

UM ESTUDO QUALITATIVO DA EXCELÊNCIA EM SERVIÇOS EM UMA EMPRESA DE TV POR ASSINATURA

Sílvio Ceroni da Silva, MSc

Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção – UFRGS
Praça Argentina, 9, sala 402 – 90040-020 - Porto Alegre - RS; e-mail:
silvio@vortex.ufrgs.br

José Luis Duarte Ribeiro, Dr

Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção – UFRGS
Praça Argentina, 9, sala 402 – 90040-020 - Porto Alegre - RS; e-mail:
ribeiro@vortex.ufrgs.br

UM ESTUDO QUALITATIVO DA EXCELÊNCIA EM SERVIÇOS EM UMA EMPRESA DE TV POR ASSINATURA

Sílvia Ceroni da Silva, MSc

Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção – UFRGS
Praça Argentina, 9, sala 402 – 90040-020 - Porto Alegre - RS; e-mail:
silvio@vortex.ufrgs.br

José Luis Duarte Ribeiro, Dr

Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção – UFRGS
Praça Argentina, 9, sala 402 – 90040-020 - Porto Alegre - RS; e-mail:
ribeiro@vortex.ufrgs.br

RESUMO

O presente artigo apresenta os resultados de uma pesquisa qualitativa conduzida em uma empresa de TV por assinatura, atuando nos três estados do sul do país. Descreve-se inicialmente o modelo de excelência em serviços utilizado como referencial comparativo para o estudo. A partir de entrevistas com executivos de diferentes áreas da empresa, traça-se um paralelo entre o modelo de prestação de serviços proposto e as práticas adotadas pela empresa. O estudo permitiu identificar como a empresa atende cada bloco que constitui o modelo.

PALAVRAS-CHAVE

Qualidade em serviços, serviços, pesquisa qualitativa.

ABSTRACT

This paper presents results of a qualitative research performed in a cable TV company, which operates in the three states of the south of Brasil. Initially, a model for excellence in services, used as a reference for the whole analysis, is presented. Next, based on interviews carried out with executives of different areas of the company, a comparison between the proposed model and the practices adopted by the company is presented. The study allowed the identification of how the company answers to each block of the model.

KEYWORDS

Services quality, services, qualitative research

1 – INTRODUÇÃO

As instituições prestadoras de serviços têm apresentado crescente preocupação na adoção de modelos de atuação que assegurem elevados padrões de atendimento aos clientes.

Inseridos em uma sociedade altamente dinâmica, os níveis de exigência do mercado consumidor têm aumentado constantemente, decorrentes, em parte, do processo de globalização, do fácil acesso às informações e do aumento da oferta em relação à demanda.

A questão que se apresenta para as organizações prestadoras de serviço, que possuem reconhecidos padrões de excelência em atendimento e que estão alinhadas com as mudanças mercadológicas, é como manter seu reconhecimento, ou, mais do que isso, como modelar, monitorar, captar novas exigências e melhorar seu sistema de prestação de serviços.

Estuda-se no presente artigo a comparação entre o modelo de excelência na prestação de serviços desenvolvido por SILVA (1997) e os elementos que constituem os modelos de prestação de serviços empregados por uma empresa de TV por assinatura operando na Região Sul do país.

A metodologia empregada é a pesquisa qualitativa, realizando-se entrevistas com os executivos das áreas técnica, administrativa, financeira, marketing e atendimento, compreendendo como a empresa desenvolvia e operava seu modelo de prestação de serviços.

A partir de entrevistas com diferentes setores da organização traça-se um paralelo entre o modelo de excelência e como a instituição atende cada um dos blocos do modelo proposto por SILVA (1997), apresentado na figura 1.

Importante ressaltar que o desenvolvimento deste trabalho é decorrência direta da interação entre a Universidade e o meio empresarial, possibilitando o avanço do conhecimento no meio acadêmico, bem como a implementação de novas abordagens e novas ferramentas nas empresas brasileiras.

