ativos intelectuais serão o diferencial para o sucesso no setor de produção e serviços. A especialização funcional deve ser integrada ao processo de negócios e baseada nos clientes. A produção em escala deve ser mudada para a oferta de serviços inovadores, flexíveis, eficazes e de alta qualidade, podendo ser individualizados conforme os clientes-alvo. O uso de

procedimentos organizacionais alinhados com a estratégia, tecnologia de informações e reciclagem de funcionários trarão inovação e melhoria aos produtos.

As empresas que buscam a satisfação dos clientes, segundo BERRY (2000), devem, além de contar com excelência operacional – ponto de partida inevitável -, possuir líderes que motivem seus funcionários a criar valor com seu desempenho. Lidar com os clientes no dia-a-dia é um trabalho cansativo, e as pessoas que tiverem contato direto com o cliente, devem ser altamente motivadas. Entre os fatores essenciais de uma empresa devem ser incluídos a integridade, excelência operacional, enfoque estratégico, reputação da marca, relacionamentos baseados na confiança, generosidade, controle do destino da companhia, desenvolvimento profissional dos funcionários, e agir com espírito empreendedor de organização. Fatores esses bem diferentes dos outroras utilizados.

Os clientes e acionistas não estão mais interessados em boa qualidade. A nova leva de clientes vê um relacionamento total com a empresa. Eles estão atentos a tudo que se relacione com eles, do tratamento que recebem, a propaganda do produto, a velocidade de atendimento, ao modo que faturamos, e até a postura política que a organização assume. O novo ambiente é mais exigente, o que os clientes demandam hoje, é a perfeição, onde qualidade é sempre fazer corretamente o trabalho, enquanto que perfeição é sempre fazer corretamente o trabalho certo, conforme postulado por HARRINGTON (1993).

2.2.2 A ESTRATÉGIA DE RELACIONAMENTO COM O CLIENTE

CORREIA & GIANESI (1994) estabelecem três razões principais para a gestão em serviços estar no foco das atenções: (i) a crescente pressão por competitividade que o mercado mundial tem demandado das organizações, com a queda de importantes barreiras alfandegárias protecionistas e o surgimento de novos concorrentes altamente capacitados; (ii) o potencial competitivo que representa o recente desenvolvimento de novas tecnologias de processo e de gerenciamento, como sistemas de computadores tipo *ERP(Enterprise Resource Program)*; (iii) o recente desenvolvimento de um melhor entendimento da forma com que o gerenciamento das operações de serviços auxilia na tarefa de atingir os objetivos estratégicos da empresa, sendo o cliente parte importante no estabelecimento desses objetivos.

CARLZON (1994) surpreende-se com alguns executivos que começam pelo planejamento de objetivos e estratégias, sem antes terem escutado seus clientes, tendo que mais tarde regressarem para examinar as necessidades dos usuários. Diz ele que obviamente esse processo está com sua ordem errada. Ele se pergunta como seria possível saber quais são os objetivos e estratégias de uma empresa sem uma clara idéia do ambiente em que a empresa opera, ou sem conhecer o que os usuários precisam.

O pessoal da linha de frente deve ser imbuído de autoridade para decidir, pois é lá que a ação acontece. CARLZON (1994) postula que, ao mudar um ambiente de trabalho, a pessoa que está liderando deve delegar responsabilidades, principalmente para aquelas pessoas que estão em contato direto com o cliente e que sentem as alterações do mercado. Conceder então segurança, autoridade e o direito de tomar as decisões com base naquilo que ela está vivenciando, colocará a empresa em melhores condições de conquistar vantagens competitivas.

FISHER & SALIBA (2000) argumentam que a competição é dada pelo aumento da demanda dos clientes, aumento da competição global e crescimento lento da indústria. A procura por novos caminhos capazes de sustentar a vantagem competitiva, tem sido cada vez mais crítica para se obter sucesso no posicionamento no mercado. Os administradores terão maiores oportunidades de alcançar o sucesso se eles tiverem um claro entendimento de seus clientes, tanto em relação ao valor percebido por eles, como em qual o valor que este papel tem nas decisões de compra.

Segundo FISHER & SALIBA (2000), o paradigma do valor do cliente está substituindo o paradigma da satisfação do consumidor nas estratégias dos gestores. A satisfação do cliente tem foco em “como satisfazer melhor um cliente”. O gerenciamento pelo valor do cliente tem seu foco em “como melhorar a posição competitiva da organização, conservando e atraindo clientes alvos, e criando riqueza para a sociedade”.

KNOD & SCHONBEGGER (1997), colocam que as cadeias de operações de suporte deveriam apoiar os momentos da verdade, mas normalmente elas agem como elos separados. O serviço sincronizado conecta estas partes. Combina com as melhorias contínuas centradas no cliente, e dirigidas pelos empregados, alimentadas por idéias e métodos novos. Melhorias sincronizadas, contínuas e rápidas geram uma dinastia de bons serviços. O

desempenho do serviço tem que aumentar constantemente para poder competir. O serviço sincronizado é dinâmico.

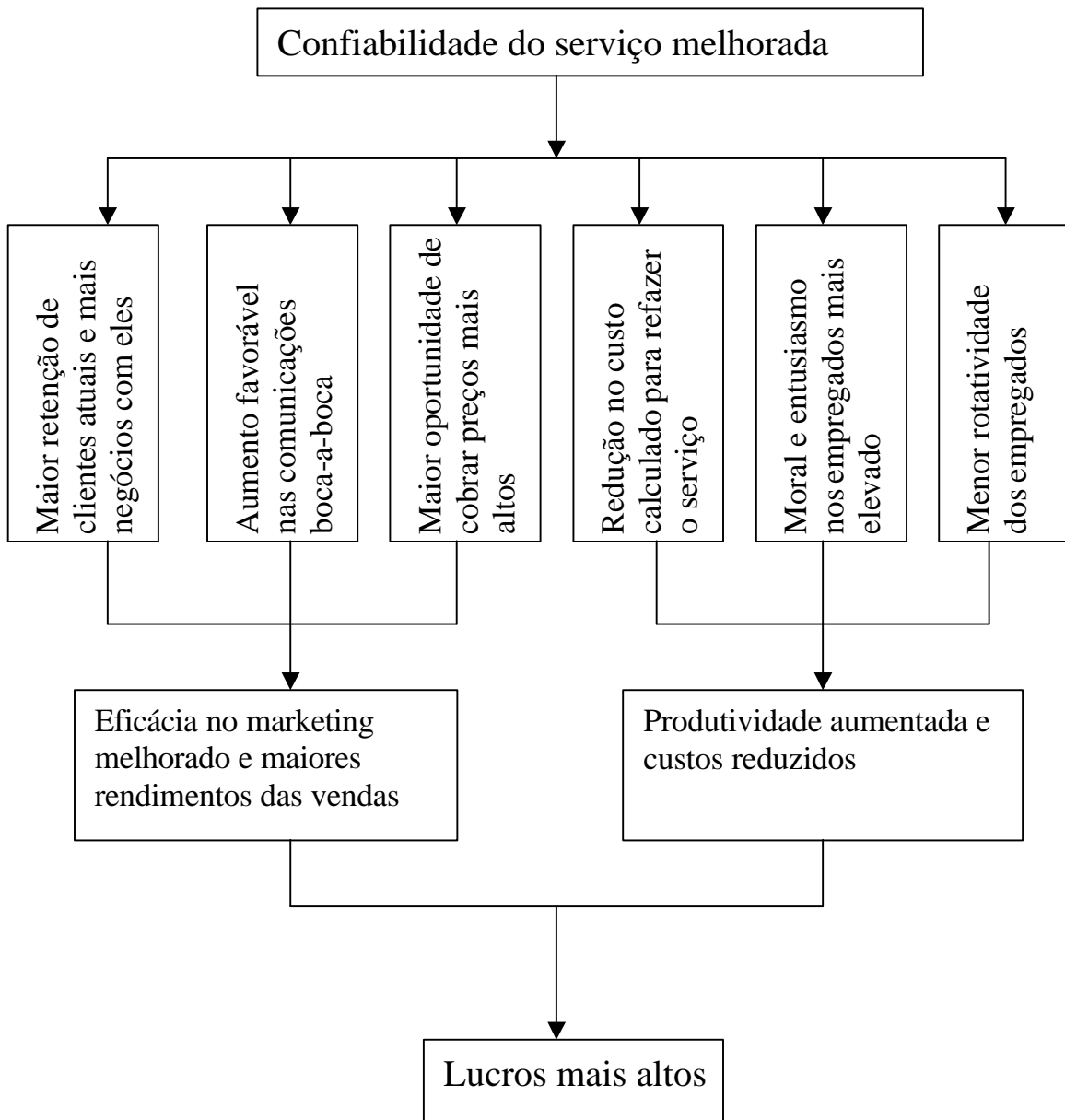
2.2.3 QUALIDADE EM SERVIÇOS, PARADOXOS, RELAÇÕES COM O CLIENTE

Os pesquisadores BERRY & PARASURAMAN (1992) conduziram estudos que mostraram que as cinco principais dimensões que influenciam na avaliação dos serviços pelo cliente são: 1) Confiabilidade: capacidade de prestar o serviço prometido de modo confiável e com precisão; 2) Sensibilidade: a presteza com que se presta o serviço e se ajuda o cliente; 3) Segurança: habilidade em transmitir confiança e confiabilidade ao cliente com cortesia e conhecimento; 4) Empatia: a capacidade de se colocar no lugar do cliente e dar ao mesmo toda a atenção que merece; 5) Tangíveis: equipamentos, aparência física das instalações, pessoal e materiais de comunicação. Os autores afirmam que a confiabilidade contribui enormemente para o aumento de lucro das empresas, conforme ilustrado na Figura 2.1.

GRÖNROOS (1990) apud BARCELLOS (2000) diz que a qualidade de um serviço, como percebida pelos clientes, possui duas dimensões – a técnica, que é relacionada às conseqüências do que o cliente recebe em suas interações com as empresas, e a funcional, que se relaciona ao processo, que é como os clientes recebem o serviço e como experimentam o processo simultâneo de sua produção durante o serviço nas horas da verdade.

Para ALBRECHT (1992), a parte inicial de um programa de qualidade em serviços consiste de um estágio de preparação, onde é necessário saber o suficiente sobre a situação atual, e quais as oportunidades que ela oferece para planejar o programa com detalhes. Sendo o primeiro passo deste planejamento envolver o cliente, para melhor compreender o que ele necessita, independente do mesmo ser o cliente externo ou o interno.

Antes de tentar melhorar a qualidade de um produto, é essencial entender em detalhes o ponto de vista do cliente sobre o mesmo. Sem este conhecimento, os esforços das empresas em servir os seus clientes podem ser de pouca valia ou inúteis, por conta das lacunas críticas existentes. BERRY et al., (1988) apud CROSBY & SPENCER (1997) incluem a lacuna entre as expectativas reais dos clientes e a percepção dos gerentes dessas expectativas; a lacuna entre a expectativa dos clientes e as especificações dos serviços e a lacuna entre as expectativas dos clientes sobre os serviços e as percepções do serviço realmente entregue.



Fonte: BERRY & PARASURAMAN - Serviços de marketing – 1992

Figura 2.1- A Confiabilidade e o Aumento nos Lucros

Para que os investimentos nos negócios valham a pena, é necessário criar melhorias nos atributos desejados pelos clientes. Identificar, explicitar e medir os requisitos dos clientes são ações essenciais na formatação dos programas de qualidade. CROSBY & SPENCER (1997) escrevem que existe uma variedade de métodos científicos disponíveis, para aumentar a acuracidade e confiabilidade destas medidas. Eles mostram um método, chamado modelo de decisão, cuja força explicita a conexão existente entre os atributos de qualidade e a decisão de compra.

Um sistema de realimentação com o cliente é um importante instrumento de administração de qualidade, especialmente no setor de serviços, conforme SAMPSON (1999). O bom senso diz que os sistemas de feedback devem gerar retornos. Muitas empresas ouvem seus clientes, mas é espantoso como poucas delas conseguem traduzir em resultados tais esforços. Embora essas pesquisas tenham potencial para promover melhorias de qualidade, elas são usadas para pouco mais do que o gerenciamento das reclamações. Assim, o único retorno que se espera é que o sistema de realimentação convença os cliente que reclamaram a retornar, o que causa pouco impacto na organização. Não existe razão, para não considerarmos este sistema um investimento que requer um retorno adequado.

GUSTAFSSON & JOHNSON (1997) concluem que as medições e priorizações das necessidades dos clientes devem distinguir entre atributos de produtos e serviços de variáveis observáveis, e os benefícios dos clientes e satisfação geral como variáveis latentes ou não observáveis. Empirismo teórico oferece uma abordagem para associar os observáveis e não observáveis, os quais provêm as informações necessárias para priorizar as melhorias de qualidade.

JOHNSON (1996) apud SILVA (1996) indica que a qualidade dos serviços que prestamos ao cliente, está relacionada fortemente com os diferentes aspectos do clima organizacional que os empregados vivem. O autor afirma que, a transparência de informações prestadas ao cliente, o treinamento organizacional e o reconhecimento e recompensa da empresa influenciam diretamente na satisfação dos clientes em relação aos serviços realizados.

Segundo FEIGENBAUM & FEIGENBAUM (1999), a qualidade total é um fator importante na revolução dos negócios, tendo já provado ser um dos maiores fatores criadores

de venda, crescimento de lucros e sustentador da expansão do negócio. Esse autor indica que nada, nem qualidade, permanece em pé nos negócios do mundo de hoje, onde o rápido devora o lento e a mudança rápida é a única certeza. No século 21 a explosão do mercado global cria clientes diferentes, produtos diferentes, serviços diferentes, organizações diferentes, demandas administrativas e humanas que estão redefinindo qualidade. Estas mudanças devem ser claramente reconhecidas, e agressivamente entendidas como condições para continuar a melhorar os resultados na entrada do novo milênio.

PALSON & SEIDLITZ (2000), realizando pesquisas junto a um suporte de software (*call center*), descobriram que soluções simples poderiam melhorar os índices de satisfação dos clientes. Eles descobriram que o fator pessoal conta muito pouco como fator decisivo na satisfação dos clientes. Engenheiros de campo que estabeleciam boas relações interpessoais não recebiam de seus clientes uma melhor nota do que aqueles que eram estritamente técnicos. A atitude amigável do engenheiro era tão eficiente quanto a atitude de solucionar simplesmente o problema, do ponto de vista de satisfação do cliente.

Existe uma atitude chamada por PALSON & SEIDLITZ (2000) de princípio de transparência que, se usado pelo pessoal da linha de frente, quando da prestação de um serviço ou atendimento de uma chamada, elevam os índices de satisfação dos clientes na ordem de 43%, conforme pesquisa realizada pelos autores. Esse princípio consiste em dar aos clientes informações sobre como eles estão constantemente aplicando suas habilidades para solucionar os problemas dos clientes. Estas informações consistem em: redefinir o problema no início, perguntar sobre o problema para a melhor definição do mesmo e dar explicações sobre o acontecido. Outra informação que ajuda, mas é menos óbvia, é admitir que alguma recomendação errada deve ter sido dada para que o defeito acontecesse. O método é simples, mas poderoso, e, quando devidamente executado, o cliente vai embora satisfeito, mesmo que a pessoa que prestou o serviço não tenha resolvido o problema.

De acordo com DENTON (1990), existe um reconhecimento das organizações bem-sucedidas de quão importante é a necessidade de definir as expectativas de seus clientes, com relação aos seus negócios, no contexto da qualidade e produtividade. Enfocar a qualidade no atendimento do cliente melhora a produção. Não se deve presumir as necessidades dos clientes, mas descobri-las, vendo os serviços a partir da perspectiva dos clientes. Ao avaliarmos os serviços, é importante avaliarmos também o grau de subjetividade das

avaliações. É muito importante validar cada uma das avaliações, de modo que haja acordo com relação ao desempenho.

Segundo GUSTAFSSON & JOHNSON (1997) aumentar a satisfação dos clientes requer que a empresa organize-se estabelecendo uma conexão entre a qualidade dos processos internos e as percepções de qualidade e satisfação dos clientes. Sendo ainda um importante e complexo processo de translação. Melhorias na qualidade representam custos, a menos que elas afetem as percepções de satisfação e comportamentos de compra dos clientes.

SENGE (2000) coloca que à primeira vista, todas as pessoas que buscam mudanças nas empresas têm objetivos diferentes em mente. No entanto, Qualidade total, reengenharia, planejamento por cenários e outros métodos de administração, a despeito de denominações diferentes, possuem aspirações em comum. O que eles desejam, é reagir rapidamente a mudanças externas e a pensar criativamente no futuro. Desejam relacionamentos mais intensos, maior confiança, e uma conversa mais honesta e franca. Querem também liberar o talento e entusiasmar seus funcionários. Esperam aproximar-se mais de seus clientes. Com tudo isto eles querem fazer seu próprio destino e alcançar o sucesso financeiro de longo prazo.

Um interessante trabalho de CAMERON & SINE (1999), considera que altos níveis de performance organizacionais e de qualidade nos negócios, parecem ser associados com mudanças e padronizações, surpresa e estabilidade, objetivos direcionados e adaptabilidade, foco externo e interno, aprendizado e implementação. Os autores dizem que estas organizações apresentam os maiores paradoxos. Existe a necessidade das empresas passarem de *cultura da qualidade* para empresas que *criam a qualidade*.

CAMERON & SINE (1999) sugerem que a análise realizada de níveis mais avançados de cultura de qualidade revela que estes são realmente associados com um nível elevado de efetividade. A cultura da detecção de erro está relacionada com níveis mais baixos de eficiência organizacional do que as de cultura de prevenção de erros. A cultura de criar qualidade está associada com os níveis mais elevados de eficiência organizacional, porém poucas empresas desenvolveram este aspecto.

2.3 A SATISFAÇÃO DE CLIENTES, AS MEDIÇÕES E A CONEXÃO COM O LUCRO

2.3.1 CONHECER A SATISFAÇÃO DO CLIENTE É IMPORTANTE

De acordo com CARDOZO (1965) apud BARCELOS (2000) “a satisfação do cliente com o produto leva, presumivelmente, a compras repetidas, aceitação de outros produtos da mesma linha e recomendações favoráveis a terceiros. Se esta suposição é correta, o conhecimento dos fatores que afetam a satisfação do cliente é essencial ao pessoal de marketing”.

BERRY & PARASURAMAN (1992) afirmam também que o mais antigo axioma do marketing é conhecer o cliente e quais são as suas necessidades. Os empregados também são clientes e como tais devem ser pesquisados e tratados. O planejamento de produto-trabalho que atraiam, desenvolvam, motivem e retenham esses clientes, demanda muita sensibilidade com relação a aspirações, atitudes e preocupações dos empregados. Em geral os gerentes pressupõem equivocadamente determinadas posições por parte dos trabalhadores. A prática da pesquisa interna é tão importante quanto a externa.

Segundo BERRY & PARASURAMAN (1992), um fator primordial e determinante na qualidade dos serviços prestados é a discrepância entre expectativas e impressões na avaliação dos clientes. A expressão expectativa tem dois sentidos diferentes – aquilo que os consumidores acreditam que ocorrerá quando se defrontam com um serviço (previsões) e aquilo que eles esperam que aconteça (desejos). Não existindo formulação conceitual para integrar as expectativas e compreensão de suas influências, nas avaliações dos serviços realizadas pelos clientes.

Segundo ALBRECHT (1992), quando desejamos transformar a qualidade do serviço em um fenômeno que se perpetue, devemos fazer uso de algum sistema de feedback. Estabelecer um sistema de medição da qualidade de serviço que permita aos gestores e funcionários conhecer os resultados dessa avaliação. Não basta ensinar e pregar sobre serviços, para que todos façam a coisa certa. A empresa como um todo é que deve assegurar-se de corrigir os desvios e buscar a qualidade. Devemos descobrir quão satisfeito o cliente está com os nossos serviços.

2.3.2 O QUE MEDIR NA SATISFAÇÃO E VALORIZAÇÃO DO CLIENTE

Conforme BARCELLOS (1999), para medir a satisfação do cliente, pode-se utilizar o método direto ou o indireto, porém o adequado seria usarmos os dois tendo em vista a complementaridade dos mesmos. A vantagem do levantamento direto é de que o propósito é claro, com respostas objetivas, existindo uma correspondência direta entre a satisfação do cliente e as medições. A vantagem do indireto é que o comportamento de reclamação e repetição de compras, que é onde o método é aplicado, são pertinentes à satisfação do cliente.

FISHER & SALIBA (2000) conceituam o valor do consumidor, onde este é dado pelas percepções do consumidor referentes ao valor de um produto, levando em consideração os benefícios e os malefícios que os produtos tem associados. O valor do consumidor é a percepção entre os *trade-offs* das conseqüências positivas e negativas da aquisição de um produto. Os benefícios seriam a medida subjetiva de aumento do bem estar que uma esperada ação particular causaria, e os malefícios seriam a medida subjetiva dos custos associados com o curso da ação.

Para FISHER & SALIBA (2000), a natureza subjetiva da decisão de compra e as restrições de informações fazem crescer a importância de definir o valor do consumidor de modo a incluir todos os benefícios e malefícios que os consumidores consideram antes de efetuar a compra. Pensando assim, os gerentes podem desenvolver melhor as suas estratégias para aumentar o valor de seus produtos, partindo da perspectiva de clientes fiéis ou potenciais.

CASE & DEYONG (1998) formulam uma proposta, para associar os atributos de satisfação do consumidor com o que medir em um processo da indústria de serviços. As empresas sofrem crescente pressão para satisfazer os consumidores e estão continuamente melhorando seus processos. A metodologia de melhoria de processos enfatiza a importância de escolher como medir adequadamente os consumidores. Para descobrir o que é importante em um processo, é necessário identificar as necessidades do cliente. Os autores propõem a identificação dos atributos de satisfação dos clientes como modo de descobrir o que se deve medir em um processo.

PEREIRA (1998) propõe uma função satisfação para medir a satisfação do cliente. Usando conceitos psicométricos e princípios hedônicos ele introduz um modelo

matemático. O principal propósito da função satisfação, conforme o autor, é relacionar a qualidade percebida e a medição de satisfação de clientes, levando em conta a acuracidade de instrumentos de medida (questionários). Esta medida é crucial para prever-se qual o custo efetivo associado à tentativa de melhoria do produto desejada.

2.4 COMO SE RELACIONAM QUALIDADE E LUCRO

Segundo LEV (2000), nas últimas décadas, houve uma mudança drástica no que os economistas chamam de funções produtivas em relação aos principais ativos que criam valor e crescimento. Os ativos intangíveis estão substituindo os ativos físicos. Ocorrendo uma estagnação completa nos sistemas de mensuração e de relatórios. Todos os sistemas de contabilidade estão ultrapassados e datam de muito tempo atrás. O sistema atual não tem capacidade de ajudar a tomar decisões num ambiente de negócios complexos quando os bens que criam valor mudam radicalmente. O valor de mercado das empresas tem sido de até seis vezes o seu valor patrimonial, indicando que a contabilidade tradicional mede somente de 10% a 15% do valor das empresas.

Na indústria automotiva, as dimensões de qualidade estão estritamente correlacionadas com a performance dos negócios, concluem CURKOVIC & VICKERY & DROGE (1999). As variáveis de qualidade que se relacionam com o maior número de medidas da performance do negócio - suporte do produto, confiabilidade e durabilidade – foram avaliadas como aquelas que apresentam menor importância estratégica para os clientes. Essa importância dada pelos clientes diferiu do posicionamento estratégico adotado pelas empresas e pelos executivos das mesmas. Isto significa que provavelmente as dimensões que eram ganhadoras de pedidos sofreram alterações na sua posição relativa.

KAPLAN & NORTON (1997) mostram como o *Balanced Scorecard* (BSC), utilizado como ferramenta, de um sistema de medição de gestão e estratégia, mede o desempenho de uma organização sob quatro perspectivas, financeiras, do cliente, dos processos internos da empresa, e do aprendizado e crescimento. Permitindo que se monitore, ao mesmo tempo, como progride a construção de capacidades e a aquisição de ativos intangíveis necessários para o crescimento futuro da organização.

Conforme KAPLAN & NORTON, o BSC deve enfatizar os resultados, principalmente os financeiros, tais como retorno sobre o capital ou valor econômico agregado. A não vinculação dos programas de qualidade total, reengenharia ou *empowerment*, por parte dos executivos, a um resultado financeiro leva a distorções de objetivos. O melhor desempenho para os clientes não é o objetivo da empresa, o objetivo é obter um melhor resultado financeiro. A desilusão pela falta de recompensas tangíveis dos programas de mudanças é o resultado indesejável obtido. Todas as relações causais das medidas devem estar vinculadas a resultados financeiros assim como na figura 2.2.

HARDIE (1998) mostra em seu trabalho diversos quadros, onde autores desenvolveram modelos teóricos de relacionamentos, que afetam a qualidade e a performance do negócio. Uma das principais conclusões deste trabalho, é a incerteza associada com a cadeia causal de qualidade e resultados do negócio. Os fatores intermediários estão sujeitos a muitas influências e a correlação entre eles depende de uma variedade de fatores organizacionais. A implementação de programas de qualidade, e até mesmo alcançar níveis de excelência de qualidade, não se constituem em caminhos garantidos para o sucesso. Existem muitos outros fatores que influenciam no sucesso dos resultados. A figura 2.3 apresenta um exemplo das relações entre qualidade e negócios.

Qualidade pode gerar crescimento e lucratividade, mas conforme HARDIE (1998) é necessário muito conhecimento e discernimento. Não basta ter uma fé inabalável que a qualidade gere benefícios para a empresa. Os resultados que se obtém de um programa de qualidade dependem das definições e medições de qualidade de cada organização e os resultados serão diferentes, conforme as definições feitas. O entendimento das relações entre as dimensões de qualidades desejadas e os resultados que podem ser obtidos é o primeiro passo para a seleção de um programa adequado.

Segundo MILLER & MORRIS (2000), o nível de qualidade que uma empresa escolhe praticar, não deve ser baseado somente em análise de custos. As organizações podem obter lucro de um alto nível de qualidade, através do aumento de participação no mercado e da prática de preços mais elevados. As firmas devem implementar seus programas baseando-se não só na economia de custos, mas também no aumento dos lucros, que são a razão da empresa existir. Os autores apresentam uma análise, avaliando os custos mínimos de qualidade, partindo do modelo, desenvolvido por Juran e outros.

2.5 GRUPO FOCALIZADO

KIDD & PARSHALL (2000) afirmam que diversos autores argumentam que entrevistas com grupos focalizados não são adequadas como um método a ser usado sozinho, e que ele precisa ser acrescido pela observação de participantes ou outro método etnográfico. A história do grupo focalizado sugere que ele não foi concebido para ser utilizado como único método. O que, hoje chamamos de grupo focalizado, inicialmente era chamado de triangularização de dados qualitativos e quantitativos dos mesmos participantes. Eles argumentam que o uso do grupo focalizado como método de pesquisa depende do que será pesquisado, e se os dados devem ser usados em primeiro ou segundo lugar em relação as outras fontes de dados são decisões que dependem dos propósitos das pesquisas.

BEYEA & NICOLL (2000) dizem que o grupo focalizado é somente um dos métodos de coleta de informações. A validade da informação coletada de um grupo focalizado advém de muitos fatores. A principal vantagem do método é a conveniência, além do custo reduzido e da rapidez para coletar informações de um número de indivíduos. As informações só serão úteis se forem obtidas considerando métodos de planejamento da pesquisa e se forem feitas avaliações da confiabilidade dos dados coletados.

OMEROD apud BENNEKON (2000) argumenta que os seres humanos são claramente influenciados pelos outros. Basta verificarmos como as decisões de compra de estoques são tomadas ou, como a cada Natal um novo brinquedo torna-se o brinquedo da moda. O comportamento dos outros influencia a decisão do que deveria ser racional. A economia tradicional falha neste ponto, porque tem uma premissa de equilíbrio competitivo. Os indivíduos não agem isoladamente, e o marketing pode realmente importar. “A sociedade é como um organismo vivo – uma criatura viva, cujo comportamento somente pode ser entendido olhando as interações complexas de um indivíduo e suas partes”.

OMEROD apud BENNEKON (2000) afirma que a teoria do caos, tal qual a teoria quântica, mostra que os eventos são interconectados e imprevisíveis. Um pequeno evento pode ter grandes conseqüências e grandes eventos podem ter conseqüências menores. Talvez a parte mais importante de um sistema seja o ponto de início, mas os eventos acontecem randomicamente e são de difícil previsibilidade. “A imprevisibilidade é parte inerente do processo, o qual consubstancia um largo espectro de fenômenos sociais e econômicos”.

O aspecto de imprevisibilidade existe nos grupos focalizados, visto que ninguém pode prever o que acontecerá numa reunião de um grupo representativo de uma sociedade. Não se sabe como vão se relacionar pessoas de diferentes grupos da sociedade, podendo ser de grande valia na pesquisa. Acreditamos que isso tenda a ser similar a imprevisibilidade estudada na teoria do caos e na teoria quântica a que se referem os autores acima.

RIBEIRO & RUPPENTHAL (2000) postulam que os grupos focalizados propiciam riqueza e flexibilidade na fase de coleta de dados, ao contrário do que acontece quando se aplica um instrumento de pesquisa individual onde não se obtém tal ganho nessas características, além do ganho em espontaneidade pela interação entre os participantes.

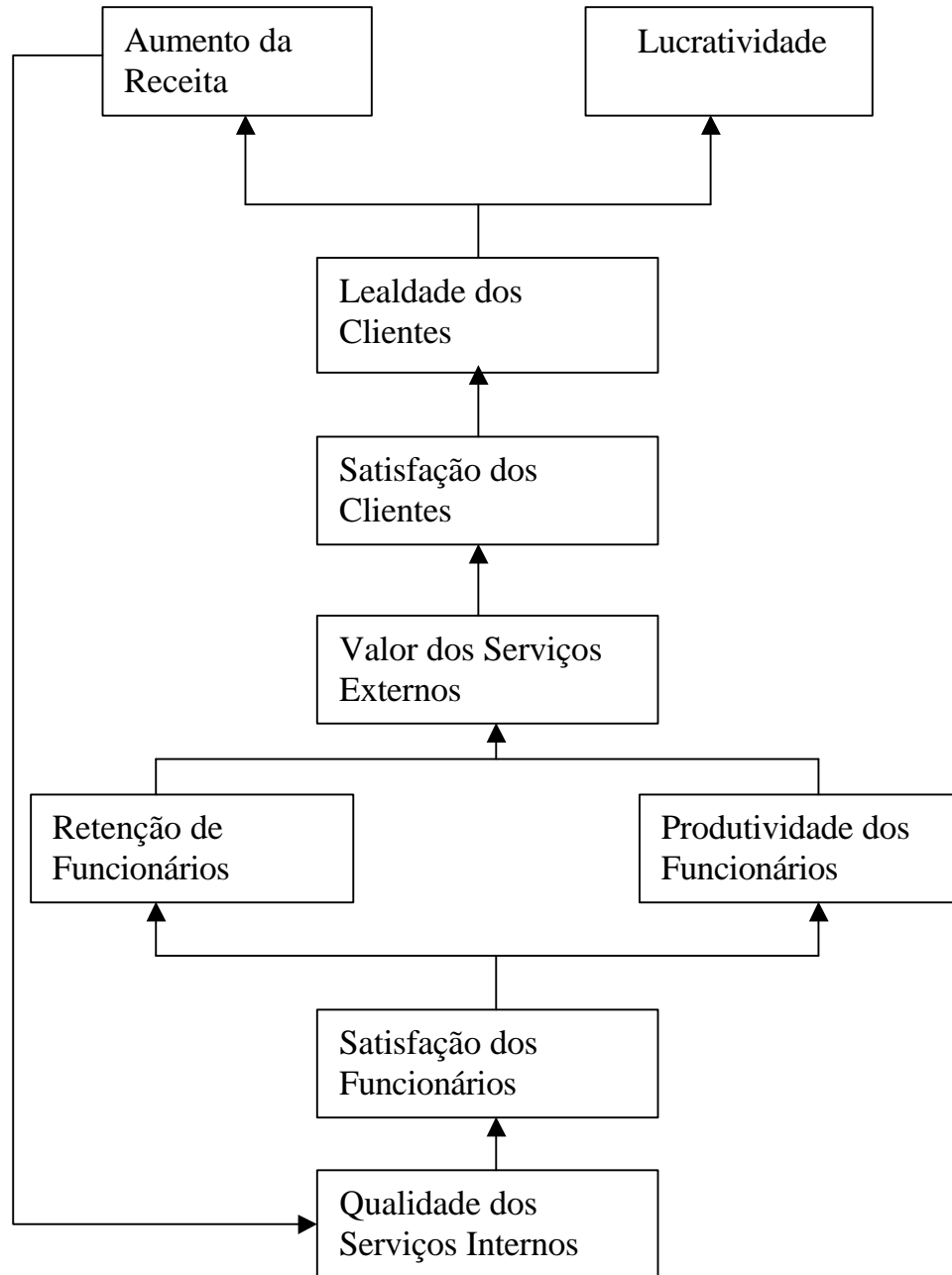
Estabelecem ainda esses autores como vantagens os seguintes fatores: 1) Habilidade de coletar dados em um pequeno espaço de tempo, 2) Método rápido, econômico e eficiente para obter informações, 3) A experiência de grupo geralmente é positiva para os participantes, 3) Facilita a discussão entre os participantes, 4) Alguns indivíduos preferem oportunidade de grupos, pois acham apoio de outros membros do grupo, 5) Os membros do grupo têm a possibilidade de ouvir diversos pontos de vista, 6) Alta validade dos dados, ou seja, além de o procedimento medir efetivamente o que se deseja, tem-se plena legitimidade e convicção nos dados coletados, 7) Baixo custo em relação a outros métodos, 8) Permite ao pesquisador aumentar o tamanho da amostra dos estudos qualitativos.

SHARKEN SIMON (1999) comenta que as opiniões, atitudes e pontos de vista que se reúne quando conduz um grupo focalizado podem ser úteis em planejamento, marketing, ou avaliação de projetos. Grupos focalizados são também uma maneira de encorajar discussões e despender energia sobre um determinado tópico expandindo o número de pessoas que se interessam e apoiam um determinado projeto.

Segundo CHURCHILL apud RIBEIRO & RUPPENTHAL (2000), os grupos focalizados são atualmente uma das técnicas mais freqüentemente utilizadas em pesquisa de marketing, pois mostram-se produtivos para:

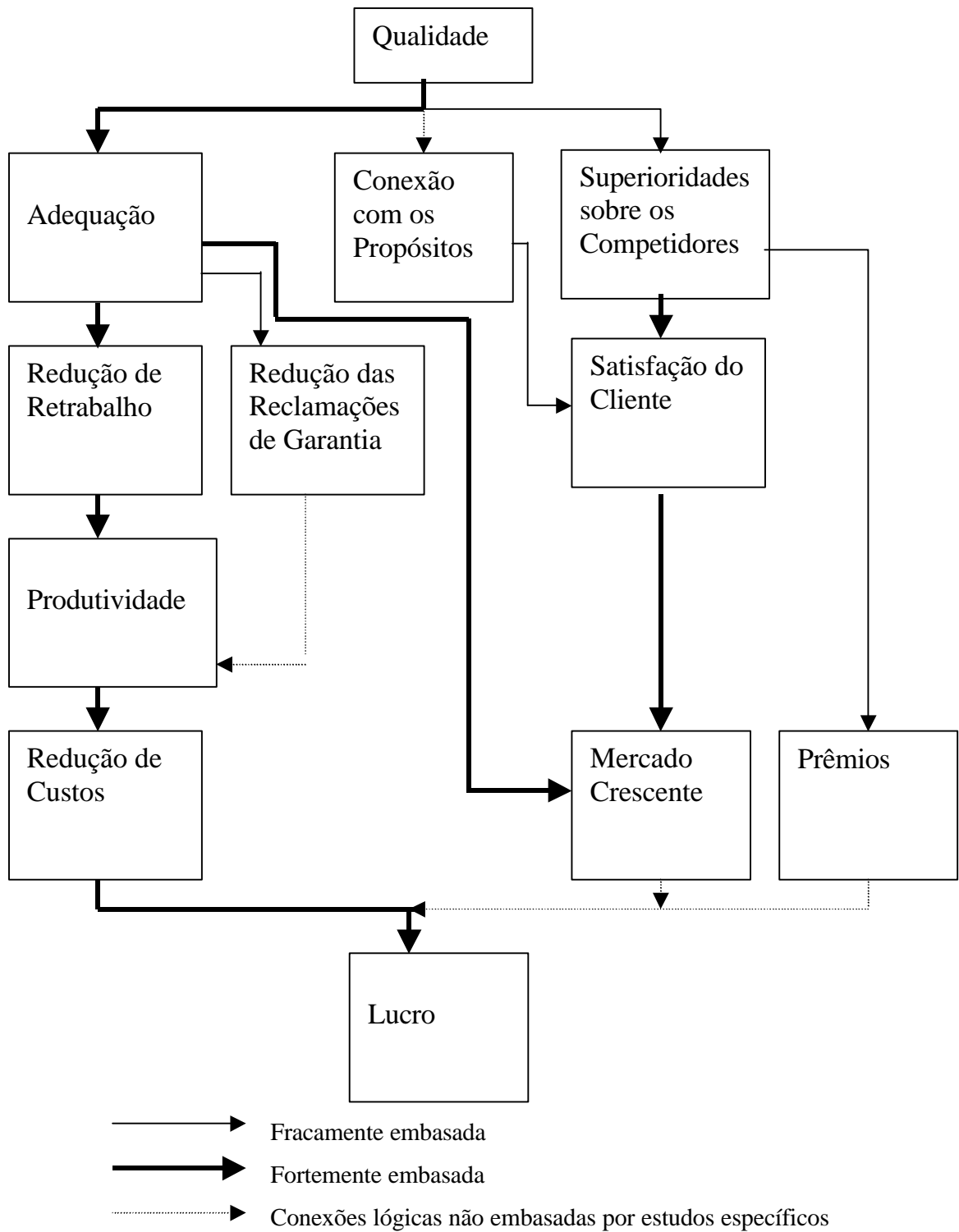
- i. gerar hipóteses que mais adiante poderão ser testadas;
- ii. gerar informações úteis na estruturação de questionários a consumidores;
- iii. prover um fundo geral de informações sobre uma nova categoria de produtos e proteger informações em conceitos de novos produtos.

Estratégia Operacional e Sistema de Entrega de Serviços



Fonte: "Putting the Service-Profit Chain to Work", Harvard Business Review (1994)

Figura 2.2 - Cadeia de Lucros dos Serviços



Fonte: Hardie - Quality Management Journal – 1998

Figura 2.3-Relações entre Qualidade e Performance Embasadas por Estudos Empíricos

3. ESTUDO DE CASO

Em primeiro plano apresenta-se a empresa para facilitar a contextualização do mercado. Mostra-se a empresa em todos os seus aspectos para que a mesma seja visualizada o mais próximo possível da sua realidade de mercado.

Na continuação mostra-se o estudo de caso propriamente dito. A técnica de pesquisa empregada foi o grupo focalizado. A pesquisa é necessária para que possa-se estabelecer padrões de excelência e qualidade, compatíveis com o cliente e as necessidades de lucro das organizações, na ótica da engenharia de produção. O objetivo do estudo é relacionar o valor percebido pelo cliente e os custos associados dos serviços com o lucro das empresas, bem como apresentar um modelo que conecte o valor percebido pelos clientes ao lucro. Na continuação do trabalho apresenta-se a proposta de otimização, onde determinamos qual o *mix* de serviços que obtém a melhor rentabilidade e quais os serviços que devem ser melhor avaliados e ter reduzidos os seus custos.

3.1 A EMPRESA SCHERER INFORMÁTICA

A empresa Scherer Informática iniciou atividades em 1993, com proposta de atuação na manutenção de computadores. Conta hoje com 40 colaboradores e funcionários, distribuídos entre a matriz e 4 filiais. Sua atuação ocorre tanto na Capital como no interior do estado. Originada pela necessidade de terceirização deste tipo de serviço, foi formada por ex-funcionários da Proceda, empresa que era o braço de informática do grupo Bunge. A Scherer Informática apresenta estilo de administração participativa, estando o capital social dividido

entre 9 sócios. Apresenta atualmente um faturamento médio de R\$100.000,00 (cem mil reais) mensais, atuando no atendimento à pessoa física e ao mercado corporativo nas pequenas e médias empresas, com manutenção de hardware e suporte em softwares. Possui uma carteira de clientes diversificada. Atende nas modalidades de contrato (com ou sem técnicos residentes) ou atendimento avulso: na empresa ou domicílio do cliente, com hora marcada. Apresenta um balcão de serviços diferenciado, com atendimento expresso em casos emergenciais.

3.1.1 OS SERVIÇOS

Os principais serviços oferecidos pela empresa são:

- Contratos de manutenção de hardware;
- Contratos de servidores 365 dias por ano;
- Atendimento no balcão da loja;
- Atendimento com hora marcada no local do cliente;
- Atendimento a redes de computadores;
- Contratos com técnicos residentes customizados conforme o cliente;
- Serviços de instalação de redes na parte de software e hardware.

3.1.2 A CONCORRÊNCIA

Atualmente, os principais concorrentes são: Compaq, IBM, revendas de computadores em geral e outros.

3.1.3 TIPO DE ESTRUTURA

Conforme mencionado na introdução, a empresa está estruturada em uma Matriz (Porto Alegre) e quatro filiais (Caxias do Sul, Novo Hamburgo, Pelotas e Porto Alegre). A empresa conta com laboratório próprio, equipado para prestar manutenção a computadores.

A empresa também conta com uma frota composta por dez veículos, os quais são utilizados para a prestação de serviços nas diversas modalidades.

3.1.4 O NEGÓCIO DA EMPRESA

O negócio da empresa é atuar em instalação e suporte de manutenção com fornecimento de peças de reposição para equipamentos de informática. De forma sintetizada é possível dizer que o negócio da empresa é Soluções em Informática. Os fornecedores dos componentes são nacionais e internacionais (ex.: Compaq, IBM e outros).

Devido à tendência de massificação no uso da informática, cresce a insegurança dos usuários quanto à qualidade e garantia dos serviços oferecidos no mercado. A rapidez com que novas tecnologias são disponibilizadas determina a necessidade de constante atualização. A rápida obsolescência dos equipamentos e programas, necessidade de manutenção, necessidade de auxílio e orientação na utilização de softwares e hardware, tornam o mercado excepcionalmente dinâmico.

Nesse contexto a concorrência aumenta em todos os níveis, e o tempo de existência das empresas, quando mal gerenciadas tende a ser curto.

3.1.5 A MISSÃO

A empresa apresenta como missão a solução das necessidades dos clientes na área de informática, através do constante aperfeiçoamento dos colaboradores, promovendo: desenvolvimento social, econômico e retorno aos acionistas no mercado. O conceito de Missão da empresa tem forte ênfase no comprometimento efetivo de seu grupo de colaboradores, através da participação acionária como elemento motivador, favorecendo o processo de melhoria contínua.

3.1.6 OS PRINCÍPIOS

O acróstico abaixo representa valores e metas que a empresa utiliza como elementos balizadores de suas ações no mercado. Promover o desenvolvimento do conhecimento, através da participação das pessoas na empresa e na sociedade, é o elemento que embasa o processo decisório da Scherer.

- S – serviços
- C - crescimento/ conhecimento
- H - honestidade
- E - empreendimento
- R - retorno
- E - excelência
- R - realização

3.1.7 RECURSOS HUMANOS COMO FATOR DE PRODUÇÃO

Existe grande exigência de mão de obra nesta indústria, principalmente em instalações, manutenção, projetos, automação de escritórios e desenvolvimento de novos produtos. A qualidade dos serviços não atinge nível ótimo, em função do mercado disponibilizar técnicos iniciantes em fase de aprendizado. O nível educacional requerido como básico, é segundo grau, com ênfase técnica nas áreas: de eletrônica, informática e redes. Porém é indispensável em determinadas atividades maior qualificação, variando de graduação a especializações.

A mão de obra de técnicos em informática atualmente está abundante, pois diversas escolas estão formando profissionais sem, no entanto, atender o nível de qualificação requerido pela indústria. É necessária a complementação, através de treinamento específico, demandando tempo adicional, em torno de seis meses.

A disponibilidade de recursos humanos constitui oportunidade à indústria de informática, pois, havendo excesso de mão de obra, é possível selecionar aproveitando os melhores profissionais. Podendo constituir também ameaça, pois, após desenvolver treinamento, a empresa pode perder o profissional para a concorrência.

3.1.8 TECNOLOGIA COMO FATOR DE PRODUÇÃO

O domínio que a indústria possui sobre a tecnologia do processo é muito bom, porém sem grande especialização. O processo é definido de forma geral com empirismo. A indústria de serviços ainda não possui significativos estudos científicos sobre seus processos,

que possibilitem a adoção de procedimentos de comprovada eficácia, como ocorre em segmentos industriais mais desenvolvidos, como o calçadista e o automotivo.