2 – O MODELO REFERENCIAL DE ANÁLISE

SILVA (1997) desenvolve o modelo apresentado na figura 1, composto por:

2.1 OUVINDO CLIENTES, ESPECIALISTAS E PLANOS

Na literatura pesquisada (ALBRECHT & ZEMKE, 1990; COLBY, 1992; LIAN, 1994; MAHONEY, 1994; MORRALL, 1994a; MORRALL, 1994b; HANKE & MINDERMAN, 1993; FRY, 1995; REYNIERSE, 1993) estabelece-se claramente a preocupação em transformar a voz do cliente em ações de melhoria no sistema de prestação de serviços.

A voz do cliente constitui um elemento fundamental, pois é considerado um manancial poderoso em termos de idéias, sugestões e críticas aos serviços oferecidos. Serve também como feedback à linha de frente. A voz do cliente pode ser complementada pelo conhecimento dos especialistas, que podem antever tendências para o futuro, e pelos planos da alta gerência, que podem indicar novas diretrizes para os negócios da empresa.

2.2 DESENHAR E IMPLEMENTAR SERVIÇOS

A partir do entendimento dos valores dos clientes, capturados na fase anterior (ouvindo clientes, especialistas e planos), as empresas tornam-se capazes de antecipar expectativas e oferecer serviços inovadores no mercado (ALBRECHT & ZEMKE, 1990).

O atingimento da excelência na qualidade em serviços está diretamente vinculado à capacidade de traduzir os valores dos clientes em serviços com alto grau de valor agregado. A palavra chave nesta etapa é a inovação. Ela compreende o esboço, detalhamento e implantação de serviços que ainda não são oferecidos ao cliente. Muitas vezes, esses serviços irão incorporar fatores que ainda não fazem parte dos valores descritos pelos clientes, mas que uma vez oferecidos lhes tragam satisfação extra, superando suas expectativas (a qualidade atrativa descrita por KANO, 1994).

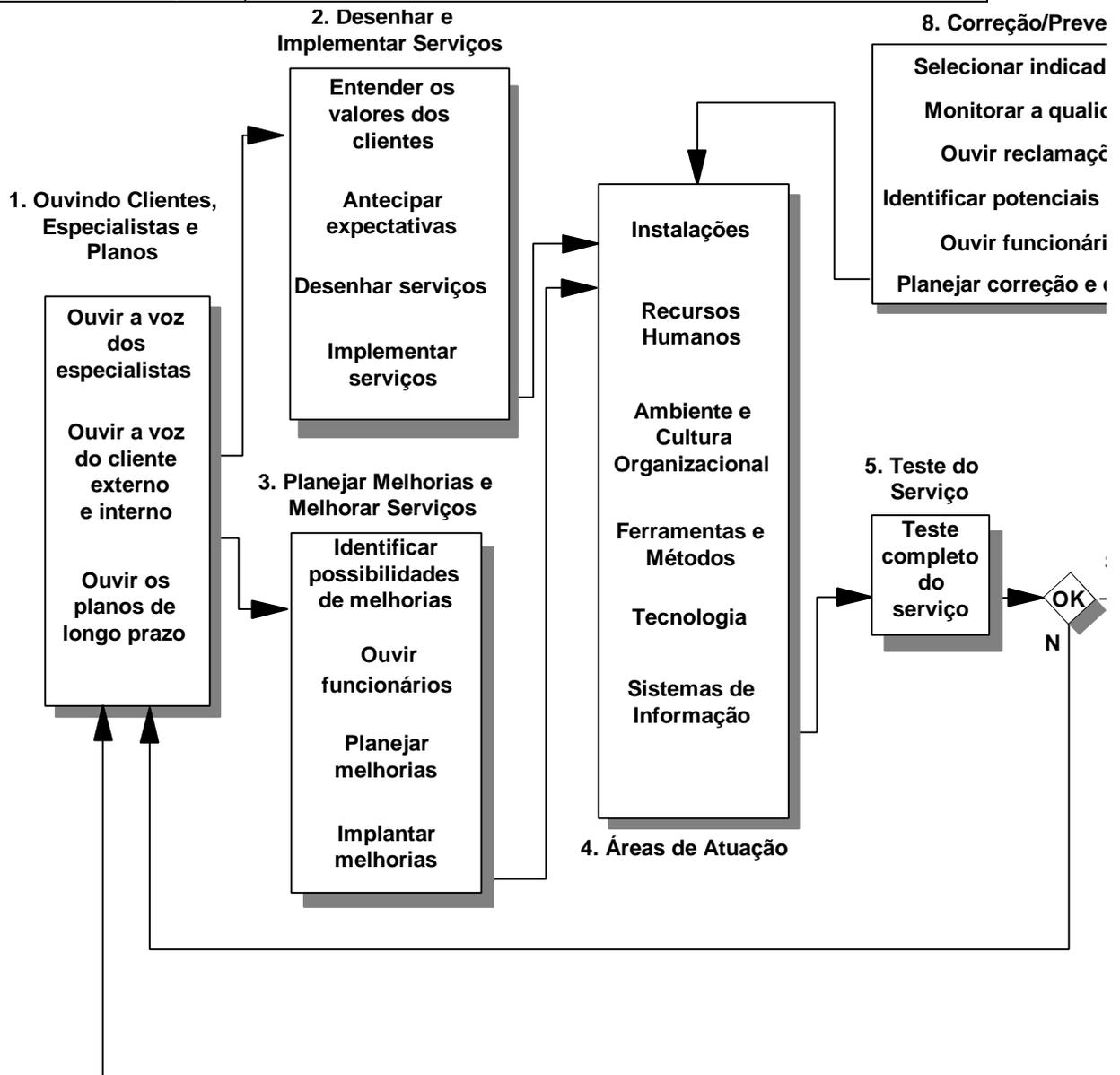


Figura 1: MODELO PROPOSTO PARA A EXCELÊNCIA EM SERVIÇOS

2.3 PLANEJAR MELHORIAS E MELHORAR SERVIÇOS

Constantemente deve existir a preocupação de se identificar as possibilidades de melhorias no processo de prestação de serviços, sob pena de que o cliente perca a percepção dos atributos da qualidade atrativa descrita por KANO (1994). A qualidade atrativa (atributo que excede a expectativa do cliente) gradativamente migra para o campo da qualidade obrigatória, ou seja, as características oferecidas como “o algo a mais”, passam a ser percebidas como padrão do serviço (KANO, 1994).

O bloco “planejar melhorias e melhorar serviços” trabalha a constante geração de qualidade atrativa, fazendo com que a empresa constantemente surpreenda o cliente excedendo suas expectativas com o oferecimento de serviços melhores.

2.4 ÁREAS DE ATUAÇÃO

A melhoria da qualidade implica ações concretas que acontecem, em geral, em uma das seguintes áreas: Instalações - as instalações físicas (localização, área física, layout e decoração), ou mesmo qualquer outro aspecto tangível que possa ser associado ao serviço; Recursos Humanos - refere-se à seleção, qualificação e motivação dos funcionários que trabalham na prestação de serviço ou no suporte à prestação de serviço; Ambiente e Cultura Organizacional - aborda a cultura da organização, o clima de trabalho, a comunicação entre os funcionários e a liderança dos serviços; Ferramentas e Métodos - toma-se como base de discussão, técnicas empregadas em engenharia industrial, particularmente no sistema Just-in-Time, uma vez que o mesmo apresenta similaridades com a estrutura de serviços; Tecnologia - é perseguido o emprego de tecnologias de vanguarda, sempre tendo em vista uma vantagem de serviço que possa ser percebida pelo cliente; Sistemas de Informação - investimentos em Sistemas de Informação para dar suporte ao contato da linha de frente com o cliente.

2.5 TESTE DO SERVIÇO

Antes que seja oferecido em larga escala, o serviço deve ser amplamente testado para assegurar a eliminação de erros e a consequente insatisfação e reclamação dos clientes (BERRY & PARASURAMAN, 1992). Sistemas de prototipagem são utilizados, empregando os próprios funcionários como testadores de novos serviços. Outras empresas procedem a seus testes primeiramente oferecendo o novo serviço em uma pequena rede de usuários, para, só depois, estender aos demais.

2.6 PRESTAÇÃO DO SERVIÇO

Esta seção se refere à prestação do serviço propriamente dita, ou seja, à atuação da linha de frente no momento da verdade (CARLZON, 1994). Os funcionários que estão em contato direto com os clientes requerem especial cuidado na seleção, contratação, treinamento e monitoramento de suas atividades.