Considerando que a tecnologia é o serviço em si, o domínio que a indústria possui sobre a tecnologia é significativo, dentro do que é disponível atualmente. Por outro lado, o domínio que a indústria possui sobre a tecnologia gerencial é pequeno, com pouco conhecimento formal das técnicas de gestão. O empirismo predomina. A empresa procura estar atualizada com as novidades em tecnologias, como forma de atender às exigências do mercado, mantendo a competitividade. A maioria das empresas está no mesmo nível. É importante salientar que sessenta e cinco por cento dos concorrentes atuam no mercado em desconformidade com as leis ou de maneira fugaz. Neste caso não é possível avaliar as tecnologias usadas.

Em relação ao acesso que a indústria tem a novas tecnologias, as novidades do mercado são informadas por fabricantes aos seus distribuidores e necessariamente incorporadas, dada a competitividade do setor. Aqueles que não recebem as informações têm sua competitividade comprometida. A indústria é extremamente inovadora, devido a necessidade de acompanhamento do lançamento de novos produtos para informática. Existem lançamentos a cada três meses. A introdução de inovações é feita predominantemente por empresas estrangeiras de países desenvolvidos. Em suma, quem dita o comportamento do mercado são os concorrentes estrangeiros.

Em relação às oportunidades e ameaças com que se defronta a indústria, considera-se como oportunidade, quando a empresa possui ou pode vir a possuir a tecnologia de determinado produto, e ameaça, quando um concorrente possui ou pode vir a possuir tecnologia superior, antecipadamente.

3.1.9 A IMPORTÂNCIA DO CAPITAL NA INDÚSTRIA

O capital é indispensável para o desenvolvimento da indústria e também para o desenvolvimento e acesso a tecnologias, sendo elemento importante para a competitividade. Em relação à disponibilidade de capital pela indústria para seu conveniente posicionamento em mercados globais, o fomento é insignificante. A disponibilidade de capital oferecido pelos

órgãos governamentais necessitaria ser significativamente superior, para fazer frente a competidores internacionais tais como: Compaq, IBM ou HP.

O custo do capital é alto no mercado financeiro, comparado à rentabilidade e a própria estabilidade da empresa, bem como a sua sobrevivência. O repasse do custo financeiro inviabiliza as operações, devido às baixas margens de lucro e a crescente competição.

3.1.10 IMPORTÂNCIA DOS ATIVOS IMOBILIZADOS

A empresa apresenta necessidade de investimento constante em instalações incluindo equipamentos e licenças de uso em software, para aproveitar as oportunidades vislumbradas. Quando é necessário expandir, é fácil encontrar locais para expansão, sendo necessária apenas verificação de critérios de localização frente aos mercados potenciais.

Ao analisar a relação existente entre os ativos imobilizados, o nível de operação da empresa e sua competitividade, verifica-se que são diretamente proporcionais tanto no nível de operação como na sua competitividade. Os automóveis, computadores e software são ferramentas que possibilitam eficiência ao negócio.

3.1.11 AS CONDIÇÕES DE DEMANDA

O nível de exigência dos compradores tem crescido, devido ao aumento da importância que os equipamentos passaram a ter na sociedade atual. Os escritórios, empresas, profissionais autônomos e particulares, passaram a depender dos computadores em maior ou menor grau. Observa-se que, quanto maior o grau de dependência, em relação aos equipamentos, maior tende a ser o nível de exigência do cliente.

A pressão exercida pelo mercado no que se refere à introdução de melhorias, inovações e produtos mais sofisticados, em algumas situações é média, pois, na maioria das vezes, a indústria está à frente das expectativas do mercado nacional.

Em relação ao apoio da legislação não há proteção, nem concessões de subsídios, em nível federal. No âmbito estadual e municipal ocorrem vantagens representadas por

reduções em impostos relativos a serviços e circulação de mercadorias. (Ex.: ISSQN em Porto Alegre é 5% e em Novo Hamburgo 0%).

A demanda do mercado por produtos da indústria é sazonal em relação ao clima. É crescente nas épocas de inverno e nas intempéries, quando os equipamentos tendem a apresentar maior índice de problemas. Estima-se que a ociosidade na capacidade instalada é em torno de 20%. A demanda também sofre influência da conjuntura econômica, estando diretamente vinculada às macro políticas governamentais. Explicando: em períodos de recessão a demanda cai; em períodos de crescimento, a demanda se eleva na mesma proporção.

As empresas concorrentes apresentam tendência a investimentos em inovações tecnológicas, como decorrência do próprio crescimento tecnológico do mercado. Devido ao aumento da concorrência, a Scherer apresenta crescente preocupação com o gerenciamento de custos. O foco na melhoria da qualidade e satisfação do cliente é importante e contínuo. Na verdade, é considerado um fator determinante de competitividade, considerando o aumento da concorrência.

Na produtividade da indústria, em termos da taxa de valor agregado (o faturamento em relação aos custos incorridos), observa-se que o lucro por valor agregado é maior nas empresas estrangeiras por serem iniciadoras de tecnologias.

O ambiente é competitivo e pode ser visto como ameaça quando analisado na ótica da concorrência, e, também como oportunidade, pelo estímulo ao crescimento em face de necessidade de procura por novos produtos e tecnologias. A empresa analisada visualiza o momento de globalização como desafiante, na medida em que desenvolve competitividade, com a necessidade de absorção constante de novas tecnologias.

A empresa tem condições de sustentar o posicionamento atual, se for mantido o cenário político e econômico. Em relação às perspectivas de sucesso futuro, é possível classificar como significativas e crescentes, em função da necessidade de serviços criada pela popularização dos computadores pessoais.

3.1.12 CENÁRIO DE REFERÊNCIA

O advento da internet tornou a informação *on-line* uma realidade. O domínio no mundo dos negócios cada vez mais é obtido por aqueles que detém o conhecimento. Na análise de ambiente realizada, verifica-se a existência de fatores que nosso cenário contempla, como: a desregulamentação da economia, privatizações e a globalização de mercados, onde a concorrência por qualidade e preço tornou-se uma exigência dos clientes. Os itens que consideramos chaves são: concorrência por qualidade e preço, globalização de mercados domínio pelo conhecimento, informação em tempo real, clientes exigentes, desregulamentação da economia e privatizações.

3.1.13 DIFERENCIAÇÃO DO PRODUTO

A marca da empresa não é fortemente identificada no mercado, porém a organização apresenta preocupação com a qualidade e satisfação dos clientes. Seguindo esta linha de trabalho a empresa consegue fidelizar seus clientes, criando identidade no mercado. A principal forma de propaganda utilizada é o 'boca-a-boca'.

O crescimento da indústria é acelerado, devido à crescente necessidade de acompanhamento das tecnologias de informação. Todavia, face ao processo de desaquecimento da economia brasileira verificado nos dois últimos anos, a taxa de crescimento do setor tem apresentado um ritmo mais lento que em períodos anteriores, apesar da forte pressão das novas tecnologias que estão surgindo, e ainda do fato do reaquecimento econômico verificado no ultimo trimestre (agosto, setembro e outubro de 2000), conforme já exposto.

As margens de lucro são baixas devido à concorrência acirrada. Apesar disso, existem novos entrantes, pois o desemprego, fruto da não absorção da mão de obra disponível, leva as pessoas a buscarem a sobrevivência no mercado informal. Nele encontram lucros, dada a sonegação dos impostos e o contrabando de insumos e produtos.

3.2 LEVANTAMENTO DAS EXPECTATIVAS DOS CLIENTES

3.2.1. PLANEJAMENTO DO ESTUDO EM GRUPO FOCALIZADO

O valor percebido pelo cliente foi obtido através do levantamento das expectativas dos clientes a partir de fontes primárias de informação, ou seja, junto aos próprios clientes. A pesquisa junto aos clientes foi feita utilizando o método conhecido como grupo focalizado. O mercado alvo foi sugerido pela empresa com a finalidade de estudar variações em um mercado que a empresa pretende aumentar sua participação. O mercado de varejo ou ainda como é conhecido no meio de informática - SOHO (*Small Office Home Office*).

Inicialmente definiu-se que o produto escolhido a ser pesquisado seria o contrato de serviços, o qual é composto de diversos atributos, sugeridos pelos próprios clientes pesquisados. Outros produtos poderiam ter sido pesquisados porém esse reflete um volume considerável de negócios na organização.

Na escolha dos componentes dos grupos focalizados, foram consideradas três variáveis: idade, sexo e perfil profissional.

Considerou-se três grupos de idade a saber: (i) até 30 anos, (ii) entre 30 e 45 anos, (iii) maiores de 45 anos. Estabeleceu-se ainda que o grupo deveria ter participantes dos dois sexos, homens e mulheres nas faixas etárias anteriormente citadas. Definiu-se ainda que os participantes pertencessem a três perfis profissionais: empreendedor (qualquer profissão), ciências exatas (engenharia, contabilidade, matemática) e ciências humanas (administração, medicina, enfermagem, psicologia).

Definiu-se também alguns outros requisitos a serem atendidos pelos componentes do grupo, tendo em vista o público alvo visado: deveriam possuir microcomputador e ter curso superior, dentro do grupo deveria ainda haver 6 clientes Scherer e 3 que não são.

No planejamento do estudo em grupo focalizado, estabeleceu-se que ele seria conduzido em dois encontros. No primeiro encontro, os objetivos foram estabelecer quais os atributos desejados pelos clientes (componentes do grupo); no segundo encontro, o objetivo

foi quantificar o valor atribuído pelo cliente aos diversos atributos, tendo em vista diferentes níveis de prestação de serviço.

O quadro 3 resume o perfil dos nove participantes que colaboraram no estudo em grupo focalizado. Como pode ser visto, trata-se de um grupo equilibrado em relação às variáveis Idade, Sexo e perfil profissional.

Quadro 3 – Grupo Focalizado.

	Menor do que 30 anos	Entre 30 e 45 anos	Maior do que 45 anos
Ciências exatas	Contador Masculino Entrevistado 1	Matemática Feminino Entrevistado 2	Sistemas Feminino Entrevistado 3
Ciências humanas	Advogado Masculino Entrevistado 4	Médico Masculino Entrevistado 5	Enfermeira Feminino Entrevistado 6
Empreendedor	Psicologia Feminino Entrevistado 7	Dentista Masculino Entrevistado 8	Administrador Masculino Entrevistado 9

O primeiro encontro teve duas horas de duração. Ele foi conduzido em uma sala contendo todos os recursos para a realização da pesquisa: ar condicionado, mesa redonda, gravadores, quadro negro e elementos de apoio tais como: café, chá, água, chocolate, etc... Além dos convidados estavam presentes: o moderador, o autor desta dissertação e auxiliares.

As questões elaboradas com a finalidade de guiar o primeiro evento foram apresentadas ao grupo focalizado. As perguntas foram apresentadas na seguinte seqüência: as duas primeiras de abordagem inicial do assunto para situar as pessoas no âmbito da pesquisa, as três subseqüentes tem a finalidade de descobrir os atributos que os participantes do grupo focalizado valorizam, a questão seguinte tem a finalidade de descobrir os níveis dos atributos que seriam adequados e as duas últimas para fomentar que tipo de serviços complementares seriam valorizados pelos clientes. As perguntas são as seguintes:

- Como seus colegas se relacionam com computadores? Amam, odeiam, suportam, dependem de ?
- O que seus colegas entendem de computadores? Muito, pouco, quase nada? Eles sabem que é o Bill Gates? Eles sabem a diferença entre o *Word* e o *Excel*? Eles sabem o que é um banco de dados relacionados? Conhecem rede?

- Qual o tipo de suporte em hardware e software que você acha que eles precisam?
- Quais os tipos de serviços que são oferecidos e que vocês acham que são importantes?
- Quais os tipos de serviços que não são oferecidos e que poderiam ser importantes
- Para cada tipo de serviço identificado, qual o nível de prestação de serviço que seria adequado para seus colegas?
- Quais as características que você mais aprecia na Scherer?
- Quais as áreas que você acredita que poderiam melhorar na Scherer?

3.2.2 GRUPO FOCALIZADO: DESCRIÇÃO DO PRIMEIRO ENCONTRO

O primeiro encontro do grupo focalizado propiciou a obtenção de informações sobre as expectativas dos clientes. A participação dos entrevistados foi efetiva. A transcrição do primeiro encontro encontra-se no anexo 2 - grupo focalizado.

3.2.3. LEVANTAMENTO DOS ATRIBUTOS DESEJADOS PELO CLIENTE

O primeiro estudo em grupo focalizado permitiu que fossem identificados os atributos de interesse para o cliente. Os atributos foram identificados a partir das respostas fornecidas pelos participantes, as quais foram organizadas e sumarizadas pela equipe técnica. Esses atributos serão designados por X_1 , X_2 ,, X_{14} . Conhecidos esses atributos, e utilizando subsídios tanto do grupo focalizado como da equipe técnica da empresa, foram definidos os níveis de prestação de serviço, ou seja, o intervalo de valores possíveis para cada atributo. Os atributos identificados e os respectivos intervalos aparecem na Tabela 3.1

3.3 VALOR ATRIBUÍDO PELOS CLIENTES

3.3.1 GRUPO FOCALIZADO: SEGUNDO ENCONTRO

Neste evento participaram os mesmos convidados do primeiro encontro, exceto pelo entrevistado 8 que não compareceu. Com base no primeiro encontro, foram formuladas as questões. Essas questões foram organizadas em uma planilha, a qual contempla todos os

serviços e respectivos níveis listados no primeiro encontro. A organização das questões contou também com o auxílio do pessoal especializado da Scherer.

Os entrevistados responderam as questões pertinentes às expectativas que eles haviam demonstrado no primeiro encontro. Eles foram instados a quantificar o valor atribuído

TABELA 3.1 – Classificação dos atributos e seus níveis de qualidade

Atributo	Tipo de variável	Intervalo (níveis)
X ₁ Tipo de atendimento	Discreta	Balcão, Tele-busca ou On-site
X ₂ Tipo de cobertura	Discreta	Hardware, Software ou H&S
X ₃ Velocidade de atendimento	Contínua	1 a 48 horas
X ₄ Assistência com hora marcada	Contínua	0 = não, 1 = sim
X ₅ Disponibilidade do atendimento	Contínua	8 a 24 horas
X ₆ Qualificação dos técnicos	Contínua	0 = baixa, 1 = alta
X ₇ Explicações detalhadas	Contínua	0 = não, 1 = muito detalhadas
X ₈ Disponibilidade de tele-ajuda	Contínua	0 a 24 horas/dia
X ₉ Tempo de acesso ao tele-ajuda	Contínua	1 a 20 horas/mês
X ₁₀ Treinamento	Contínua	0 a 24 horas/ano
X ₁₁ Suporte na aquisição	Discreta	Nenhum, Cotação, Cotação + Projeto, Cotação + Projeto + Pró-ativo
X ₁₂ Auto-ajuda via internet	Discreta	Nenhuma, Hardware, Software, H&S
X ₁₃ Instalação de Hardware e Software	Discreta	Sem suporte, Hardware, Software, H&S
X ₁₄ Instalação com hora marcada	Contínua	0 = não, 1 = sim

aos diversos serviços, tendo em vista os diferentes níveis de prestação que podem ser oferecidos em cada serviço. As perguntas e respostas, serão apresentadas a seguir, juntamente com um rápido comentário referente a cada item.

A pergunta 1.1 “Qual a mensalidade que você pagaria por contrato de assistência técnica de Hardware e Software?” refere-se ao contrato de assistência técnica básico, que pode contemplar cobertura de hardware e software, sendo possível estabelecer três níveis para o tipo de atendimentos: i) balcão - a pessoa leva seu equipamento até a empresa de assistência; ii) tele busca - a empresa presta um serviço de tele busca e entrega; iii) *on-site* - a empresa vai consertar o equipamento na casa do cliente.

A pergunta 1.2 “Atendimento on-site: que mensalidade você pagaria por contrato parcial de Hardware ou Software?” refere-se ao tipo de cobertura desejado pelo cliente, considerando um atendimento em casa (*on-site*). Os três tipos de cobertura possíveis são: (i) o contrato tem cobertura de hardware; (ii) o contrato tem cobertura de software; (iii) o contrato tem cobertura de hardware e software.

A pergunta 1.3 “Atendimento on-site: que mensalidade você pagaria por atendimento rápido (lento)?” considera o contrato básico com cobertura de atendimento na casa do cliente com hardware e software inclusos. Têm por objetivo classificar o atendimento quanto ao tempo que o cliente levaria para ser atendido; rápido (o técnico chega em 2 horas), normal (o técnico chega no próximo turno) e lento (o técnico chega em 24 horas).

A pergunta 1.4 “Quanto você pagaria por um atendimento com hora marcada?” considera o contrato básico com cobertura de atendimento na casa do cliente com hardware e software inclusos. Têm por objetivo classificar o atendimento quanto a possibilidade de ser realizado com hora marcada ou não.

A pergunta 1.5 “Quanto você pagaria a mais por um serviço que atendesse nas 24 horas?” considera o contrato básico com cobertura de atendimento na casa do cliente com hardware e software inclusos. Têm por objetivo classificar o contrato quanto à disponibilidade do serviço: normal (horário comercial) ou 24 horas por dia.

A pergunta 1.6 “Atendimento on-site: quanto você pagaria por atendimento técnico especializado?” considera o contrato básico com cobertura de atendimento na casa do cliente com hardware e software inclusos. Têm por objetivo classificar o contrato quanto à especialização do técnico que efetuará o atendimento estabelecendo se o mesmo é um técnico padrão normal ou especialista (possui experiência e domina o assunto).

A pergunta 1.7 “Atendimento on-site: quanto você pagaria por explicações detalhadas do problema?” considera o contrato básico com cobertura de atendimento na casa do cliente com hardware e software inclusos. Têm por objetivo classificar o contrato quanto à possibilidade de prestar ao cliente explicações simples (normais) ou detalhadas.

A pergunta 1.8 “Atendimento on-site: Qual mensalidade você pagaria?” refere-se a verificação de consistência das respostas anteriormente fornecidas pelos entrevistados. Esta avaliação é feita comparando-se um contrato com coberturas básicas ao contrato com coberturas básicas acrescido de algumas características oferecidas anteriormente de forma individual.

Avança-se então para o questionamento do valor dos serviços complementares. A pergunta 2.1 “Que adicional você pagaria por um serviço de tele ajuda de Hardware e Software?” questiona o valor do tele ajuda, consistindo em um auxílio telefônico às pessoas que têm problemas com seus equipamentos. Esse atendimento poderia ser disponibilizado nos seguintes níveis: quanto ao tempo de disponibilidade, em horário comercial ou 24 horas; e quanto ao tempo de acesso permitido, uma hora por mês ou tempo livre de acesso.

A pergunta 2.2 “Qual o adicional que você pagaria por um serviço de treinamento?” questiona o valor atribuído a um serviço de treinamento em informática e computadores: treinamento inicial (uma única vez, duas horas de duração) ou continuado (uma a duas horas por mês, ao longo de todo o ano do contrato).

As tabelas 3.2 e 3.3 contém as respostas fornecidas pelos entrevistados ao conjunto de questões. As respostas, que aparecem nas colunas dos entrevistados 1 a 8, representam o valor percebido pelo cliente e foram fornecidas em R\$ (Reais).

Tabela 3.2: Valor percebido pelos serviços de assistência técnica

	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4	Entrevistado 5	Entrevistado 6	Entrevistado 9	Moderador	Média
1 Assistência Técnica									
1.1 Qual a mensalidade que você pagaria por contrato de assistência técnica H & S?									
Atendimento no Balcão	10	5	5	5	1			22	8,00
Atendimento com tele busca e entrega	30	15	15	30	25			28	23,83
Atendimento on-site	20	30	30	15	40			30	30,00

1.2 Atendimento on-site: que mensalidade você pagaria por contrato parcial (H ou S)?

Hardware	15	15	23	15	15	15		20	16,85
Software	5	15	7	15	15	15		15	12,42
Hardware & Software	30	30	30	30	30	30	30	30	30,00

1.3 Atendimento on-site: que mensalidade você pagaria por atendimento rápido (lento)?

Rápido (2 horas)	35	40	40	35	40	40		35	37,85
Normal (Próximo turno)	30	30	30	30	30	30	30	30	30,00
Lento (24 horas)	25	10	25	25	10	30		25	21,42

1.4 Quanto você pagaria a mais por um atendimento com hora marcada?

Normal (no turno)	30	30	30	30	30	30	30	30	30,00
Com hora marcada	30	40	35	40	40	30		35	35,71

1.5 Quanto você pagaria a mais por um serviço que atendesse nas 24 horas?

Normal (horário comercial)	30	30	30	30	30	30	30	30	30,00
24 horas	30	40	50	30	40	50		40	40,00

1.6 Atendimento on-site: quanto você pagaria pelo atendimento técnico especializado?

Normal	30	30	30	30	30	30	30	30	30,00
Especialistas	30	30	45	30	40	40		35	35,71

1.7 Atendimento on site: quanto você pagaria por explicações detalhadas do problema?

Normal (Explicações simples)	30	30	30	30	30	30	30	30	30,00
Explicações detalhadas	32	32	32	32	35	30		35	33,28

1.8 Atendimento on-site: verificação de consistência – Qual mensalidade você pagaria?

Atendimento em 24 horas, sem hora marcada, durante o horário comercial, prestado por técnicos de nível médio, com explicações simples sobre o problema	30	30	28	30	30	30	40	28	30,75
Atendimento em 2 horas, com a possibilidade de hora marcada, durante as 24 horas, prestado por técnicos especializados, com explicações detalhadas	45	55	60	50	50	60	60	50	53,75

A pergunta 2.3 “Suporte na aquisição de H&S- Qual o adicional que você pagaria?” questiona o valor atribuído ao suporte na aquisição de microcomputadores e periféricos, tais como softwares, upgrades de hardwares e outros. Os possíveis níveis de

atendimento são: cotação apenas, projeto com cotação, e projeto com cotação pró ativo (antecipação das necessidades do cliente, no que se refere à expansão e atualização de equipamento).

A pergunta 2.4 “Auto ajuda - Que adicional você pagaria por acesso via internet a banco de casos?” questiona o valor atribuído pelos entrevistados a um serviço de auto-ajuda, estilo banco de casos e resposta de perguntas mais frequentes, que estaria disponível na internet. Os níveis possíveis desse serviço são: ajuda em hardware, ajuda em software e ajuda em hardware e software.

A pergunta 2.5 “Que adicional você pagaria por uma assistência que também fornecesse instalação?” verifica o valor atribuído pelo cliente a um serviço de instalação, onde os níveis possíveis são: instalação de hardware, instalação de software, instalação de ambos e ainda instalação de ambos com hora marcada.