Dentro da visualização de que a empresa é o funcionário no momento da verdade, as companhias têm processos de seleção e contratação rigorosos, para se assegurarem que as pessoas da linha de frente consigam refletir a cultura de qualidade da empresa.

2.7 RECUPERAÇÃO DO SERVIÇO

É interessante lembrar que a confiança depositada na empresa, depois de ocorrida uma falha, está abalada. A retomada desta confiança é peça chave para que se mantenha um relacionamento de longo prazo entre cliente/empresa. Além disso, a tolerância do cliente para com a empresa é muito menor caso ocorra uma segunda falha na prestação de serviços desta empresa. (BERRY & PARASURAMAN, 1992).

2.8 CORREÇÃO / PREVENÇÃO

Mais do que atuarem corretivamente, as empresas que buscam excelência em serviços agem preventivamente aos possíveis erros no processo de prestação de serviços. Para tanto, é importante que se escolham indicadores mensuráveis, capazes de monitorar a qualidade dos processos, identificando potenciais desvios (MAJOR, 1993; BLOMME, 1995; SMITH, 1989; MORRALL, 1995; SILVA & RIBEIRO, 1998).

3 – A EMPRESA PESQUISADA COMPARATIVAMENTE AO MODELO

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A organização pesquisada é uma empresa de televisão por assinatura, líder de mercado, operando nos estados do Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul. A empresa faz parte de uma rede nacional de TV por assinatura que possui outras 24 operações semelhantes a esta no sul do país.

Apesar de líder de mercado, estando operando em diversas localidades como único fornecedor deste tipo de serviço, a empresa se mantém atenta às possibilidades de inserção de novos concorrentes no mercado. Essa atenção é especial na área tecnológica, onde rapidamente a empresa pode se promover a um patamar tecnológico superior caso aconteça o estabelecimento da concorrência. Esse fato caracteriza a visão de “dar ao cliente aquilo que é valorizado por ele”, sem desperdiçar todas as oportunidades que podem ser guardadas estrategicamente para serem utilizadas em momento oportuno. A empresa possui uma importante vantagem competitiva, na medida em que pode promover um *up grade* muito rápido em seus serviços, mantendo-se como líder de mercado e dificultando sobremaneira a operação de algum novo concorrente, que se estabelece supondo um determinado nível de serviço (baseado no que ele via sendo oferecido), mas que será pego de surpresa ao constatar que novos padrões de operação estarão sendo adotados pela empresa líder.

3.2 O MODELO DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS EMPREGADO PELA EMPRESA

Pesquisou-se, ao longo de 4 semanas, através de entrevistas realizadas com os executivos das áreas técnica, administrativa, financeira, marketing e atendimento, como a empresa desenvolvia e operava seu modelo de prestação de serviços.

Para facilitar a análise comparativa com o modelo desenvolvido por SILVA (1997), as considerações dos executivos foram agrupadas em blocos que seguem a terminologia adotada pelo modelo, quais sejam: 1) Ouvindo clientes, especialistas e planos; 2) Desenhar e implementar serviços; 3) Planejar melhorias e melhorar serviços; 4) Áreas de atuação; 5) Teste do serviço; 6) Prestação do serviço; 7) Recuperação do serviço; 8) Correção e prevenção.

3.2.1 OUVINDO CLIENTES, ESPECIALISTAS E PLANOS

A empresa trabalha com um planejamento de médio e longo prazo, desdobrando orçamentos anuais com dados de mercado, número de assinantes, estratégia de comercialização entre as classes sociais, entre outros.

A empresa ouve o cliente através da área de Database Marketing, que executa pesquisas periódicas.

Em diversas áreas da empresa são utilizados conhecimentos dos especialistas (fabricantes, consultorias nacionais e internacionais, entre outros), trazendo novas práticas para o desempenho da empresa.

Na implantação do sistema de TV por assinatura, como não havia *know-how* e *benchmarking* estabelecidos, em função de ser um mercado totalmente novo para o Brasil, foi contratada uma empresa de consultoria norte americana, que colaborou na formação de um sistema de indicadores mercadológicos e técnicos e com o seu conhecimento do negócio “TV por assinatura”. Esse acompanhamento da consultoria acontece atualmente quando solicitado, onde os especialistas vêm acompanhar o desempenho das operações da empresa.