A pergunta 2.6 “Qual mensalidade você pagaria?” é uma pergunta que verifica a consistência das respostas anteriores. Essa pergunta apresenta três planos: o primeiro plano com cobertura básica; o segundo com cobertura básica acrescida dos complementares tele ajuda no horário comercial com até uma hora de uso, treinamento inicial e suporte na cotação de hardware e software; e um terceiro plano com cobertura básica acrescida dos complementares tele ajuda com tempo livre de acesso, treinamento continuado, suporte no projeto e cotação de hardware e software, auto ajuda na internet em hardware e software e suporte na instalação de hardware e software com hora marcada.

TABELA 3.3 – Valor percebido pelos serviços complementares

2. Serviços Complementares

2.1 Tele ajuda 051 - Que adicional você pagaria por um serviço de tele ajuda (H & S)?

Horário comercial, até 1 hora mensal	1	0,5	1	1	1	2	0,5	2	1,12
Horário comercial, tempo livre de acesso	2	1	3	2	3	3	5	2	2,62
Disponível 24 horas, até 1 hora de uso por mês	3	3	3	3	2	4	1	4	2,87
Disponível 24 horas e tempo livre de acesso	4	6	8	4	6	5	10	6	6,12

2.2 Treinamento - Qual o adicional que você pagaria por um serviço de treinamento?

Treinamento básico no primeiro mês de contrato, 2 horas de duração	15	12	15	10	12	0	20	15	1,03
Treinamento continuado, 1 a 2 horas mês	10	10	10	10	15	5	1	5	8,25

2.3 Suporte na aquisição de hardware e software - Qual o adicional que você pagaria?

Cotação	0,5	1	1	1	1	0,4	1	1	0,86
Projeto + Cotação	1	2	3	2	3	0,5	3	2	2,06
Projeto + Cotação + Pró ativo	1,5	3	5	3	5	1	5	3	3,31

2.4 Auto ajuda - Que adicional você pagaria por acesso via internet a banco de casos?

Auto ajuda em hardware	0,1	0,1	0,3	0,5	0,1	0,4	0,1	1	0,32
Auto ajuda em software	0,5	0,5	0,8	0	0,5	0,5	0,5	1	0,53
Auto ajuda em hardware e software	0,6	0,6	1	0,5	0,6	0,6	0,6	2	0,81

2.5 Que adicional você pagaria por uma assistência que também fornecesse instalação?

Instalação de Hardware	2	1	1	2	2	2	3	2	1,87
Instalação de software	3	1	1	0	3	0	2	1	1,37
Instalação de ambos	5	2	2	2	5	2	5	3	3,25
Instalação de ambos c/ hora marcada	5	2	2	2	5	2	5	4	3,37

2.6 Verificação de consistência: qual mensalidade você pagaria?

PLANO A	30	30	30	30	30	30	30	30	30,00
Assistência técnica apenas									
PLANO B	40	35	35	40	45	35	40	30	38,12
Assistência técnica									
Tele-ajuda no horário comercial, até 1 hora de uso									
Treinamento inicial H&S									
Suporte na cotação de H&S									
PLANO C	60	65	60	60	65	50	50	50	57,50
Assistência técnica									
Tele-ajuda 24 horas, tempo livre de acesso									
Treinamento 1 a 2 horas por mês									
Suporte no projeto e cotação de H&S									
Auto ajuda via internet, FAQs e Bancos de caso H&S									
Suporte na instalação de H&S c/ hora marcada									

3.4 LEVANTAMENTO DOS CUSTOS DA EMPRESA

Para efetuar-se o levantamento dos custos realizou-se estudo onde foram erguidos cenários prováveis. Foram considerados como relevantes os dados obtidos junto ao setor de operações da empresa, os dados de fabricantes de hardware e software, os dados médios dos gastos dos últimos doze meses da empresa e os dados de bens, serviços e equipamentos que deveriam ser utilizados para efetuar os serviços. Para efeito do cálculo dos insumos (bens, serviços e equipamentos) utilizados foram considerados preços de mercado e bens com valores mais elevados foram amortizados em 12 ou 24 meses. A empresa utiliza-se do sistema de absorção parcial de custos para cálculo do custo dos serviços. Outros sistemas tais como ABC podem chegar a resultados diferentes.

Os cenários (planilhas nos anexos), dos serviços de assistência técnica observaram as seguintes considerações iniciais para que os custos pudessem ser devidamente alocados:

1. quantidade de contratos - foi estimado 1000 clientes com contratos;
2. assistências possíveis – para esse cálculo foi observado o tempo médio entre falhas declarado pelos fabricantes e a experiência da empresa;
3. quantidade mensal – com base na quantidade de contratos e no número de assistências possíveis calculou-se o número de chamados técnicos mensais;
4. produtividade – obtido com base nos dados de produtividade média dos técnicos;
5. recursos humanos – o número de técnicos alocados foi obtido a partir da produtividade de cada técnico da empresa e do tempo médio entre falhas dos fabricantes e da empresa.

Essas condições iniciais refletem a situação atual da empresa. Cada item levantado está associado com o seu correspondente no levantamento dos valores percebidos, ou seja, para um determinado tipo de serviço requerido pelo cliente foi calculado qual o custo do mesmo para a empresa, conforme tabela 3.4.

O anexo 1 demonstra como foram feitos os cálculos dos serviços propostos na assistência técnica e nos serviços complementares. Esse anexo é composto de planilhas de

cálculo de custo. As planilhas têm correspondência numérica com a tabela de valor percebido pelo cliente (Tabela 3.2 e Tabela 3.3).

TABELA 3.4 - Custo dos serviços de assistência técnica

	Valores calculados
1 Assistência Técnica	
1.1 Qual o custo mensal de um contrato de assistência técnica (H & S)?	
Atendimento no Balcão	20,80
Atendimento com tele busca e entrega	24,77
Atendimento on-site	33,80
1.2 Atendimento on-site: qual o custo de um contrato parcial (H ou S)?	
Hardware	9,85
Software	22,43
Hardware & Software	33,80
1.3 Atendimento on-site: qual o custo de um atendimento rápido (lento)?	
Rápido (2 horas)	41,01
Normal	33,80
Lento (24 horas)	30,96
1.4 Qual o custo de um atendimento com hora marcada?	
Normal (no turno)	33,80
Com hora marcada	41,01
1.5 Qual o custo de um serviço que atendesse nas 24 horas?	
Normal (horário comercial)	33,80
24 horas	39,95
1.6 Atendimento on-site: qual o custo do atendimento técnico especializado?	
Normal	33,80
Especialistas	40,23
1.7 Atendimento on site: qual o custo de fornecer explicações detalhadas?	
Normal (Explicações simples)	33,80
Explicações detalhadas	42,61

1.8 On-site: verificação de consistência – qual o custo das opções a seguir?

Atendimento em 24 horas, sem hora marcada, durante o horário comercial, prestado por técnicos de nível médio, com explicações simples sobre o problema	33,80
Atendimento em 2 horas, com a possibilidade de hora marcada, durante as 24 horas, prestado por técnicos especializados, com explicações detalhadas	41,62

No cenário do cálculo dos serviços complementares novamente efetuaram-se considerações iniciais similares as dos serviços de assistência:

1. quantidade de contratos - foi estimado o mesmo número de contratos que utilizou-se nos serviços de assistência técnica;
2. tempo do serviço – para esse cálculo foi observado o tempo médio dos serviços propostos e com base nesse tempo o número de atendimentos;
3. quantidade de atendimentos – com base na quantidade de contratos e no número de atendimentos possíveis calculou-se o número de atendimentos mensais;
4. produtividade – com base nos dados de produção dos técnicos obteve-se quantos atendimentos cada técnico pode efetuar mensalmente;
5. recursos humanos – o número de técnicos alocados foi obtido da produtividade de cada técnico da empresa e do tempo médio entre falhas dos fabricantes e da empresa;
6. estimativa de atendimentos – nos serviços que a empresa tinha similar foi pesquisado a base de tempos do similar. Nos serviços que a empresa não possuía foi feita estimativas com base na experiência de empresas parceiras que foram consultadas.

Novamente, cada item levantado está associado com o seu correspondente no levantamento dos valores percebidos, ou seja, para um determinado tipo de serviço requerido pelo cliente foi calculado qual o custo do mesmo para a empresa, conforme tabela 3.4 e anexo 1 contendo planilhas de custos.

TABELA 3.5 – Custo dos serviços complementares

2. Serviços complementares	
2.1 Tele ajuda 051 - Qual o custo adicional de um serviço de tele ajuda (H & S)?	
Horário comercial, até 1 hora de uso por mês	2,89
Horário comercial, tempo livre de acesso	5,78
Disponível 24 horas, até 1 hora de uso por mês	8,09
Disponível 24 horas e tempo livre de acesso	8,67
2.2 Treinamento - Qual o custo adicional de um serviço de treinamento?	
Treinamento básico no primeiro mês de contrato, 2 horas de duração	0,69
Treinamento continuado, 1 a 2 horas por mês	8,10
2.3 Aquisição de hardware e software - Qual o custo adicional do serviço?	
Cotação	0,70
Projeto + Cotação	1,73
Projeto + Cotação + Pró ativo	2,43
2.4 Qual o custo adicional de um serviço de acesso via internet a banco de casos?	
Auto ajuda em hardware	0,64
Auto ajuda em software	0,64
Auto ajuda em hardware e software	0,64
2.5 Que adicional voce pagaria por uma assistência que fornecesse instalação?	
Instalação de Hardware	0,87
Instalação de software	2,61
Instalação de ambos	3,48
Instalação de ambos c/ hora marcada	3,48
2.6 Verificação de consistência: qual o custo mensal dos planos a seguir?	
PLANO A	33,80
Assistência técnica apenas	
PLANO B	38,07
Assistência técnica	33,80
Tele-ajuda no horário comercial, até 1 hora de uso	2,89
Treinamento inicial H&S	0,69
Suporte na cotação de H&S	0,69
PLANO C	56,42
Assistência técnica	33,80
Tele-ajuda 24 horas, tempo livre de acesso	8,67
Treinamento 1 a 2 horas por mês	8,10
Suporte no projeto e cotação de H&S	1,73
Auto ajuda via internet, Bancos de caso H&S	0,64
Suporte na instalação de H&S c/ hora marcada	3,48

4. MODELO DO VALOR PERCEBIDO E CUSTO DOS SERVIÇOS

A partir da revisão bibliográfica (capítulo 2) e da pesquisa realizada utilizando grupo focalizado (capítulo 3) desenvolve-se, no presente capítulo, um modelo que busca comparar o valor percebido pelo cliente e o custo da prestação de serviço. Isso irá possibilitar uma análise da margem de lucro considerando explicitamente a voz do cliente.

A modelagem proposta contempla as seguintes etapas: identificação dos atributos importantes para os clientes, identificação dos níveis de qualidade que podem ser oferecidos ao cliente, quantificação do valor atribuído pelo cliente aos diversos níveis de prestação de serviços que podem ser oferecidos, levantamento junto à empresa dos custos associados aos diversos níveis de prestação de serviços e, por fim, estabelecimento de modelos matemáticos que permitam a comparação de valor percebido e custo dos serviços.

4.1 MODELAGEM DO VALOR PERCEBIDO

A modelagem do valor percebido foi realizada através de um trabalho previamente planejado. Primeiro, preparou-se o roteiro de perguntas a ser utilizado durante a reunião com o grupo focalizado. Esse roteiro foi apresentado anteriormente no capítulo 3. Em seguida, foi realizado o primeiro encontro do grupo focalizado. Assim, os dados foram coletados e foi possível definir os atributos valorizados pelos clientes e seus respectivos níveis de prestação de serviço, por exemplo: velocidade de atendimento, que pode ser rápido (2 horas), normal (seis horas) ou lento (24 horas). Continuando, foi planejado o roteiro de perguntas para o segundo encontro do grupo focalizado, onde se buscou explicitamente o

valor atribuído pelo cliente aos diversos níveis de prestação de serviço. Por fim, foram construídos os modelos matemáticos, que possibilitaram a comparação entre valor percebido e custo. Essas etapas serão explicadas em maior detalhe na seqüência.

1. Definir os atributos de interesse para o cliente, X_1, X_2, \dots, X_k . No estudo de caso em questão, esses atributos foram levantados junto aos clientes, no primeiro encontro do grupo focalizado. Os resultados aparecem na tabela 3.1 apresentada anteriormente.

2. Definir os níveis de qualidade característicos para cada atributo, ou seja, intervalo de valores possíveis para X_1, \dots, X_k . Novamente, no estudo de caso em questão os intervalos foram definidos com o apoio dos clientes, durante o primeiro encontro do grupo focalizado. Os níveis de qualidade foram apresentados anteriormente (tabela 3.1).

3. Definir o valor atribuído pelo cliente para os diversos atributos e seus respectivos níveis. No estudo de caso em questão, esse foi o tema do segundo encontro do grupo focalizado. Os resultados foram apresentados nas tabelas 3.2 e 3.3.

4. Estabelecer um modelo matemático para o valor percebido pelo cliente e para os custos dos serviços, conforme detalhado a seguir.

4a. Para tanto, inicialmente, os níveis de qualidade X_1 a X_k devem ser convertidos para uma escala padronizada, Z_1 a Z_k . O intervalo de valores para Z_1 a Z_k é $[-1; 1]$, apesar de muitos variarem apenas no intervalo positivo, ou seja, $[0; 1]$. As fórmulas de conversão utilizadas no estudo de caso aparecem na tabela 4.1.

Nota 1: a fórmula de conversão de $X_i \Rightarrow Z_i$ em geral é não linear, pois o valor atribuído pelo cliente a um certo atributo em geral não é linearmente proporcional ao nível deste atributo.

Nota 2: estas fórmulas de conversão foram obtidas utilizando rotinas de regressão não linear. Essas rotinas foram aplicadas aos dados obtidos no estudo em grupo focalizado. Para o ajuste, foi utilizado o programa *Statgraphics versão 7.0*.

4b. Completar o modelo matemático definindo a sua estrutura geral. De maneira geral, o modelo irá contemplar termos aditivos e multiplicativos, conforme a própria relação dos atributos entre si. Para o estudo de caso em questão, o modelo construído foi:

$$\text{Valor percebido} = Z_1 Z_2 (C_1 + C_3 Z_3 + C_4 Z_4 + C_5 Z_5 + C_6 Z_6 + C_7 Z_7) + C_8 Z_8 Z_9 + C_{10} Z_{10} + C_{11} Z_{11} + C_{12} Z_{12} + Z_{13} (C_{13} + C_{14} Z_{14}) \quad \text{eq. 4.1}$$

TABELA 4.1: Atributos, fórmula de conversão e intervalo de valores para X

Atributo	Fórmula de conversão	Valores para X
Tipo de atendimento	$Z_1 = X_1$	Balcão = 0,27, Tele-busca = 0,79; On-site = 1,0
Tipo de cobertura	$Z_2 = X_2$	Hardware = 0,56; Software = 0,41; H&S = 1,0
Velocidade de atendimento	$Z_3 = 0,84 \times \ln(6,6/X_3)$	2 a 24 horas
Assistência com hora marcada	$Z_4 = X_4$	0 = não, 1 = sim
Disponibilidade 24 horas	$Z_5 = (X_5 - 8)/16$	8 a 24 horas
Qualificação dos técnicos	$Z_6 = 2 \times (X_6 - 0,5)$	0 = baixa, 1 = alta
Explicações detalhadas	$Z_7 = X_7$	0 = não, 1 = sim
Disponibilidade de tele-ajuda	$Z_8 = (X_8/24)^{0,8}$	0 a 24 horas/dia
Tempo de acesso ao tele-ajuda	$Z_9 = (X_9/20)^{0,25}$	1 a 20 horas/mês
Treinamento	$Z_{10} = (X_{10}/24)^{0,6}$	0 a 24 horas/ano
Suporte na aquisição	$Z_{11} = X_{11}$	Nenhum = 0; Cotação = 0,26; Cotação + Projeto = 0,62; Cotação + Projeto + Pró-ativo = 1
Auto-ajuda via internet	$Z_{12} = X_{12}$	Nenhuma = 0; Hardware = 0,39; Software = 0,65; H&S = 1
Instalação de hardware e Software	$Z_{13} = X_{13}$	Sem suporte = 0; Hardware = 0,58; Software = 0,42; H&S = 1
Instalação com hora marcada	$Z_{14} = X_{14}$	0 = não, 1 = sim

Os termos aditivos e multiplicativos, ou seja, a função ajustada respeita a natureza do serviço que está sendo modelado. Por exemplo, a assistência técnica propriamente dita é representada pelos termos Z_1 e Z_2 , onde Z_1 é o tipo de atendimento (*on-site*, balcão,...) e Z_2 é o tipo de cobertura (*hardware*, *software*,...). Assim, os termos Z_3 (velocidade de atendimento), Z_4 (assistência com hora marcada), Z_5 (disponibilidade 24 horas), Z_6 (qualificação dos técnicos) e Z_7 (assistência prestando explicações detalhadas) aparecem em uma posição multiplicativa, pois nenhum desses atributos pode agregar valor se a própria assistência técnica não for prestada. Eles não existem sem a assistência técnica.

Por outro lado, termos como Z_{10} (treinamento) ou Z_{11} (suporte na aquisição de H&S) aparecem numa posição aditiva, pois podem ser oferecidos (podem agregar valor) mesmo se a assistência técnica não for oferecida. São serviços complementares, que guardam independência em relação aos demais termos.

Os valores dos coeficientes do modelo, C_1, \dots, C_{14} , foram definidos a partir das informações reunidas na etapa 3. anteriormente citada. Os resultados aparecem sumarizados na tabela 4.2.

TABELA 4.2: Coeficientes para o modelo do valor percebido

Coefficiente	Valor	Associado aos atributos
C_1	30,00	Tipo de atendimento e Tipo de cobertura
C_3	8,09	Velocidade de atendimento
C_4	4,01	Assistência com hora marcada
C_5	6,23	Disponibilidade 24 horas
C_6	6,80	Qualificação dos técnicos
C_7	2,68	Explicações detalhadas
C_8	8,95	Disponibilidade de tele-ajuda e Tempo de acesso ao tele-ajuda
C_{10}	6,16	Treinamento
C_{11}	3,62	Suporte na aquisição
C_{12}	1,24	Auto-ajuda via internet
C_{13}	4,60	Instalação de Hardware e Software
C_{14}	0,15	Instalação com hora marcada

O uso da equação 4.1, conjuntamente com os coeficientes apresentados na tabela 4.2, modelam com ótima capacidade, R^2 para os serviços de assistência técnica igual a 0,941 e R^2 para os serviços complementares 0,951, os valores informados no grupo focalizado. Utilizando a equação 4.1 é possível estimar o valor percebido para qualquer combinação de serviços e correspondentes níveis de atendimento.

4.2 MODELAGEM DO CUSTO DO SERVIÇO

A modelagem do custo do serviço segue basicamente a mesma orientação utilizada na modelagem do valor percebido. A diferença é que o valor percebido é obtido a partir das informações do grupo focalizado (clientes), enquanto que os custos são calculados pela equipe técnica. O cálculo dos custos, naturalmente, é feito a partir de um cenário que estabelece o provável número de clientes e de atendimentos. Ver seção 3.4 e anexo 1, contendo o levantamento dos custos da empresa apresentada anteriormente.

Vale ressaltar que, neste trabalho, o levantamento dos custos (ver anexo 1) foi realizado utilizando-se o sistema de absorção parcial de custos. Todos os dados foram fornecidos pela empresa.

TABELA 4.3: Atributos, fórmulas de conversão e valores para X

Atributo	Fórmula de conversão	Valores para X
Tipo de atendimento	$Z_1 = X_1$	Balcão = 0,62, Tele-busca = 0,73; On-site = 1,0
Tipo de cobertura	$Z_2 = X_2$	Hardware = 0,23; Software = 0,66; H&S = 1,0
Velocidade de atendimento	$Z_3 = 0,91 \times \ln(6,0/X_3)$	2 a 24 horas
Assistência com hora marcada	$Z_4 = X_4$	0 = não, 1 = sim
Disponibilidade 24 horas	$Z_5 = (X_5 - 8)/16$	8 a 24 horas
Qualificação dos técnicos	$Z_6 = 2 \times (X_6 - 0,5)$	0 = baixa, 1 = alta
Explicações detalhadas	$Z_7 = X_7$	0 = não, 1 = sim
Disponibilidade de tele-ajuda	$Z_8 = (X_8/24)^{0,35}$	0 a 24 horas/dia
Tempo de acesso ao tele-ajuda	$Z_9 = (X_9/20)^{0,21}$	1 a 20 horas/mês
Treinamento	$Z_{10} = X_{10}/24$	0 a 24 horas/ano
Suporte na aquisição	$Z_{11} = X_{11}$	Nenhum = 0; Cotação = 0,29; Cotação + Projeto = 0,71; Cotação + Projeto + Pró-ativo = 1
Auto-ajuda via internet	$Z_{12} = X_{12}$	Nenhuma = 0; Hardware = 0,83; Software = 0,88; H&S = 1
Instalação de H & S	$Z_{13} = X_{13}$	Sem suporte = 0; Hardware = 0,25; Software = 0,75; H&S = 1
Instalação com hora marcada	$Z_{14} = X_{14}$	0 = não, 1 = sim

Assim, a forma funcional do modelo de custos é exatamente a mesma do modelo de valor percebido, ou seja:

$$\text{Custo do serviço} = Z_1Z_2 (C_1 + C_3Z_3 + C_4Z_4 + C_5Z_5 + C_6Z_6 + C_7Z_7) + C_8Z_8Z_9 + C_{10}Z_{10} + C_{11}Z_{11} + C_{12}Z_{12} + Z_{13} (C_{13} + C_{14}Z_{14}) \quad \text{eq. 4.2}$$

Os atributos X_1 a X_k são exatamente os mesmos. As fórmulas de conversão $X_i \Rightarrow Z_i$ mudam um pouco, na medida em que o custo associado aos diferentes níveis de um atributo não segue necessariamente a mesma curva obtida para o valor percebido. As fórmulas de conversão $X_i \Rightarrow Z_i$ para o modelo de custo aparecem na tabela 4.3.

Os coeficientes do modelo de custo são diferentes daqueles utilizados no modelo de valor percebido. A tabela 4.4 apresenta os coeficientes obtidos no estudo de caso.

TABELA 4.4: Coeficientes para o modelo de custo do serviço

Coeficiente	Valor	Associado aos atributos
C_1	33,8	Tipo de atendimento e Tipo de cobertura
C_3	4,56	Velocidade de atendimento
C_4	4,56	Assistência com hora marcada
C_5	3,89	Disponibilidade 24 horas
C_6	4,06	Qualificação dos técnicos
C_7	4,06	Explicações detalhadas
C_8	8,67	Disponibilidade de tele-ajuda e Tempo de acesso ao tele-ajuda
C_{10}	8,10	Treinamento
C_{11}	2,43	Suporte na aquisição
C_{12}	0,73	Auto-ajuda via internet
C_{13}	3,48	Instalação de Hardware e Software
C_{14}	0,12	Instalação com hora marcada

O uso da equação 4.2, conjuntamente com os coeficientes apresentados na tabela 4.4, modelam com precisão os custos calculados pela equipe técnica. Utilizando a equação 4.2 é possível estimar o custo de qualquer combinação de serviços e correspondentes níveis de atendimento.

4.3. POTENCIAL DE LUCRO

Obtidos os modelos para valor percebido e custo dos serviços, é possível comparar esses dois elementos. Essa comparação irá permitir uma análise do potencial de lucro. A partir dessa análise é possível estabelecer algumas conclusões, como por exemplo: quais serviços deveriam ser incentivados, quais deveriam ter seus custos trabalhados ou ainda quais poderiam ser descontinuados.

A tabela 4.5 efetua esse comparativo. A estimativa do potencial de lucro considerando o valor percebido pelo cliente permite que a empresa realize seu planejamento mantendo o foco no cliente.

TABELA 4.5: Potencial de lucro estimado no estudo de caso

Níveis de atendimento	Valor percebido	Custo do serviço	Potencial de lucro
On-site x Balcão	21,90	14,53	7,37
Tele Busca x Balcão	15,60	9,46	6,14
Velocidade de atendimento	16,18	14,42	1,76
Suporte na aquisição	3,62	2,43	1,19
Instalação de Hardware e Software	4,60	3,48	1,12
Qualificação dos técnicos	13,60	12,86	0,74
Auto ajuda via internet	1,24	0,64	0,60
Tele ajuda	8,95	8,67	0,28
Disponibilidade 24 horas	6,23	6,15	0,08
Treinamento (horas por ano)	6,16	8,10	-1,94
Instalação com hora marcada	0,15	3,48	-3,33
Explicações detalhadas	2,68	8,81	-6,13
Assistência com hora marcada	4,01	14,42	-10,41

O trabalho realizado possibilitou à empresa o acesso a um instrumento de gestão mais efetivo, que, por exemplo, demandou o cálculo dos custos individuais associados a cada serviço. A empresa passou a utilizar essa metodologia de cálculo de custos para verificar seus

produtos. Até o momento, a empresa utilizava o balancete para calcular o preço dos serviços prestados, sem nenhuma diferenciação (potencial financeiro) entre os mesmos.

Vale mencionar que o cálculo dos custos individuais, que não era realizado no passado, implica em um pequeno esforço, mas gera importantes informações.

O potencial de lucro, explicitada na tabela 4.5 em função do valor percebido pelo cliente, permitiu à empresa estabelecer o seguinte:

- i) O *mix* de serviços de assistência técnica que poderiam trazer maior lucratividade para a empresa seria: *serviço on-site, prestado com velocidade e contando com instalação e suporte na aquisição de hardware e software*. Esses foram os elementos que se destacaram com potencial de lucro positiva. Os técnicos da empresa que participaram conjuntamente da atividade de elaborar o cálculo de custos entenderam, em função dos resultados do grupo focalizado, que os mesmos são serviços fortemente valorizados pelos clientes. Os setores de marketing e de operações tomaram a decisão de priorizar esses serviços em suas ações. Os dois departamentos enfatizaram a partir desse momento que devem trabalhar para melhor explorar esses serviços, através do estabelecimento de uma estratégia conjunta. A empresa optou em definir esses serviços como o carro chefe da empresa;
- ii) Opcionalmente, para os clientes que não desejarem o atendimento *on-site*, o serviço de *tele-busca* será oferecido, pois ele também revela uma bom potencial de lucro.
- iii) Após a análise da tabela 4.5, a empresa decidiu suspender os serviços de assistência técnica com hora marcada e de instalação com hora marcada, pois eles apresentam potenciais de lucro negativos e são pouco valorizados

pelo cliente. No médio prazo, essa ação poderá ser revista, desde que os custos do atendimento com hora marcada possam ser reduzidos a níveis compatíveis com as percepções dos clientes. No médio prazo, esse serviço pode diferenciar a empresa no mercado e ampliar sua competitividade.

- iv) Por fim, a empresa descartou a implementação dos serviços complementares *explicações detalhadas e treinamento*, uma vez que eles apresentam potenciais negativos. Vale comentar que poderia ser feita uma associação com outra empresa, que tivesse como foco treinamento. Tal parceria poderia viabilizar a exploração conjunta desses serviços.

5. COMENTÁRIOS FINAIS

5.1 CONCLUSÕES

Essa dissertação abordou a relação existente entre o valor percebido pelo cliente e o custo do serviço, estabelecendo um modelo que possibilita a estimativa de potencial de lucro associado a diferentes combinações de serviços e níveis de atendimento que podem ser oferecidos ao cliente.

Foi apresentada uma revisão bibliográfica versando sobre competitividade, qualidade em serviços e satisfação do cliente. Além disso, a revisão bibliográfica buscou descrever os entendimentos dos autores sobre os elementos que relacionam as expectativas do cliente à rentabilidade das empresas. No entanto, ao longo da revisão não foi localizada nenhuma abordagem que fizesse essa relação de forma explícita, conforme apresentado no presente trabalho.

A abordagem proposta foi desenvolvida e apresentada a partir de um estudo de caso realizado junto à empresa Scherer Informática. Este estudo de caso possibilitou à empresa uma melhor compreensão de seus clientes e suas necessidades. O trabalho iniciou utilizando um estudo em grupo focalizado. Esta foi a primeira vez que a empresa utilizou uma abordagem sistemática para coletar informações junto aos clientes. Anteriormente a mesma somente utilizava pesquisas de satisfação simples para obter o grau de satisfação dos clientes.

O estudo em grupo focalizado permitiu à empresa identificar quais as características que os clientes valorizam e qual o valor atribuído aos diferentes níveis de prestação de serviço que podem ser oferecidos. Paralelamente, também foram computados os

custos associados aos diferentes níveis de prestação de serviço. De posse dessas informações, foi possível uma avaliação objetiva do potencial de lucro correspondente aos serviços e níveis de prestação de serviços que podem ser oferecidos.

A avaliação do potencial de lucro estabeleceu uma base sólida para a tomada de decisão. Assim, foi possível identificar: (i) serviços com alto potencial de lucro, que devem ser explorados e servir de ponto de marketing; (ii) serviços considerados essenciais que não apresentam potencial de lucro positivo, os quais devem ser objeto de um trabalho de redução de custos; e (iii) serviços considerados supérfluos (a partir do ponto de vista do cliente) que não apresentam potencial de lucro positivo, os quais podem deixar de ser oferecidos.

O modelo proposto, apresentado e discutido através do estudo de caso, preenche uma lacuna na literatura e atende uma importante necessidade das empresas. Ele estabelece uma relação simples entre o valor percebido pelo cliente e os custos relacionados aos serviços que podem ser oferecidos. A pesquisa e levantamento do valor percebido pelo cliente e, mais ainda, a inclusão explícita do valor percebido na modelagem, conduz a uma melhor adaptação da empresa ao mercado em que atua, otimizando os esforços na busca de maior lucratividade.

Vale ressaltar que não se pretendeu validar a abordagem proposta, uma vez que ela foi aplicada em uma única empresa. No entanto, acredita-se que ela possa ser facilmente adaptada e utilizada em muitas empresas. Isso acontece devido a generalidade das etapas que compõem a abordagem proposta, quais sejam:

(i) Grupo focalizado para levantar os serviços que o cliente valoriza; (ii) grupo focalizado para levantar o valor atribuído pelo cliente aos diferentes níveis de prestação de serviço; (iii) levantamento junto à empresa dos custos associados aos diferentes níveis de serviço; (iv) modelagem matemática do valor percebido e do custo; (v) estudo do potencial de lucro para as diferentes combinações de serviços e níveis de atendimento que podem ser oferecidos e (vi) tomada de decisão: serviços a serem explorados, serviços que devem sofrer um trabalho de redução de custos e serviços a serem eliminados do *mix*.

As organizações voltadas a ouvir o cliente podem alcançar uma vantagem competitiva utilizando a abordagem proposta. Ela pode ser usada para subsidiar as decisões referentes a investimentos a serem efetuados, serviços a serem desenvolvidos, serviços a

serem descontinuados, etc. A abordagem proposta permite que as decisões sejam tomadas a partir da ótica da engenharia de produção, buscando continuamente a melhor relação custo benefício para as empresas e seus parceiros, entre os quais se destaca o próprio cliente.

5.2 SUGESTÕES PARA TRABALHO FUTUROS

As empresas de serviço são atualmente um importante setor da economia mundial e brasileira e, como tal, deve ser alvo de pesquisas acadêmicas. É importante desenvolver pesquisas aplicadas que auxiliem a indústria de serviços a obter maior competitividade.

Uma primeira sugestão de pesquisa seria o estudo e desenvolvimento de indicadores que demonstrassem a adequação da empresa ao mercado. Desta maneira poderia se comparar as empresas pertencentes a um mesmo setor, identificando aquelas que precisam de reorientação no que tange aos produtos e serviços oferecidos.

Uma segunda sugestão seria de realizar um estudo comparativo entre o método de pesquisa de grupo focalizado e outros métodos, como, por exemplo, entrevistas individuais ou preferência declarada (*stated preference*). Esse estudo iria ajudar a verificar se existe diferença significativa entre os métodos de pesquisa, que possam resultar em modificações nos resultados relativos ao valor percebido do cliente.

Uma terceira sugestão seria aplicar o modelo em empresas de serviço de outros setores, tais como: hospitais, empresas de comunicação, redes de ensino, empresas de entretenimento e outros. Acredita-se que o modelo poderia ser aplicado a outros setores, exigindo apenas pequenas adaptações, mas isso precisa ser validado.

Uma quarta sugestão seria efetuar o levantamento de custos utilizando o sistema de custos ABC. Os valores poderiam ser comparados com os obtidos no sistema de custos absorção parcial. O estudo ajudaria na verificação de existência de diferenças entre os métodos de custeio, que possam resultar em modificações nos resultados relativos aos custos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALBRECHT, K. Revolução nos serviços. São Paulo, Pioneira, 1992. 254p.
- AUSTIN, R. *Rapid response*. The Professional Journal. AFISM International, jul., 2000. p.16-19.
- BARCELLOS, P.F.P. Satisfação do Cliente e Desempenho Empresarial. Apostila da disciplina do curso de mestrado profissional em gerência de serviços, Porto Alegre, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Sem paginação. 2000.
- BENNEKOM, F. *Butterfly economics: a new general theory of social and Economic behavior*. The Professional Journal. AFISM International, jul., 2000. p.60.
- BERRY, L.; PARASURAMAN, A. Serviços de marketing; competindo através da qualidade. São Paulo, Maltese-Norma, 1992. 238p.
- BEYEA, S.; NICOLL, L. Methods to conduct focus groups and the moderator's role. AORN Journal. May, Vol. 71, No. 5, 2000.
- CAMERON, K.; SINE, W. *A framework for organizational quality culture*. Quality Management Journal Vol. 6, No. 4, 1999, p.7-25.
- CARLZON, J. A hora da verdade. 10.ed. Rio de Janeiro, COP, 1994. 120p.
- CASE, K.; DEYONG, C. Linking customer satisfaction attributes with process metrics in service industries. Quality Management Journal, Vol. 5, No. 2, 1998, p.76-90.
- CORREA, H.; GIANESI, I. Administração estratégica de serviços. São Paulo, Atlas, 1994. 233p.
- CROSBY, L.; SPENCER, B. *Linking quality attributes with customer purchasing decisions: a comparison of two methods*. Quality Management Journal, Vol. 5, No. 1, 1997, p.35-45.

- CURCOVIC, S.; DROGE, C.; VICKERY, S. K. *Quality and business performance: an empirical study of first-tier automotive suppliers*. Quality Management Journal, Vol. 6, No. 2, 1999, p.29-40.
- DENTON, K. *Qualidade em serviços*. São Paulo, McGraw-Hill, 1990. Falta páginas.
- DRUCKER, P. *Desafios gerenciais para o século XXI*. São Paulo, Pioneira, 1999. 168p
- Gazeta mercantil de 13/10/2000 e 28/08/2000 de Porto Alegre.
- EDVINSSON, L.; MALONE, M. *Capital intelectual*. São Paulo, Makron, 1998. 214p.
- FEIGENBAUM, A.; FEIGENBAUM, D. *New quality for the 21st century*. Quality Progress, dec., 1999. p.27-31.
- FISHER, C.; SALIBA, M. *Managing customer value*. Quality Progress, jun., 2000. p.63-69.
- GHINATO, P. *Gestão da Qualidade e Produtividade – Apostila da disciplina do curso de mestrado profissional em gerência de serviços*, Porto Alegre, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 1999.
- GOODMAN, J.; O'BRIEN, P.; SEGAL, E. *Turning CFOs into quality champions. Show link to enhanced revenue and higher margins*. Quality Progress, mar., 2000. p. 47-54.
- GUSTAFSSON, A.; JOHNSON, M. *Bridging the quality-satisfaction gap*. Quality Management Journal, Vol. 4, No. 3, 1997, p. 27-43.
- GUSTAFSSON, A.; JOHNSON, M. *Bridging the quality-satisfaction gap II: measuring and prioritizing customer needs*. The Third Annual International QFD Symposium, Linköping, 1997. Volume 2. p. 21-34.
- HARDIE, N. *The effects of quality on business performance*. Quality Management Journal, Vol. 5, No. 3, 1998, p.65-83.

- HARRINGTON, J. Aperfeiçoando processos empresariais. São Paulo: Makron, 1993. 343p.
- LEV, B. A matemática da nova economia. HSM Management, maio/jun. 2000, p.34-40.
- KAPLAN, R.; NORTON, D. A estratégia em ação. Balanced scorecard. Rio de Janeiro: 4.ed. Campus, 1997. 344p.
- KIDD, P.; PARSHALL, M. *Getting the focus and the group: Enhancing analytical rigor in focus group research*. Qualitative Health Research. May 2000. Vol 10. p.293-308
- KOTLER, P. Administração de Marketing. São Paulo. Editora Atlas.1991.
- KNOD, E. M.; SCHONBERGER, R. J. Serviço Sincronizado: voltado a empresas de serviço. São Paulo. Pioneira, 1997. 279p.
- MILLER, JON.; MORRIS, JOHN. *Is quality free or profitable?*. Quality Progress, jan. 2000, p.50-53.
- MORGAN, G. Imagens da Organização. São Paulo: Atlas, 1996. 421p.
- OHMAE, K. Os novos limites da empresa. HSM Management, maio/jun. 1998, p.22-26.
- PEREIRA, A. *A mathematical model to measure customer satisfaction*. Quality Engineering, 11(2), p. 281-286 (1998-1999)
- PORTER, M. Vantagem Competitiva. Rio de Janeiro. Editora Campus. 1990.
- PRAHALAD,C.K.; RASMAWANY,V. Como incorporar as competências do cliente. HSM Management, maio/jun., 2000, p.42-57.
- RIBEIRO, J.; RUPPENTHAL, C. Grupos Focalizados: Revisão e Emprego na engenharia de produção. 2000. XX ENEGEP.

- SAMPSON, S. *An empirically defined framework for designed customer feedback systems*. Quality Management Journal, Vol. 6, No. 3, 1999, p.64-80.
- SEIDLITZ, D.; PALSON, C. *Customer satisfaction at a software support call center*. Quality Progress, jun., 2000. p.71-75.
- SENGE, P. et al. *A dança das mudanças*. Rio de Janeiro: Campus, 2000. 676p.
- SHARKEN SIMON, J. *How to conduct focus groups*. Nonprofit world; Madison; Sep/Oct 1999. p.40-43.
- SILVA, S. C. *Elementos fundamentais para a excelência na prestação de serviços*. Porto Alegre, 1997. 126p. Dissertação de Mestrado em Engenharia – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

ANEXO 1 – PLANILHAS DE CUSTO

1.1 FORMAÇÃO DO CUSTO DE ATENDIMENTO BALCÃO

Considerações Iniciais

Número de contratos = 1000 contratos

Tempo Médio Entre Falhas = 5 chamados/máquina/ano.

Total de chamados = 416 mês.

Produtividade = 2,96 máquinas/dia

Número de técnicos = 6,38 técnicos

Quantidade	Items	Valor Unitário	Valor Total
6	Custo técnico	R\$ 1.076,41	R\$ 6.458,46
0,38	Estágio	R\$ 450,00	R\$ 171,00
	Pessoas de logística	R\$ 1.334,54	R\$ 1.334,54
	Gastos Telefone		R\$ 900,00
6,38	Ferramentas	R\$ 200,00	R\$ 1.276,00
	Gastos Adicionais Energia		R\$ 300,00
	Gastos Adicionais Peças		R\$ 2.240,00
	Gerente de turno		R\$ 2.000,00
	Aluguel		R\$ 1.000,00
	Central Telefônica	R\$ 5.000,00	R\$ 416,67
	Móveis	R\$ 7.800,00	R\$ 650,00
	Software	R\$ 2.000,00	R\$ 166,67
	Despesas Administrativas		R\$ 461,00
	Impostos		R\$ 3.425,76
	TOTAL		R\$ 20.800,09
	Custo do contrato mensal	R\$ 20,80	

1.1 FORMAÇÃO DO CUSTO DE ATENDIMENTO TELE BUSCA

Considerações Iniciais

Número de contratos = 1000 contratos

Tempo Médio Entre Falhas = 5 chamados/máquina/ano.

Total de chamados = 416 mês.

Produtividade = 3,08 máquinas/dia

Número de técnicos = 6,13 técnicos

Quantidade	Item	Valor Unitário	Valor Total
5,13	Custo técnico	R\$ 1.076,41	R\$ 5.521,98
1	Estágio	R\$ 450,00	R\$ 450,00
1	Motorista	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00
	Pessoas de logística		R\$ 1.784,54
	Gastos Telefone		R\$ 900,00
6,13	Ferramentas	R\$ 1.226,00	R\$ 102,17
1	Gastos Adicionais Energia		R\$ 300,00
1	Gastos Adicionais Peças		R\$ 2.240,00
1	Gerente de turno		R\$ 2.000,00
1	Aluguel		R\$ 1.000,00
1	Central Telefônica	R\$ 5.000,00	R\$ 208,33
1	Móveis	R\$ 7.800,00	R\$ 325,00
2	Software	R\$ 2.000,00	R\$ 166,67
2	Despesas Administrativas		R\$ 461,00
2	Combustível	R\$ 703,68	R\$ 1.407,36
2	Carros	R\$ 48.000,00	R\$ 2.000,00
	Manutenção	R\$ 100,00	R\$ 200,00
	Seguro	R\$ 1.300,00	R\$ 216,67
	Impostos		R\$ 4.490,00
	TOTAL		R\$ 24.773,72
	Custo do contrato mensal	R\$ 24,77	

1.1 FORMAÇÃO DO CUSTO DE ATENDIMENTO ON SITE

Considerações iniciais

Números de contratos = 1000 contratos

Tempo Médio Entre Falhas = 5 chamados/máquina/ano

Total de Chamados = 416 mês

Produtividade = 2 máquinas dia

Número de Técnicos = 9,45 técnicos

Quantidade	Item	Valor Unitário	Valor Total
7,45	Custo técnico	R\$ 1.076,41	R\$ 8.019,25
2	Estágio	R\$ 450,00	R\$ 900,00
	Logística	R\$ 1.784,54	R\$ 1.784,54
	Gastos Telefone		R\$ 900,00
9,45	Ferramentas	R\$ 1.890,00	R\$ 157,50
	Gastos Adicionais Energia		R\$ 300,00
	Gastos Adicionais Peças		R\$ 2.240,00
1	Gerente de turno		R\$ 2.000,00
1	Aluguel		R\$ 1.000,00
1	Central Telefônica	R\$ 5.000,00	R\$ 208,33
1	Móveis	R\$ 7.800,00	R\$ 325,00
1	Software	R\$ 2.000,00	R\$ 166,67
1	Despesas Administrativas		R\$ 461,00
9,45	Combustível	R\$ 250,00	R\$ 2.362,50
9,45	Carros	R\$ 13.000,00	R\$ 5.118,75
9,45	Manutenção	R\$ 100,00	R\$ 945,00
9,45	Seguro	R\$ 1.300,00	R\$ 1.023,75
	Impostos		R\$ 5.890,00
	TOTAL		R\$ 33.802,29
	Custo do contrato mensal	R\$ 33,80	

1.2 FORMAÇÃO DO CUSTO ON SITE SOMENTE HARDWARE

Considerações Iniciais

Número de contratos = 1000 contratos

Tempo Médio Entre Falhas = 1 chamados/máquina/ano.

Total de chamados = 83,2 mês.

Produtividade = 2 máquinas/dia

Número de técnicos = 1,89 técnicos

Quantidade	Item	Valor Unitário	Valor Total
1,89	Custo técnico	R\$ 1.076,41	R\$ 2.034,41
	Logística		R\$ 1.045,00
	Gastos Telefone		R\$ 500,00
1,89	Ferramentas	R\$ 200,00	R\$ 31,50
	Gastos Adicionais Energia		R\$ 150,00
	Gastos Adicionais Peças		R\$ 2.240,00
	Aluguel		R\$ 400,00
	Central Telefônica	R\$ 2.000,00	R\$ 83,33
	Móveis	R\$ 2.000,00	R\$ 83,33
	Software	R\$ 2.000,00	R\$ 166,67
	Despesas Administrativas		R\$ 230,00
1,89	Combustível	R\$ 250,00	R\$ 472,50
1,89	Carros	R\$ 13.000,00	R\$ 1.023,75
1,89	Manutenção	R\$ 100,00	R\$ 189,00
1,89	Seguro	R\$ 1.300,00	R\$ 204,75
	Impostos		R\$ 1.000,00
	TOTAL		R\$ 9.854,25
	Custo do contrato mensal	R\$	9,85

1.2 FORMAÇÃO DO CUSTO ON SITE SOMENTE SOFTWARE

Considerações Iniciais

Número de Contratos = 1000 contratos

Tempo Médio Entre Falhas = 4 chamado/máquina/ano

Total de Chamados = 332,8 mês

Produtividade = 2 máquinas/dia

Número de técnicos = 7,56 técnicos

Quantidade	Item	Valor Unitário	Valor Total
7,56	Custo técnico	R\$ 1.076,41	R\$ 8.137,66
	Logística		R\$ 1.495,00
	Gastos Telefone		R\$ 700,00
7,56	Ferramentas	R\$ 1.512,00	R\$ 126,00
	Gastos Adicionais Energia		R\$ 250,00
	Aluguel		R\$ 1.000,00
	Central Telefônica	R\$ 5.000,00	R\$ 208,33
	Móveis	R\$ 7.800,00	R\$ 325,00
	Software	R\$ 2.000,00	R\$ 166,67
	Despesas Administrativas		R\$ 460,00
7,56	Combustível	R\$ 250,00	R\$ 1.890,00
7,56	Carros	R\$13.000,00	R\$ 4.095,00
7,56	Manutenção	R\$ 100,00	R\$ 756,00
7,56	Seguro	R\$ 1.300,00	R\$ 819,00
	Impostos		R\$ 2000,00
	TOTAL		R\$ 22.428,66
	Custo do contrato mensal	R\$	22,43

1.3 FORMAÇÃO DO CUSTO DE ATENDIMENTO RÁPIDO

Considerações Iniciais

Número de contratos = 1000 contratos

Tempo Médio Entre Falhas = 5 chamados/máquina/ano.

Total de chamados = 416 mês.

Produtividade = 2 máquinas/dia

Número de técnicos = 14,17 técnicos

Quantidade	Item	Valor Unitário	Valor Total
14	Custo técnico	R\$ 1.076,41	R\$ 15.069,74
0,17	Estágio	R\$ 450,00	R\$ 76,50
	Logística		R\$ 1.784,54
	Gastos Telefone		R\$ 900,00
	Ferramentas	R\$ 2.834,00	R\$ 236,17
	Gastos Adicionais Energia		R\$ 300,00
	Gastos Adicionais Peças		R\$ 2.240,00
	Gerente de turno		R\$ 2.000,00
	Aluguel		R\$ 1.000,00
	Central Telefônica	R\$ 5.000,00	R\$ 208,33
	Móveis	R\$ 7.800,00	R\$ 325,00
	Software	R\$ 3.000,00	R\$ 250,00
	Despesas Administrativas		R\$ 461,00
9,45	Combustível	R\$ 250,00	R\$ 2.362,50
9,45	Carros	R\$ 13.000,00	R\$ 5.118,75
9,45	Manutenção	R\$ 100,00	R\$ 945,00
9,45	Seguro	R\$ 1.300,00	R\$ 1.023,75
	Impostos		R\$ 6.710,00
	TOTAL		R\$ 41.011,28
	Custo do contrato mensal	R\$ 41,01	

1.3 FORMAÇÃO DO CUSTO DE ATENDIMENTO LENTO

Considerações Iniciais

Número de contratos = 1000 contratos

Tempo Médio Entre Falhas = 5 chamados/máquina/ano.

Total de chamados = 416 mês.

Produtividade = 2 máquinas/dia

Número de técnicos = 7,45 técnicos

Quantidade	Item	Valor Unitário	Valor Total
6,45	Custo técnico	R\$ 1.076,41	R\$ 6.942,84
1	Estagiário	R\$ 450,00	R\$ 450,00
	Pessoas de logística	R\$ 1.784,54	R\$ 1.784,54
	Gastos Telefone		R\$ 900,00
7,45	Ferramentas	R\$ 1.490,00	R\$ 124,17
	Gastos Adicionais Energia		R\$ 300,00
	Gastos Adicionais Peças		R\$ 2.240,00
	Gerente de turno		R\$ 2.000,00
	Aluguel		R\$ 1.000,00
	Central Telefônica	R\$ 5.000,00	R\$ 208,33
	Móveis	R\$ 6.800,00	R\$ 283,33
	Software	R\$ 2.000,00	R\$ 166,67
	Despesas Administrativas		R\$ 420,00
7,45	Combustível	R\$ 250,00	R\$ 1.862,50
7,45	Carros	R\$ 13.000,00	R\$ 5.118,75
7,45	Manutenção	R\$ 100,00	R\$ 745,00
7,45	Seguro	R\$ 1.300,00	R\$ 1.023,75
	Impostos		R\$ 5.390,00
	TOTAL		R\$ 30.959,88
	Custo do contrato mensal	R\$	30,96

1.4 FORMAÇÃO DO CUSTO DE ATENDIMENTO HORA MARCADA

Considerações Iniciais

Número de contratos = 1000 contratos

Tempo Médio Entre Falhas = 5 chamados/máquina/ano.

Total de chamados = 416 mês.

Produtividade = 2 máquinas/dia

Número de técnicos = 17,06 técnicos

Quantidade	Item	Valor Unitário	Valor Total
22,68	Custo técnico	R\$ 1.506,00	R\$ 34.156,08
	Logística	R\$ 1.784,54	R\$ 1.784,54
	Gastos Telefone		R\$ 900,00
22,68	Ferramentas	R\$ 4.536,00	R\$ 378,00
	Gastos Adicionais Energia		R\$ 450,00
	Gastos Adicionais Peças		R\$ 2.240,00
	Gerente de turno		R\$ 3.000,00
	Aluguel		R\$ 1.000,00
	Central Telefônica	R\$ 5.000,00	R\$ 208,33
	Móveis	R\$ 7.800,00	R\$ 325,00
	Software	R\$ 4.000,00	R\$ 333,33
	Despesas Administrativas		R\$ 900,00
9,45	Combustível	R\$ 250,00	R\$ 2.362,50
9,45	Carros	R\$ 13.000,00	R\$ 5.118,75
9,45	Manutenção	R\$ 100,00	R\$ 945,00
9,45	Seguro	R\$ 1.300,00	R\$ 1.023,75
	Impostos		R\$ 11.630,00
	TOTAL		R\$ 66.755,29
	Custo do contrato mensal	R\$ 66,76	

1.5 FORMAÇÃO DO CUSTO DE ATENDIMENTO EM 24 HORAS

Considerações Iniciais

Número de contratos = 1000 contratos

Tempo Médio Entre Falhas = 5 chamados/máquina/ano.

Total de chamados = 416 mês.

Produtividade = 2 máquinas/dia

Número de técnicos = 15 técnicos

Quantidade	Item	Valor Unitário	Valor Total
11	Custo técnico	R\$ 1.076,41	R\$ 11.840,51
4	Estagiários	R\$ 450,00	R\$ 1.800,00
	Logística		R\$ 1.784,54
	Gastos Telefone		R\$ 900,00
	Ferramentas	R\$ 3.000,00	R\$ 250,00
	Gastos Adicionais Energia		R\$ 450,00
	Gastos Adicionais Peças		R\$ 2.240,00
	Gerente de turno		R\$ 2.000,00
	Aluguel		R\$ 1.000,00
	Central Telefônica	R\$ 5.000,00	R\$ 208,33
	Móveis	R\$ 6.800,00	R\$ 283,33
	Software	R\$ 2.000,00	R\$ 166,67
	Despesas Administrativas		R\$ 620,00
9,45	Combustível	R\$ 250,00	R\$ 2.362,50
9,45	Carros	R\$ 13.000,00	R\$ 5.118,75
9,45	Manutenção	R\$ 100,00	R\$ 945,00
9,45	Seguro	R\$ 1.300,00	R\$ 1.023,75
	Impostos		R\$ 6.960,00
	TOTAL		R\$ 39.953,38
	Custo do contrato mensal	R\$ 39,95	

1.6 FORMAÇÃO DO CUSTO DE ATENDIMENTO ESPECIALISTA

Considerações Iniciais

Número de contratos = 1000 contratos

Tempo Médio Entre Falhas = 5 chamados/máquina/ano.

Total de chamados = 416 mês.

Produtividade = 2 máquinas/dia

Número de técnicos = 9,45 técnicos

Quantidade	Item	Valor Unitário	Valor Total
9,45	Custo técnico	R\$ 1.506,00	R\$ 14.231,70
	Logística		R\$ 1.784,54
	Gastos Telefone		R\$ 900,00
	Ferramentas	R\$ 1.890,00	R\$ 157,50
	Gastos Adicionais Energia		R\$ 300,00
	Gastos Adicionais Peças		R\$ 2.240,00
	Gerente de turno		R\$ 2.000,00
	Aluguel		R\$ 1.000,00
	Central Telefônica	R\$ 5.000,00	R\$ 208,33
	Móveis	R\$ 7.800,00	R\$ 325,00
	Software	R\$ 2.000,00	R\$ 166,67
	Despesas Administrativas		R\$ 461,00
9,45	Combustível	R\$ 250,00	R\$ 2.362,50
9,45	Carros	R\$ 13.000,00	R\$ 5.118,75
9,45	Manutenção	R\$ 100,00	R\$ 945,00
9,45	Seguro	R\$ 1.300,00	R\$ 1.023,75
	Impostos		R\$ 7.010,00
	TOTAL		R\$ 40.234,74
	Custo do contrato mensal	R\$ 40,23	

1.7 FORMAÇÃO DO CUSTO DE ATENDIMENTO EXPLICAÇÕES DETALHADAS

Considerações Iniciais

Número de contratos = 1000 contratos

Tempo Médio Entre Falhas = 5 chamados/máquina/ano.

Total de chamados = 416 mês.

Produtividade = 2 máquinas/dia

Número de técnicos = 10,74 técnicos

Quantidade	Item	Valor Unitário	Valor Total
10,74	Custo técnico	R\$ 1.506,00	R\$ 16.174,44
	Pessoas de logística	R\$ 1.784,54	R\$ 1.784,54
	Gastos Telefone		R\$ 900,00
10,74	Ferramentas	R\$ 2.148,00	R\$ 179,00
	Gastos Adicionais Energia		R\$ 300,00
	Gastos Adicionais Peças		R\$ 2.240,00
	Gerente de turno		R\$ 2.000,00
	Aluguel		R\$ 1.000,00
	Central Telefônica	R\$ 5.000,00	R\$ 208,33
	Móveis	R\$ 7.800,00	R\$ 325,00
	Software	R\$ 2.000,00	R\$ 166,67
	Despesas Administrativas		R\$ 461,00
9,45	Combustível	R\$ 250,00	R\$ 2.362,50
9,45	Carros	R\$13.000,00	R\$ 5.118,75
9,45	Manutenção	R\$ 100,00	R\$ 945,00
9,45	Seguro	R\$ 1.300,00	R\$ 1.023,75
	Impostos		R\$ 7.422,00
	TOTAL		R\$ 42.610,98
	Custo do contrato mensal	R\$ 42,61	

2.1. FORMAÇÃO DE CUSTO TELE-AJUDA: horário comercial com uma hora de uso mensal

Considerações iniciais: 1000 CONTRATOS

Tempo médio por atendimento = 20'

Probabilidade de atendimentos por contrato = 10/ano

Total de chamados = 834 mês

QTDE	ITEM	UNITÁRIO	TOTAL
1,57	Custo técnico	R\$ 900,00	R\$ 1.413,00
	Gastos Telefone		R\$ 230,00
	Gastos Energia		R\$ 65,00
	Aluguel		R\$ 120,00
	Central Telefônica	R\$2.200,00	R\$ 91,67
	Móveis	R\$ 800,00	R\$ 33,33
	Software	R\$2.000,00	R\$ 166,67
	Despesas Administrativas		R\$ 150,00
	Seguro	R\$ 123,00	R\$ 123,00
	Impostos		R\$ 505,02
	TOTAL		R\$ 2.897,69
	CUSTO UNITÁRIO	R\$ 2,89	

2.1. FORMAÇÃO DE CUSTO TELE-AJUDA horário comercial com tempo livre de acesso

Considerações iniciais: 1000 CONTRATOS

Tempo médio por atendimento = 20'

Probabilidade de atendimentos por contrato = 20/ano

Total de chamados = 1668 mês

QTDE	ITEM	UNITÁRIO	TOTAL
3,14	Custo técnico	R\$ 900,00	R\$2.826,00
	Gastos Telefone		R\$ 460,00
	Gastos Energia		R\$ 130,00
1	Aluguel		R\$ 240,00
1	Central Telefônica	R\$ 2.200,00	R\$ 91,67
1	Móveis	R\$ 1.600,00	R\$ 66,67
1	Software	R\$ 4.000,00	R\$ 333,33
	Despesas Administrativas		R\$ 450,00
	Seguro	R\$ 178,00	R\$ 178,00
	Impostos		R\$1.008,01
	TOTAL		R\$5.783,68
	CUSTO UNITÁRIO	R\$ 5,78	

2.1. FORMAÇÃO DE CUSTO TELE-AJUDA disponível 24 horas e até uma hora de uso mensal

Considerações iniciais: 1000 CONTRATOS

Tempo do serviço = 20'

Estimativa de atendimentos = 10/ano

Quantidade de atendimentos = 834 mês

QTDE	ITEM	UNITÁRIO	TOTAL
5,2	Custo técnico	R\$ 900,00	R\$4.680,00
	Gastos Telefone		R\$ 450,00
	Gastos Energia		R\$ 230,00
	Aluguel		R\$ 240,00
	Central Telefônica	R\$2.200,00	R\$ 91,67
	Móveis	R\$1.600,00	R\$ 66,67
	Software	R\$4.000,00	R\$ 333,33
	Despesas Administrativas		R\$ 400,00
	Seguro	R\$ 194,00	R\$ 194,00
	Impostos		R\$1.411,01
	TOTAL		R 8.096,68
	CUSTO UNITÁRIO	R\$ 8,09	

2.1. FORMAÇÃO DE CUSTO TELE-AJUDA disponível 24 horas com tempo livre de acesso

Considerações iniciais: 1000 CONTRATOS

Tempo do serviço = 20'

Estimativa de atendimentos = 20/ano

Quantidade de atendimentos = 1668 mês

QTDE	ITEM	UNITÁRIO	TOTAL
5,5	Custo técnico	R\$ 900,00	R\$ 4.950,00
	Gastos Telefone		R\$ 610,00
	Gastos Energia		R\$ 240,00
	Aluguel		R\$ 240,00
	Central Telefônica	R\$ 2.200,00	R\$ 91,67
	Móveis	R\$ 1.600,00	R\$ 66,67
	Software	R\$ 4.000,00	R\$ 333,33
	Despesas Administrativas		R\$ 430,00
	Seguro	R\$ 194,00	R\$ 194,00
	Impostos		R\$ 1.510,36
	TOTAL		R\$ 8.666,03
	CUSTO UNITÁRIO	R\$ 8,67	

2.2.FORMAÇÃO DE CUSTO DO TREINAMENTO básico de duas horas mês

Considerações iniciais: 1000 CONTRATOS

Estimativa de atendimentos = 1000/ano =84/mês

Tempo do serviço = 18 horas/mês

Produtividade = 10 clientes por turma

QTDE	ITEM	UNITÁRIO	TOTAL
1	Custo técnico	R\$ 101,25	R\$ 101,25
	Gastos Telefone		R\$ 30,00
	Gastos Adicionais Energia		R\$ 25,00
	Aluguel		R\$ 100,00
	Móveis	R\$ 500,00	R\$ 20,83
	Equipamentos	R\$ 3.000,00	R\$ 250,00
	Despesas Administrativas		R\$ 25,00
	Seguro		R\$ 26,00
	Impostos		R\$ 121,80
	TOTAL		R\$ 699,88
	CUSTO UNITÁRIO	R\$ 0,69	

2.2 FORMAÇÃO DO CUSTO DO TREINAMENTO continuado 2 horas mês

Considerações iniciais:1000 CONTRATOS

Estimativa de atendimentos = 1000/ano = 1000/mês

Tempo do serviço = 200 horas/mês

Produtividade = 10 contratos por turma

QTDE	ITEM	UNITÁRIO	TOTAL
2	Custo técnico	R\$ 1.200,00	R\$2.400,00
1	Administrativo	R\$ 900,00	R\$ 900,00
	Gastos Telefone		R\$ 300,00
	Gastos Energia		R\$ 500,00
	Aluguel		R\$ 500,00
	Móveis	R\$ 2.000,00	R\$ 83,33
	Equipamentos	R\$ 6.000,00	R\$ 500,00
	Softwares	R\$10.000,00	R\$ 833,33
	Despesas Administrativas		R\$ 550,00
	Seguro		R\$ 128,00
	Impostos		R\$1.413,27
	TOTAL		R\$8.107,94
	CUSTO UNITÁRIO	R\$ 8,10	

2.3. FORMAÇÃO DO CUSTO DE AQUISIÇÃO cotação

Considerações iniciais: 1000 CONTRATOS

Tempo do serviço = 10 min.

Estimativa de atendimentos = 400/ano

Quantidade de atendimentos = 34 mês

QTDE	ITEM	UNITÁRIO	TOTAL
0,1	Assistente Comercial	R\$ 800,00	R\$ 80,00
	Gastos Telefone		R\$ 50,00
	Gastos Energia		R\$ 25,00
	Aluguel		R\$100,00
	Móveis	R\$ 500,00	R\$ 20,83
	Equipamentos	R\$3.000,00	R\$250,00
	Despesas Administrativas		R\$ 25,00
	Seguro		R\$ 26,00
	Impostos		R\$121,75
	TOTAL		R\$698,58
	CUSTO UNITÁRIO	R\$ 0,69	

2.3. FORMAÇÃO DO CUSTO DE AQUISIÇÃO projeto e cotação

Considerações iniciais: 1000 CONTRATOS

Tempo do serviço = 30 min.

Estimativa de atendimentos = 400/ano

Quantidade de atendimentos = 34/mês

QTDE	ITEM	UNITÁRIO	TOTAL
0,5	Consultor técnico	R\$1.000,00	R\$ 500,00
0,5	Assistente Comercial	R\$ 800,00	R\$ 400,00
	Gastos Telefone		R\$ 80,00
	Gastos Energia		R\$ 25,00
	Aluguel		R\$ 100,00
	Móveis	R\$ 500,00	R\$ 20,83
	Equipamentos	R\$3.000,00	R\$ 250,00
	Despesas Administrativas		R\$ 25,00
	Seguro		R\$ 28,00
	Impostos		R\$ 301,58
	TOTAL		R\$ 1.730,41
	CUSTO UNITÁRIO	R\$ 1,73	

2.3. FORMAÇÃO DO CUSTO DE AQUISIÇÃO projeto, cotação e pró-ativo

Considerações iniciais: 1000 CONTRATOS

Tempo do serviço = 30 min.

Estimativa de atendimentos = 400/ano

Quantidade de atendimentos = 34 mês

QTDE	ITEM	UNITÁRIO	TOTAL
0,5	Consultor técnico	R\$1.000,00	R\$ 500,00
1	Assistente Comercial	R\$ 800,00	R\$ 800,00
	Gastos Telefone		R\$ 200,00
	Gastos Adicionais Energia		R\$ 25,00
	Aluguel		R\$ 100,00
	Móveis	R\$ 500,00	R\$ 20,83
	Equipamentos	R\$3.000,00	R\$ 250,00
	Despesas Administrativas		R\$ 85,00
	Seguro		R\$ 28,00
	Impostos		R\$ 424,00
	TOTAL		R\$2.432,83
	CUSTO UNITÁRIO	R\$ 2,43	

2.4 FORMAÇÃO DE CUSTO DE BANCO DE CASOS, hardware, software e ambos

Considerações iniciais = 1000 Contratos

A inclusão dos casos é feita automaticamente através de sistema já existente sendo necessário

Apenas o projeto inicial e independe de ser software ou hardware ou ambos.

QTDE	ITEM	UNITÁRIO	TOTAL
1	Projeto do Banco de Casos	R\$ 5.000,00	R\$ 208,33
0,1	Técnico p/Manutenção	R\$ 770,00	R\$ 77,00
	Equipamentos	R\$ 2.950,00	R\$ 245,83
	Impostos		R\$ 112,11
	TOTAL		R\$ 643,28
	CUSTO UNITÁRIO	R\$ 0,64	

2.5. FORMAÇÃO DE CUSTO PARA INSTALAÇÃO de Hardware

Considerações iniciais: 1000CONTRATOS

Estimativa de atendimentos =0,5/ano

Quantidade de atendimentos = 42/mês

Produtividade =4 chamados/dia

QTDE	ITEM	UNITÁRIO	TOTAL
0,47	Custo técnico	R\$ 900,00	R\$ 423,00
0,47	Ferramentas	R\$ 200,00	R\$ 94,00
1	Aluguel		R\$ 100,00
	Despesas Administrativas		R\$ 100,00
	Impostos		R\$ 151,33
	TOTAL		R\$ 868,33
	CUSTO POR CONTRATO	R\$ 0,87	

2.5. FORMAÇÃO DE CUSTO PARA INSTALAÇÃO de Software

Considerações iniciais: 1000CONTRATOS

Tempo do serviço = 1,5 horas

Estimativa de atendimentos =1,5/ano

Quantidade de atendimentos = 125/mês

Produtividade =4 chamados/dia

QTDE	ITEM	UNITÁRIO	TOTAL
1,42	Custo técnico	R\$ 1.100,00	R\$ 1.562,00
1,42	Ferramentas	R\$ 200,00	R\$ 284,00
1	Aluguel		R\$ 110,00
	Despesas Administrativas		R\$ 200,00
	Impostos		R\$ 455,07
	TOTAL		R\$ 2.611,07
	CUSTO UNITÁRIO	R\$ 2,61	

2.5. FORMAÇÃO DE CUSTOS PARA INSTALAÇÃO de Hardware e Software com e sem hora marcada

Considerações iniciais:1000 CONTRATOS

Tempo do serviço = 2 horas

Estimativa de atendimentos =2 /ano

Quantidade de atendimentos = 167/mês

Produtividade =4 chamados/dia

QTDE	ITEM	UNITÁRIO	TOTAL
1,9	Custo técnico	R\$ 1.100,00	R\$ 2.090,00
1,9	Ferramentas	R\$ 200,00	R\$ 380,00
1	Aluguel		R\$ 200,00
	Despesas Administrativas		R\$ 200,00
	Impostos		R\$ 605,77
	TOTAL		R\$ 3.475,77
	CUSTO POR CONTRATO	R\$ 3,48	

ANEXO 2 – GRUPO FOCALIZADO

Os trabalhos foram iniciados com o moderador abrindo a sessão discorrendo sobre os motivos da pesquisa e informando como seriam realizados os trabalhos. O moderador faz a primeira pergunta para o grupo, com a finalidade de estabelecer quais são as expectativas e necessidades dos clientes.

O moderador pergunta “como seus colegas ou amigos ou funcionários se relacionam com computadores? amam, odeiam, suportam, dependem de?”

A entrevistada 3 coloca que “eles suportam e existe uma dependência com relação aos computadores, existe ainda muito medo e poucos tiram benefícios. O computador é burro, mas a nova geração já pesquisa através do computador. No passado existia o antigo CPD, que também era informática, e que não permitia a interação de hoje”.

O entrevistado 1 relata que “trabalha na Caixa Econômica Federal e que a informatização aconteceu premida pela concorrência. Entre dez e quinze anos atrás o setor bancário era totalmente desinformatizado, uma sucata. Atualmente corre atrás da atualização. O quadro de funcionários é composto por pessoal de várias faixas etárias, 30, 40 e até 50 anos, e nível de formação variado. As pessoas mais antigas têm verdadeira aversão aos computadores. Apresentam maior dificuldade de aceitar os computadores. As pessoas mais novas estão mais abertas a aprender. Todos precisam da tecnologia de ponta, porém têm dificuldade em assimilar. Os mais novos como eu são um pouco mais abertos. A dificuldade está nas pessoas aceitarem os avanços porque sentem que poderão perder seu emprego. Na verdade a pessoa está trabalhando para a sua exclusão. Quanto mais avançar, quanto mais informatizado for, menor será o número de postos de trabalho. Este é o pensamento dentro do nosso setor. Nos demais bancos entendem que é necessário informatizar, mas sabem as conseqüências. Eu noto a exigência muito grande, mas por outro lado há uma dependência cada vez maior. O banco de dados é cada vez maior, e o cruzamento de dados é cada vez mais complexo. Via de regra, o banco tem que usar os dados para fazer análise de concessão de empréstimos e verificação das capacidades das empresas”.

O moderador faz a segunda pergunta “o que seus colegas entendem de computadores? muito, pouco, quase nada? eles sabem quem é o Bill Gates? eles sabem a

diferença entre o *Word* e o *Excel*? eles sabem o que é um banco de dados relacionados? conhecem rede? etc...”.

O entrevistado 5 responde “no meu caso a primeira pergunta ficou pendente. Entende que o computador auxiliará a encontrar casos similares (banco de casos), situação que levaria uma manhã inteira para pesquisar, sairia instantaneamente. Ajudando o julgamento e o acesso aos dados. Não há uma dependência ainda. A tendência com a globalização, é que a pessoa chega ao escritório e ainda vai tirar a ficha (o entrevistado 5 é médico). Se já houver um histórico o atendimento será mais rápido. Agora está entrando uma coisa nova que é o uso do computador para racionalizar a relação médico e paciente. Em algumas áreas vai permitir que as pessoas não tenham que deixar seu horário de trabalho. Não precisa pegar um carro nem um táxi, a pessoa poderia simplesmente se conectar e efetuar uma consulta, através dos sentidos visual e auditivo, desde que não fosse um caso onde fosse necessário usar o tato. A tátil poderá ser resolvida mediante exames auxiliares, quando for o caso. Quando os exames passarem a ser feitos dessa maneira, aí sim haverá uma dependência dos computadores. A maioria das áreas poderá usar este tipo de consulta à distância”.

A entrevistada 6 diz “fui pioneira no hospital em que trabalhava com uso da computação já em 1994. Por uma necessidade da instituição os diretores como ela foram os primeiros a utilizar os micros para dar exemplo. No início, queriam ensinar os comandos de DOS, e eu sofri bastante. Eu não queria saber de DOS, eu queria era saber usar o equipamento. Mas acabei conhecendo, porque a gente sabia que era uma coisa que facilitaria. Em 97 andei fazendo algumas palestras em SP, e levei o *notebook* e também o canhão junto para conseguir fazer a palestra, pois as pessoas não tinham nada. Eu já usava o *Power Point*. Só para contar um pouco da história na comunidade assistencial e hospitalar. Onde trabalho na área de informática há muito desconhecimento sobre o assunto no pessoal da minha geração. Mas agora vejo colegas de trabalho que há três anos atrás não usavam, hoje estão usando. Auxiliares de enfermagem que antes tinham até quatorze e quinze horas de treinamento, hoje são quatro a cinco horas de treinamento, isto que são profissionais de nível médio, de primeiro e segundo grau. Há um certo temor e desconhecimento, em 50% acredito que haja um temor. Há expectativa de que o computador ajuda, mas não sabe usar ainda. Os profissionais da informática de hoje e tal... estão ainda muito fechados. Ainda está muito mais o usuário indo ao pessoal da informática do que o pessoal da informática indo ao usuário. Eu percebo assim na saúde, e acabam perdendo muito tempo tentando aprender coisas sem

serventia para eles a respeito da informática. Acarretando uma carga maior de trabalho. Acabam usando ainda mais coisas que não servem. Eu enxergo isto como uma carga a mais de trabalho”.

O moderador pergunta ao entrevistado 8 “na tua área qual o nível de conhecimento em informática”?

O entrevistado 8 responde “pouco conhecimento, não sei se a falta de conhecimento é causa, ou consequência, até porque não é fundamental. Fundamental é o atendimento ao paciente, porque a falta de uso do computador não impede o desempenho da atividade. Com certeza o uso do computador é importante como acessório, mas seu uso não é fundamental. A capacidade de uso do computador irá aumentar na medida que o conhecimento sobre o computador aumentar, e o pessoal irá sentir uma maior dependência”.

O moderador pergunta a entrevistada 2 “na tua área como teus colegas vêem o uso do computador”?

A entrevistada 2 responde “onde eu trabalho todos os trabalhos são desenvolvidos no computador, como pesquisas, também os meus colegas fazem uso. É quase mais uma pessoa no trabalho, criando uma relação de dependência que, quando a gente fica pensando; Puxa! Foi parar logo agora! Eu tive oportunidade de aprender mais sobre computação, mais “fuçando” do que em cursos. Já vi colegas apanhando para fazer algumas coisas. Lá em casa quando eu chego, vou logo ver se tem e-mails, ver se alguém lembrou de mim. O computador está criando uma nova relação, pois ele está aproximando as pessoas, transforma relações. Pessoas que não saem de casa têm a possibilidade de se comunicar”.

A entrevistada 3 coloca que “as pessoas ainda não têm uma clara idéia do quanto o computador está afetando a suas vidas. Por traz do telefone tem um computador, no banco os caixas automáticos são computadores. As pessoas não conseguem ver onde está a informática ou onde está o computador”.

O moderador coloca que o entrevistado 5 não entende assim, ele já percebe o uso do computador com transferência de imagens.

O entrevistado 5 salienta que “os exames de hemácias já são contados por computador e não é mais necessário alguém contando diretamente nas lâminas. Nesse ponto já se está bastante ligado ao uso da informática. Não sendo possível voltar mais”.

A entrevistada 6 diz “dentro dos laboratórios está acontecendo isso”.

O entrevistado 5 volta a colocar que “imagens poderão ser comparadas facilitando os diagnósticos. Já em uma biópsia necessariamente terá de haver a intervenção médica. Antigamente a gente ficava no acho que tal coisa é isso ou aquilo. O que faz a gente avançar é a coisa que faz a volta, é o pensamento lógico. A gente não tem a prova ainda, mas acha que é assim... aí a gente vai avaliar bem a coisa. Existe o aspecto externo, nós cuidamos muito o corpo, e não a parte humana, ruim por um lado mas isso é uma outra área”.

A entrevistada 3 diz “todos nós que estamos aqui, que temos contato com a área humana estamos precisando desse conhecimento, sentimos isso. A tecnologia de informática ainda é muito fechada, muito restrita, muito torra e, diferente do que nós entendemos, e o que queremos saber é: como é que se aperta aquele botãozinho. Então quem é de área humana, não é de uma área técnica, não tem interesse em como funciona. Já o pessoal da área técnica fica lá tentando encontrar soluções que o pessoal pode nem usar e que não interessa”.

O entrevistado 4 fala: “o que eu percebo é que às vezes as pessoas acham que não têm contato com o computador. Inclusive, eu tenho experiência nisso, as pessoas que não sabem ligar o computador, pessoas mais idosas que acham que não têm contato com o computador. No entanto vão ao banco e tiram extratos. Isso certamente é a utilização do computador indiretamente sem saber. Na minha área, na advocacia, o que chama a atenção é que a dependência é consequência de uma facilitação, pois na verdade, quando se vai a audiência, vai peticionar alguma coisa, é tudo no papel, tudo documento. Parte do uso é o editor de textos, para fazer um documento em um cartório, o computador facilita. Mas ao mesmo tempo facilita pela pesquisa entre os cartórios, a comunicação entre as pessoas, entre os cartórios de registro de imóveis. Então realmente se usa o computador e gera uma dependência. Não que seja necessário o computador, pois uma boa máquina de escrever chegaria ao mesmo resultado final. Que são aqueles papéis com escritos. O computador facilita, pois a gente muda só os dados aqui e ali, utiliza algo que já está gravado, muda só os

dados e pronto, em quatro ou cinco minutos está pronto. Não demora mais que isto, não precisa tomar tanto tempo”.

O moderador repete a primeira pergunta ao entrevistado 9 que entrou recentemente.

O entrevistado 9 responde que “na área de seguros, se trabalha muito com bancos que têm alto grau de informatização. Com isto eu fui atropelado pela necessidade de conhecer informática. Eu e muitos da minha época, que tenho quarenta e oito anos, ficamos meio atrapalhados. Mas na verdade o que eu noto é o seguinte: como o grau de conhecimento necessário no computador é variado, não há realmente um treinamento para essas pessoas se adaptar ao grau de conhecimento necessário. Por que alguns colegas que dominam dizem: ah é assim, mas eu digo: pô! Espera aí! Vamos devagarinho. Ele está numa fase que nem entende e está querendo aprimorar. E eu fico surpreso com empresas onde eu vou como seguradoras, quando eu comecei, elas faziam o cálculo já no computador, eu tive que comprar um computador em vinte e quatro vezes e tal... Aí as seguradoras te colocam um programa e fica muito fácil fazer os cálculos. Mas na verdade hoje quando eu quero mandar uma proposta, mandamos por e-mail, por Internet. Ela já fica no computador, pode-se verificar os descontos, conferir e gravar. Nós emitimos as apólices. Então para mim isto tudo muda muito rápido”.

Ainda o entrevistado 9 “e para não trabalhar demais, peguei uma sócia que entende disso, e é secretária também. Mas na verdade é como a história da propaganda do Rudy, na qual o casal está com o computador trancado e grita chamando por Rudy. Desce então um menininho com ursinho no colo, que digita uma tecla liberando o sistema. Vale também para os telefones celulares que têm uma série de funções que a gente nem sabe para que servem. No computador é a mesma coisa, a gente não usa cem por cento. Quando dá um intervalo, quando eu acho que tem uma coisa nova eu vejo como imensurável, talvez um treinamento rápido pudesse auxiliar”.

O moderador indica que o importante é que nos recursos humanos disponibilizados nas organizações, que completem a equipe, que tenham pessoas que dominem as tecnologias em softwares e hardwares, para que os outros possam se encostar e aprender.

O entrevistado 9 complementa “as próprias seguradoras hoje dão este tipo de suporte, mas na verdade a gente sente assim que não tem tanto suporte. Essa coisa de depender do suporte..., eu acho que tem o suporte, mas se quiser depender menos do suporte, na hora dos detalhes do programa será que tu vais ter mesmo o aquele suporte? Então eu acho que o grande lance que é importante, retornando o que nós estávamos falando que o computador vai acabar com o emprego, pode ganhar o computador, mas se tiver que pagar o software e as instruções eu acho que o grande lance é as empresas e outros locais, é treinar o pessoal para conviver com isso”.

O entrevistado 4 diz “eu acho fundamental o suporte, saber que estás mexendo com a máquina e se tiver algum problema está aí o telefone e aí a pessoa está vendo o computador na tua frente, aliás ele está com o computador na frente dele, e te facilita, de forma que agora tu vai lá ou tu vai para cá, te ativa e pronto solucionou o teu problema”.

O entrevistado 9 salienta que “solucionou, mas tu não entendeste o problema”.

O entrevistado 4 replica “não, realmente tu não entende porque, mas quem não é da área, quem não é um informata, quem não é um técnico, não está preocupado em saber, o cara nesse momento não entendeu o que ele está fazendo”.

Todos os presentes neste momento dão aparte com posições: eu quero saber, eu não quero saber...

O entrevistado 9 diz “eu não quero saber, eu quero é resolver meu problema”. Referindo-se ao entrevistado 4 pergunta: “quantos anos ele têm”?

A entrevistada 6 fala que “semelhante ao vídeo game, os adolescentes não vão olhar o manual de instruções, eles vão lá e fazem. Os meus filhos têm idades entre 22 e 24 anos, mas tenho um sobrinho com 12 anos, e conheço gente que mexa em vídeo games com menos de 12 anos. Quando tu perguntas para eles como se dá um pulo, como se vai mais adiante, como se chega no nível tal... eles dizem: ah! eu não sei, eu vou indo, eles não conseguem explicar. Às vezes tem uma história ali e eu digo espera um pouquinho que eu quero ler a história e eles passam adiante e aí já estão lá não sei onde”.

O entrevistado 4 postula que “o que eu vejo é que os mais jovens não têm medo de errar. Pegam um vídeo game ou um computador e vão fazendo e, se erram, tudo bem, começam de novo. Já uma pessoa mais velha não! Quer ler o manual de instruções, quer saber como vai fazer mesmo aquilo ali, quer dizer, a pessoa tem medo do computador”.

O entrevistado 9 diz “o cara mais velho normalmente é quem manda, e aí implantam informática na firma dele e o mais novo começa comer a bola, então o mais velho come na mão daquele que é mais novo, que é quem sabe de informática. Então eu acho que realmente o cara tem problemas de poder, tem que haver uma maneira na hora do esclarecimento, no começo talvez, decorar depois não dá”.

A entrevistada 3 afirma “todo programa de computador tem um manual ou ajuda. Eu tinha um amigo que me ensinou como tirar algumas dúvidas no computador on-line, daí para frente eu consegui andar e hoje eu não tenho tanto medo de errar. Mas eu vou lendo. Então se eu faço alguma coisa eu vou lá na ajuda leio, depois eu volto e vejo o que vai dar. Então em mais de 24 horas por dia eu tenho ajuda. Eu vejo que é alguma coisa que às vezes falta, pois eu vejo a minha mãe. Quando a gente vai ensinar as coisas para ela, ela decora. Ela não pega a lógica. Eu sou muito cartesiana quando penso. Assim eu penso que não preciso decorar, por eu acho que a ajuda lá no programa é uma coisa muito importante. Às vezes o ajuda não ajuda muito, por isso é preciso uma ajuda clara. As vezes o manual ajuda, mas o importante é que a gente descobre mais”.

O entrevistado 9 admite o mesmo “em gênero e número”.

O entrevistado 1 coloca que “trabalho numa função administrativa. O que eu busco na minha função é o resultado. Para mim não me interessa um problema que deu lá no patrimônio, o que é o problema. O que eu quero é que me resolvam o problema e que eu alcance meus resultados. O que eu acho que o suporte tem que buscar para atender o cliente dele? Ele tem que saber qual é o resultado que o cliente dele busca. E não simplesmente resolver um problema técnico. Ele tem que saber que o cliente vai querer de tal e tal forma, como é que eu posso dizer para ele que ele vai chegar naquele resultado. O que eu vejo que o suporte faz hoje, na minha firma é assim, na minha empresa é assim, tu leva um problema, ele vai lá resolve, pode até te explicar, mas tu não vai entender nada. Vai acontecer o mesmo problema daqui uma semana, tu vai chamar, ele vai te explicar de novo e tu não entende nada.

Então depende muito da área que tu atua. Eu trabalho em uma empresa que tem sessenta mil empregados. Então eu preciso ter uma área de suporte que resolva aquele problema, mas que também me diga: olha tu queres obter tal resultado tu pode ocupar tal ferramenta, de tal forma, tu vais levar tanto tempo, e o resultado é tal. Então na minha empresa eu vejo isso. A função do suporte é muito técnica. Ela não é focada para o resultado da empresa. Ela é focada para resolver aquele problema que aconteceu naquele momento. Eu não penso. Eu particularmente comprei há pouco computador, eu não entrei lá para ver todos os recursos que ele tem. É uma falha pessoal minha. Agora se existe um suporte, o suporte tem que me ajudar naquilo a estabelecer, dizendo olha: tu pode usar isso, pode fazer daquela forma que tu vai fazer mais rápido”.

A entrevistada 3 coloca que “a nossa geração tem mais poder de análise do que a geração atual. A geração nova quer resultados. A nossa precisa analisar, por que tu viu? Aconteceu? Não é que tu queiras saber como processar ou como arrumar. O que tu queres saber é porquê aconteceu, por que da próxima vez, tu já sabes. Ah! Aconteceu de novo, aí eu pego o telefone e digo olha: eu já fiz isto, e aquilo e não consegui. A nova geração vai dizer, oh! Parou”.

O entrevistado 1 discorda da afirmação da entrevistada 3 dizendo “acho que não é tão radical assim! Há diversas situações que vão se repetindo automaticamente e tu vais incorporando ao teu conhecimento. Sempre tem aquele cara que quer saber tintim por tintim do problema que aconteceu. Como os problemas vão se repetindo, vão incorporando aquilo ao teu conhecimento, básico e inconsciente, que quando ligares para o cara do suporte, já vais dizer: olha; eu fiz isto, aquilo e aquele outro e continuo com o problema”.

O moderador diz que “isso ajuda e todas essas coisas dão um aprendizado, que ao mesmo tempo que ela (entrevistada 2) estava tendo este aprendizado, eu também estava tendo este aprendizado, apesar de ser mais velho, de outra geração. Então eu me enquadro na mesma geração da entrevistada 2, pelo menos do ponto de vista de informática”.

A entrevistada 3 aponta que “agora se eu pegar esta geração entre quinze, dezesseis e dezessete anos, é cérebro, e “craú” funciona”.

O moderador diz “eles tocam direto: vão na tentativa e erro até dar certo”.

O entrevistado 9 fala: “eu acho o seguinte: a diferença é que quando uma coisa não funciona, o sistema não funciona, tu te irrita, tu és da geração mais velha tu vai por outro lugar. Não! Compreende? Eu quero saber por que? Toda a vez que eu ligo está fora do ar o sistema. Não, agora está fora do ar o sistema. Eu me rendo. Então quando um cara me explica um negócio, eu quero saber. Na verdade tu não queres ficar com uma coisa que tu não conseguiu resolver. Depois acontece de novo. Pô! Sou um idiota mesmo. Eu nem sempre quero ligar para um zero oitocentos, até porque no zero oitocentos, nem sempre o cara está ali, leva até cinco horas e sempre diz que o sistema está devagar”.

O entrevistado 6 comenta que “esta resposta dele dá a entender que o sistema explica tudo. É a mesma coisa que num problema de nariz; ou se está com resfriado, ou com um vírus, então parece que explica tudo. O sistema é bem imprevisível, parece que quando a gente mais precisa... Até um tempo atrás, quando na minha empresa que tem computador, ele estragou. Eu chamei ele demorou, e aí de repente apareceu tudo e ele disse: ah, é o sistema. Então vamos tirar, vamos guardar, os arquivos. Quem reinstalou tudo de novo, fez em quatro dias porque não tinha tempo, a empresa que atende é muito pequena, atende direto, mas também não tem muito profissionalismo para fazer de imediato. Eu sempre descarrego o *zip drive* nos meus arquivos. Aí quando me dei conta, perdi todos os meus *e-mails*, todas as minhas coisas, gravadas no *outlook*, perdi todo o meu arquivo que eu não imaginava perder. Claro gravando no *zip drive*, agora eu sei que também dá para guardar no C, os disquetes não são formatados. Mas ali diz que está formatado. Eu pensei que não precisava, aí eu perdi o arquivo que eu levei e que pensava que estava salvo. Perdi tudo! Cento e trinta favoritos da Internet que eu tive tanto empenho em guardar... perdi tudo né! Como é que a gente faz? Claro que o meu computador não é em rede... Agora é aquela coisa, a gente põe tudo na máquina e agora tem que fazer de novo”.

O entrevistado 8 comenta: “acho que a gente tem que olhar um pouco para o lado do suporte e questionar a questão, avaliar a qualidade de atendimento do suporte que nós queremos e qual a função inteira do suporte, conforme alguém colocou antes. A atividade, é certo, todos nós queremos, a probabilidade de que uma ligação do zero oitocentos atenda é pequena, eu tive essa experiência a duas semanas atrás, quando eu falei com umas quatro ou cinco pessoas diferentes. Na terceira vez o cara diz faz isso, e eu disse, ah eu já tentei! Bom eu tive um certa dificuldade. Agora tem que ver qual a função prevista para o suporte. A

questão que é de instrução e explicar porque que isto é assim e porque vamos fazer assim. Acho que isto não é função do suporte. A função do suporte é resolver aquele problema. Se ele quiser entender ele tem que entender o problema do sistema. Acabei até entendendo problema de sistema. Divergente, dela ali (entrevistada 6), acabei entendendo como eu ia chegar lá. Mas eu acho que isto não é uma função do suporte, acho que o usuário tem que procurar. Agora quanto a qualidade de atendimento cada consumidor tem que procurar a sua”.

O moderador pergunta “quais os tipos de serviços que eles acham importantes”?

O entrevistado 8 diz que “é importante o suporte com disponibilidade 24 hs”.

O moderador esclarece que “um serviço que é valorizado é o teleajuda, poder telefonar para alguém resolver seu problema. Quais os serviços que vocês mais valorizam”?

O entrevistado 9 fala que “a assistência técnica é importante”.

O moderador comenta: “...assistência técnica: alguém ir ao local, trocar um componente, processador...”.

O entrevistado 9 coloca que “o mais importante é ver a natureza do cara, se o cara que vai é de software ou de hardware, senão um culpa o outro”.

O moderador diz que “suporte de hardware e software é o que o entrevistado 9 valoriza... o que mais pessoal”?

A entrevistada 3 comenta que “valorizo o horário de atendimento, pois a maioria das pessoas que é profissional liberal não tem horário. A maioria chega da rua em sua casa e vai trabalhar à noite, e aí se tem problemas para quem tu vai levar o computador que precisa assistência técnica? Então o horário é um fator fundamental! É comum de pegar esta parte de publicidade, funcionar vinte e quatro horas. O jornal ou a propaganda pode sair a seis da manhã, como pode sair às sete horas”.

O moderador incentiva “o que mais, que outros serviços vocês já viram por ai que parecem interessantes, teleajuda, assistência técnica...”?

O entrevistado 5 ressalta “que com respeito à auto assistência, criar um mecanismo de auto assistência que não precise depender tanto. Aqueles problemas que são mais freqüentes, noventa e cinco por cento dos problemas, tu faz no local, e o que é mais complexo aí precisa um suporte maior”.

O entrevistado 9 comenta que “antigamente a gente chamava assim: o homem do CPD, o cara era o “galo”. A dependência que eu vejo em alguns clientes ainda é assim. Tu entras lá e é aquele cara! A situação é delicada. É uma pena que nem todo mundo enxerga isso. O cara não deixa enxergar. Então tem que sensibilizar os donos e as equipes para este tipo de problema. E aí os caras vão dar suporte só para aquilo que realmente é importante. Gente que trabalha nesta área, e o diretor da Scherer sabe, pois ele atende hospitais, o pessoal se encarna; pede suporte toda hora, toda hora. Optaram por treinar por algum tempo algumas pessoas da equipe e tornar aquelas pessoas que são importantes, responsáveis. Encostando alguém chave, porque as pessoas vão embora das empresas”.

O moderador sumariza “falamos em teleajuda, treinamento... eu entendi, a partir do que vocês estão falando, que deveria ser colocado algum tipo banco de casos com perguntas mais freqüentes. Lá em perguntas mais freqüentes, eu já resolvo por ali. Que outros serviços a gente poderia listar? Algum suporte administrativo na área de aquisição de software e hardware é necessário”?

A entrevistada 3 afirma que “conhece o atendimento da empresa do Paulo, e considera o atendimento de balcão muito bom, e não conhece outro igual em estilo”.

A entrevistada 6 salienta “a capacidade do sistema é infinita, existe uma gama muito grande de programas, dificultando o conhecimento”.

A entrevistada 2 diz “tu tens que cuidar o que vais perguntar para ter a resposta que quer ouvir. Se um defeito ocorre, tu não grava, tu não sabe dizer para a pessoa o que aconteceu, aí ela não tem como achar a solução para o teu problema. O rapaz da empresa que da suporte aqui para a gente diz que eu sou um bom laboratório e diz que vai marcar comigo todo o dia para ver se eu tenho algum tipo de problema, pois eu ajudo eles de uma certa forma, eu digo exatamente o que acontece. Às vezes, as pessoas colocam as coisas no computador de uma forma totalmente bagunçada, aí não tem com se achar. Ai nem fazendo

mágica tu consegue resolver o problema. Na entidade em que eu trabalhava, tinha muito disso, não organizavam as coisas nos diretórios certos, o que complicava bastante”.

A entrevistada 3 fala que “vejo lá na Scherer: um cliente chega e diz ah, deu erro e eu quero reinstalar o Windows. Só que se aquele técnico não é consciente, diz ah, tudo bem vou reinstalar. Só que se tu tens um técnico com experiência, que sabe o trabalho que tem que ser feito, vai dizer olha tu podes perder teus arquivos, tu podes perder teus programas ou ter conflitos. Então o pessoal precisa perceber esta idéia. Porquê eu não sei! Têm pessoas que vão lá e desconhecem totalmente isso. Então, por isso, é muito importante ter alguém que saiba atender o público, é fundamental. Também existe uma série de perguntas: ah eu aperto o control end ou control e, qual a teclinha? Ah, foram estas teclinhas! Faz diferença! Faz diferença para quem está sendo atendido. Tu que estás atendendo tem que ter a percepção de qual é teu público, para dizer este eu tenho que atender assim”.

O entrevistado 9 comenta que “todo este negócio que estás falando eu me lembrei; tu estás com um problema, aí chega o cara lá e resolve o problema, “pum, pum, pum...obrigado, assina aqui, até a próxima”. E aí tu te viras para entender! Senão na próxima vez tu vais fazer igual. Eu acho que essa explicação ali, tu tinhas que ensinar o cara. Olha, eu vou ver qual é o defeito, é provável que seja tal coisa... tá bom, tá bom. A tua opinião não vai mudar sobre certas coisas...”.

O moderador intervém pedindo “mais um esforço para continuar o trabalho de respostas... Que serviços que não são oferecidos, mas que seriam importantes? Imaginando ah, isto é uma coisa que realmente eu preciso”!

O entrevistado 5 expõe que “aquele serviço de suporte composto por várias coisas, que poderia te oferecer um suporte básico, que seria bom para ele num primeiro tempo, onde seria disponibilizado um técnico extremamente capacitado. Isto obviamente iria privilegiar com mais tempo aquilo que é a tua razão principal. Então o suporte que eu devo oferecer deve ter produtividade e ter o melhor resultado. Então eu vou ver teu computador, vou ver a tua rede. Muito bem; e o técnico pergunta: o que tu usas mais? Ah eu uso mais o Word. Pois é, vê lá alguma coisa, então no dia tal em tal hora, um técnico que trabalha conosco para oferecer também . A função do cara é falar melhor contigo e repassar bem os dados do que estava ocorrendo, do problema”.

O moderador comenta “o cara senta à mesa, acerta a tecnologia, fica analisando...”.

O entrevistado 5 diz “tem que ver: uma pessoa que está entrando; então tu vais ter pessoas que gostam, que vão olhar os detalhes”.

O moderador salienta “que não estão interessadas, é...”.

O entrevistado 5 fala “é como carro; todos nós temos carro aqui, e, entendemos um pouco. Aí chega um cara e diz: olha o teu problema é vela que está não sei o que. Tá bom eu quero que tu arrumes. E tem gente que quer saber. Mesmo que não se interesse pelo assunto, querem saber que a bomba injetora não está funcionando, e querem controlar o trabalho individual. Depende de cada um e da curiosidade de cada um. Agora tem uma coisa, dentro do carro tem o cara que te consertou o velocímetro, não importa onde prende ou se usou neoprene, ele não sabe, mas o técnico sabe e consertou. Mas tu queres que ele esteja marcando a velocidade. Se vais usar a rede de suporte convencional, aparentemente tu não vais ensinar o cara como fazer. Tu estás é dando a possibilidade dele te informar para resolver o problema de maneira mais rápida. De qualquer forma, tu vais ganhar a informação. É uma criança que chega chorando e tu não sabe o porquê. Ela está chorando, ela está mal, mas até tu ficares sabendo onde é que dói, ela tem que falar a tua língua para saber onde é, e chegar a um diagnóstico. Ela está com dor de barriga. Bom aí já fica fácil. Eu não vou olhar na cabeça, braços ou pernas. É aqui o problema dela. Tem que ensinar a linguagem, para ela dizer o que está sentindo. Tu não estás ensinando o teu *metier*, mas sim a comunicar como solucionar o problema dela”.

A entrevistada 2 diz “é interessante saber onde está o problema, ajudar a identificar. Alguma coisa assim como se tirasse e colocasse uma outra máquina no local. Ou se de repente tens muita coisa, alguma forma de conectar uma linha telefônica ao teu micro e examinar de um outro local através de um modem”.

O moderador pede “o que mais pessoal, que outros tipos de serviços seriam valorizados”?

O entrevistado 9 diz: “por exemplo: às vezes um suporte é o cara com um telefone, quando se precisa dele o telefone está desligado. Tem que ser profissional. É uma assessoria, não pode estar ganhando comissão da Compaq ou IBM, tem que ser profissional”.

O moderador comenta: “vai dizer o porquê da tua máquina estar parada, e também que é hora de aumentar mais memória, ou trocar de processador”.

O entrevistado 1 fala que “nessa mesma linha, aproveitando, deveria discutir o serviço de pós venda ou serviço de pré término de garantia. Justamente nesta linha, porque é uma oportunidade de negócio. Daqui a pouco tu sabes que vendeu a máquina para mim. A garantia é um ano e tu tens aquele cadastro para fazer uma visita para ele antes do término da garantia. Ele vai se sentir importante, bem atendido e ao mesmo tempo tu dás esse suporte para ele sem custo e tens uma oportunidade de negócio. Tu vai lá na casa dele e tu vais questionar: para que tu estás utilizando este equipamento? Bom, talvez fosse bom ter mais memória! Talvez precise uma impressora melhor, talvez precise de um *scanner*, talvez precise disso ou daquilo. Então tu vais encontrar uma oportunidade de negócio para vender. Eu como cliente ficaria muito satisfeito de saber que antes de vencer a garantia do Compaq que eu comprei, se a autorizada ligasse, e dissesse, olha, o seu computador vai vencer a garantia daqui a trinta dias e nós gostaríamos que um técnico fosse visitar para ver como está a sua máquina. E isso também não só para computador, mas também para automóveis e qualquer outro eletrodoméstico. E está indo por esta linha de ligar, por exemplo a Panambra (revenda de automóveis), eu fiz um serviço lá e trinta dias depois eles me ligaram para saber se o problema tinha sido resolvido, se não tinha acontecido mais. Então eu acho que é importante o pós venda ou pós atendimento”.

O moderador comenta que “então, eventualmente um técnico pode chegar na garantia e notar que tem um defeito que o cliente nem notou. Por exemplo, o foco de um monitor, que o cliente nem notou”.

O entrevistado 1 comenta que “não tem coisa pior que um equipamento dar problema um mês ou dois depois de terminada a garantia? Eu penso ah, esses caras estão me roubando, fizeram com qualidade exatamente para a garantia”.

A entrevistada 3 diz: “com certeza o cliente está avaliando o equipamento durante a garantia, e esses custos retornariam com a fidelidade do cliente”.

O entrevistado 1 volta a salientar: “porque quando ele precisar ele vai retornar”.

A entrevistada 3 diz: “ajudar os clientes a planejar a compra do seu micro, porque senão compra isso e aquilo, e acaba não comprando nada. Com relação ao cliente comprar um pacote, então isso ajuda também o cliente a planejar o seu caixa”.

O moderador pede: “pessoal, um pouco mais de objetividade para cada tipo de serviço identificado, qual o nível de prestação de serviço que seria adequado para seus colegas? Como ficaria a teleajuda? Complexa ou simples? Para avaliar o preço dos serviços. Uma hora por dia, que tempo...”?.

O entrevistado 1 pensa que “O ideal é que o primeiro atendimento resolva o problema. Não tem coisa pior do que ser transferido para várias pessoas que ficam repetindo o que outros já perguntaram, e não resolver. Se o problema for mais complexo tudo bem; mas aqueles problemas básicos, a primeira pessoa que atender têm que resolver”.

O moderador resume definindo que o grau de qualificação do técnico é o importante. Alguém poderia estar comprando uma teleajuda que resolve coisas básicas ou estar comprando uma teleajuda completa que resolve problemas complexos, com grau de qualificação excelente. E pergunta “o que mais em teleajuda pessoal”?

A entrevistada 3 entende que “existe a teleajuda contratada e a eventual. Na contratada o cliente entende que contratou, e no custo já está embutido toda a ajuda e o suporte tem o maior interesse de ficar com ele. Já no outro tipo não, pois tudo é custo”.

O moderador questiona: “quando estás falando de teleajuda, estás falando do tempo de conversa”?

A entrevistada 3 define que “tempo de conversa é uma tele ajuda, e tem cliente que quer fazer uma instalação por telefone. Tem cliente que quer curso por telefone”!

O moderador lembra que “o entrevistado 9 tinha dito algo que não tenho certeza se entra aqui. É aquela questão da teleajuda, de quando tu telefonas e eles definem: ah este cliente é de tal tipo... Ele é um cara que quer só conferir a máquina dele. Um outro talvez quisesse conversar e se estender...Que tipo de tele ajuda seria essa”?

A entrevistada 3 coloca que “esse tipo de cliente quer um atendimento emocional. E aí vai do atendente entender como chegar no cliente. Chegar não de forma racional, pois não é só uma máquina. Há também o cliente que quer calor humano”.

O moderador pergunta: “mas isso seria um parâmetro do teleajuda, que poderia o cliente dizer eu quero assim, eu não quero “assado”...”?

O entrevistado 9 diz que “uma das perguntas poderia ser se o cara é ou não, bem informado na área? Se o cara é bem informado na área, ele tem uma resposta rápida, se o cara não é, ele quer uma resposta mais detalhada”.

O moderador esclarece “que quando o atendente responder ele já vai saber entender: Ah! Este é o nível “c” “.

O entrevistado 1 diz que na sua opinião “se tiver conhecimento, se o cliente tiver contrato, não sei se o fulano “A”, tem conhecimento tal, porque é aquilo que a entrevistada 2 comentou: muitas vezes as pessoas não sabem; não adianta tu disponibilizares dez números de telefones, para dez assuntos diferentes de serviços. Quando for este tipo de problema tu liga para tal número, quando for tal tipo tu ligas para aquele. Mas a maioria do usuário não sabe o tipo de problema que ele tem. Na Terra, no UOL; eles têm tipos de clientes que são pagos por pacote e outros que não estão no pacote. Então tu ligas para o primeiro número que tu vê, mas tu não sabes exatamente como explicar onde tu tens problema. É uma dificuldade explicar teu problema”.

O moderador complementa colocando “que um nível de prestação do serviço seria a solução e, outro, seria a solução mais explicação”.

O entrevistado 1 continua dizendo que “a solução é conhecer o cliente, mas é uma dificuldade”.

A entrevistada 6 afirma que “eu, como usuária, não sinto tanta dificuldade, mas na empresa o suporte deve dar um treinamento. Mas quem chama uma teleajuda quer solução e não só arrumar o computador. Eu que estou perguntando é porque eu já estou meio “burra”, atrapalhada, meio nervosa e não vou conseguir resolver. Agora, se for de repente, lá num banco, para fazer uma coisa muito mais de rede, mais técnica... Lá no hospital a gente trabalhava com rede, eram não sei quantos terminais, quatrocentos ou setecentos não sei quantos... E ele vai fazer a pergunta que faz para todo mundo. Eu lá na minha casa tentando resolver um probleminha com a impressora, enquanto um outro poderá ter outro problema. Pela média já vai saber o que acontece com todo mundo, e vai saber responder. Independente de níveis...”.

O moderador interfere sugerindo colocar melhor a pergunta: justificando que depois haverá a quantificação de valores para os serviços:” a gente vai perguntar quanto tu pagarias por um teleajuda que vai te dar a solução dos teus problemas? Quanto tu pagarias por uma explicação ou solução completa do teu problema. O que poderia ser usado para tornar diferente uma assistência técnica”?

A entrevistada 6 sugere que “o tempo de atendimento deve ser um diferencial”.

O moderador comenta: “o nível de prestação de serviço poderia ser uma hora, ou vinte e quatro horas, ou uma semana”?

A entrevistada 3 observa: “eu entendo que aspectos importantes em uma assistência técnica são: a resolutividade de problemas”.

A entrevistada 6 complementa: “*backup*, significando que se a necessidade de conserto for em um computador, o backup seria colocar outro micro, se for uma impressora colocar outra. Às vezes o equipamento está na garantia, mas o conserto demora uma semana, um mês para retornar. Seria como um contrato de seguro de veículos que entregam outro enquanto o segurado está em conserto”.

O entrevistado 4 esclarece que “gostaria de uma explicação do que foi feito, muitas vezes tu tens um problema que para ti é muito complicado, levás em uma loja que conserta em dez minutos, tu vais ter que pagar uma coisa que em dez minutinhos resolveu!

Então saber o que foi feito com a máquina é importante, a empresa tem que demonstrar seu nível técnico”.

O moderador comenta que “a entrevistada 3 havia lembrado que o técnico deve explicar exatamente o que está sendo feito, conversar com o cliente. O cliente tem que estar seguro sobre o que está sendo feito, pois, afinal, os dados são dele”.

A entrevistada 3 diz que “é importante o cliente saber, quando for o caso, que os dados dos documentos serão apagados, pois o cliente pode não entender que instalar um sistema pode significar perder seus dados”.

A entrevistada 6 lembra que “é conveniente que o técnico avise: olha; eu vou guardar teus arquivos em tal lugar! Porque afinal são todas as informações que tu tens. E eu gosto de manter a minha privacidade naqueles dados. Tem uma coisa que o João colocou que eu concordo, realmente é em uma consulta técnica, quando termina o atendimento o cliente tem que saber o que foi feito, deve ter uma avaliação técnica do que foi feito. Um programa que eu comprei no ano passado, em agosto do ano passado, paguei horrores para a Microsoft. O cara veio instalar, e instalou, eu perguntei, mas nesse dia eu não sei o que foi feito tecnicamente. Quando eu precisei de um retorno, eles me passaram para um e outro, que não sabia o que havia sido feito na minha máquina. Eu penso que eles deveriam ter um prontuário do que foi feito”.

A entrevistada 3 diz “É como no meu caso, eu atendo software, mas têm horas que é problema de hardware, e aí vai precisar de um técnico, e eu tenho que saber que o técnico da outra área é competente. É compromisso dos dois”.

O moderador muda de assunto “e esse serviço de treinamento, como é que a gente mede, qual nível de prestação nesse treinamento, como é que eu sei que foi um treinamento incompleto, ou completo, superficial”?

O entrevistado 9 fala “um treinamento básico, e aí aqueles problemas de rotina, quem foi treinado consegue resolver”.

O moderador diz “Então já deu para ter uma idéia de que o treinamento poderia ser tão simples, como uma meia hora durante uma visita, ou tão completo como alguma coisa continuada. Poderia ensinar a instalar o *Coreal Draw*, ou *Page Maker*.”

A entrevistada 3 salienta “eu olho assim: o atendimento e o treinamento nesta área é bem simples, minha placa está no lugar, o cabo de vídeo está no lugar certo, o *nobreak* está ligado. Se tiver alguma coisa estragada, é só substituir. Até porque se for necessário um tempo maior não será possível, em um simples contato”.

O moderador comenta: “então é tipo primeiros socorros...”.

A entrevistada 3 concorda dizendo que “É só isso. Depois, mais já é vendas, aí estarei vendendo. Se forem necessárias mais coisas, eu envolveria o meu técnico para promover um treinamento, para que o cliente e seu pessoal lá da informática participem. Mas aquele treinamento, ah! tu queres ver como funciona a planilha de trabalho, eu mesma dou. Se eu vou enviar uma planilha de trabalho, e não deu, eu vou ligar para ajuda, não sei o que fazer. Uma coisa que acontece também quando a gente liga para um lugar que vão nos ajudar, tipo uma assistência técnica, resolve e nunca liga mais. Então isto acontece. Então têm coisas difíceis”.

O moderador lembra que “outro serviço que vocês mencionaram seria o suporte à aquisição de hardware e software, quando da compra de hardware e software. Qual seria o nível mais básico, e o mais básico seria ensinar como trabalha no windows, e o mais sofisticado seria compatibilidade de hardware e memórias. Como é que se pode medir níveis de experiência de prestação de serviços em suporte para compra de hardware e software”.

A entrevistada 3 comenta que “é importante definir o tipo de necessidade para o equipamento, eu quero uma máquina que faça tal coisa”.

O entrevistado 1 complementa afirmando “que é importante a colocação de um questionário para identificar o que o cliente quer. Fazer um apanhado de uma coisa básica do que ele vai utilizar”.

O moderador define “o nível básico seria uma cotação e, mais completo seria identificar as necessidades do usuário, o que o usuário vai necessitar de máquina. Se o cliente trabalha com construção de imagens por computador, ele precisará de tal máquina”.

O entrevistado 1 comenta que “isso deve ser a continuidade do atendimento que foi falado anteriormente. A relação não pode terminar na venda. Ela tem que continuar, depois que terminar a garantia, ela também tem que continuar; vai estar lá no banco de dados da empresa. Tu já sabes que aquilo vai ficar obsoleto daqui há um ano ou um ano e meio. Então vai chegar no cliente e vai dizer: olha, isto aqui já não dá mais”.

O moderador comenta “Eu vou chamar isto de um suporte pró-ativo”.

A entrevistada 6 esclarece “que é importante explorar bem o que este cliente vai usar. Porque a assistência vai vir e vai dizer: olha, tu podes fazer tudo o que quiseres, mas não é bem assim! Tu vais lá só dar uma fórmula de bolo ou queres fazer charme para o teu cliente? Isto, mais isso, mais aquilo, vai somando e aí fica caro. Já se o atendimento é para uma empresa, o atendimento tem que ser diferente. A área de informática é muito grande. Depois que instala alguma coisa, para dizer ah! Isto eu não quero! Mas também tem muita empresa grande onde tu vais oferecer um projeto e diz: olha eu não compro. É difícil uma empresa que compra um projeto. A gente chega lá para oferecer um projeto e eles começam a colocar o que querem comprar, não adianta”.

O moderador formula nova pergunta, referindo-se à possibilidade de alguém acessar por conta própria um banco de casos, e, ter respostas já formuladas sobre o seu problema.

O entrevistado 1 responde “que é importante ver a quantidade de informações que consegue colocar. Não adianta colocar cinco ou dez situações, se tiveres cem situações, será melhor”.

A entrevistada 2 comenta: “eu acho bom, porque a gente ficar vinculada a um FAQ (*Frequently Asked Questions*), podendo saber mais sobre as propriedades de determinado assunto. Para o usuário comum pode facilitar saber mais, inclusive sobre problemas técnicos. Devendo ser semelhante a uma ajuda de texto onde control “C” significa

copiar, o que facilita. Podes ir no banco de casos, em uma necessidade, e pesquisar, por exemplo, o que é uma “dll”. Ah! Tem que reinstalar de novo e lá tem um exemplo”.

O moderador coloca mais uma pergunta para a mesa: “alguns de vocês são clientes da Scherer. Gostaria que vocês citassem alguma coisa que vocês apreciam na empresa. Uma coisa que seja diferente na empresa”.

O entrevistado 8 observa que na Scherer “existe uma preocupação com o atendimento, com o atendimento pessoal que lhe parece importante”.

A entrevistada 6 lembra: “a organização da empresa, na parte da frente, lembrando o “cinco S”. Em outros lugares que fui, não tinham aquela organização, e olhei para dentro vendo coisas empilhadas. Ouvi pessoas comentando que suas máquinas haviam caído, e lá não, é tudo organizado”.

O moderador comenta a resposta dizendo: “cuidado com as máquinas; e onde mais a Scherer se destaca das outras empresas”?

A entrevistada 3 diz: “não conheço outro local com esse tipo de atendimento pessoal, com conserto da máquina no balcão”.

O entrevistado 8 indica: “a possibilidade de ter um horário mais flexível, maior que o normalmente oferecido facilita”.

O moderador faz outra pergunta: “o que vocês entendem que poderia melhorar na Scherer? Aquilo que entendem como uma oportunidade de melhoria”?

A entrevistada 1 sugere um serviço de busca e entrega.

O entrevistado 8 salienta que “o conserto no local, não ter que transportar o equipamento, é importante”.

A entrevistada 6 sugere: “mandar um e-mail de aniversário, estabelecendo maior comunicação com o cliente”.

O entrevistado 9 sugere “melhorias no sistema de atendimento telefônico, com mais linhas ou outro tipo de central telefônica, pois teve problemas desse tipo quando necessitou contatar com a empresa”.

O moderador questiona: “o que mais? Coisas que a Scherer se destaca ou que teriam que ser melhoradas?”

A entrevistada 3 lembra “um aspecto que deve ser levado em consideração é o nível de experiência dos técnicos, indicando que o técnico Eduardo, que trabalha no balcão, representa um modelo em atendimento, na medida em que além do atendimento técnico, disponibiliza atenção às pessoas. Criando um clima de confiança que possibilita vender outros serviços. O cliente entra, não quer comprar e compra”.

O moderador define: “então seria assim; a qualificação do técnico deveria ser padrão Eduardo”.

A entrevistada 3 confirma: “é, o padrão é o Eduardo”.

O moderador encerra o evento agradecendo a participação de todos com as opiniões, sugestões e críticas apresentadas.