Uma das constatações da empresa através das pesquisas é que, à medida que o tempo passa, o assinante dá maior importância ao produto (basicamente a

programação) do que ao serviço associado. Como a empresa é uma distribuidora de programação, ela pouco pode interferir sobre o produto em si. A alternativa inteligente adotada foi “ensinar o assinante a utilizar o produto oferecido de forma a atender as suas expectativas”. Esse fato é concretizado através de campanhas intensivas junto aos assinantes, levando ao seu conhecimento as diversas possibilidades que o produto oferece nos diferentes horários do dia, nos diferentes canais oferecidos.

3.2.2 DESENHAR E IMPLEMENTAR SERVIÇOS

A superação da performance sobre as expectativas do cliente está diretamente ligada ao desenvolvimento e emprego de novas tecnologias, que são constantemente pesquisadas pela empresa. Diversos produtos inovadores se encontram em desenvolvimento, sendo que alguns, já desenvolvidos, aguardando o momento adequado de lançamento no mercado.

As pesquisas de satisfação possibilitaram identificar a escala de valores dos clientes, ou seja, entender o que os clientes mais valorizam nos produtos/serviços oferecidos pela empresa. Como é um mercado ainda em fase de crescimento, onde não se chegou ainda ao equilíbrio de demanda/oferta, a empresa se encontra numa fase de conhecer melhor seu assinante. Vale lembrar que as operações começaram a apenas 5 anos.

Uma das barreiras à entrada de novos concorrentes são os canais locais produzidos pela empresa e outros canais exclusivos, que se constituem em grande diferencial para o assinante. A possibilidade de interação com a sua comunidade local tem se mostrado importante fator avaliado pelo assinante, o qual não encontrará serviço similar em outras TV's por assinatura. É uma abordagem local, que permite a customização do serviço oferecido.

3.2.3 PLANEJAR MELHORIAS E MELHORAR SERVIÇOS

Os funcionários são ouvidos e consultados, na medida em que interagem diretamente com os clientes e são capazes de incorporar melhorias no processo, a

partir da visão dos clientes. Essa abertura a críticas e sugestões é incentivada pelo grupo gerencial, apesar do indicador “número de melhorias propostas pelos funcionários” ainda não estar sendo utilizado como medida de performance das diferentes áreas.

A reengenharia de processos da empresa e o desenvolvimento de sistemas informatizados mais atualizados irão possibilitar, entre outras coisas, o agendamento por hora das equipes de manutenção e instalação. Isso trará uma maior facilidade ao assinante, uma vez que o mesmo não precisará ficar um turno inteiro à espera da equipe técnica.

3.2.4 ÁREAS DE ATUAÇÃO

A área administrativa é o *back office* de todo o sistema de prestação de serviços da empresa, funcionando como suporte às áreas que têm contato com o cliente externo.

A estrutura de atendimento é descentralizada através de lojas espalhadas em diversos pontos da capital e interior, sendo que estas lojas estão conectadas *on line* com a central de Porto Alegre, possibilitando a resolução de problemas de forma imediata.

Segundo estimativa da gerência administrativa, 80 % dos funcionários têm algum contato com o cliente. O treinamento é constante e intensivo, para que todos os funcionários tenham todas as ferramentas necessárias para a prestação de serviços com qualidade. Muitos treinamentos são contratados de empresas especializadas terceirizadas, e outros treinamentos são providos através do pessoal especializado interno da organização.

A fim de que todos os funcionários tenham conhecimento do produto, a empresa subsidia 50 % da assinatura mensal da TV por assinatura. A instalação na casa dos funcionários possibilita um contato maior com o produto da empresa, e, conseqüentemente um maior conhecimento acerca do serviço oferecido.

O sistema de informação utilizado pela empresa é ferramenta essencial para a qualidade do serviço prestado. A tecnologia de informação possibilita a comunicação entre os setores da empresa, agilizando os processos de tomada de decisão. Avanços

no sistema de informação utilizado pela empresa já estão sendo executados na busca da melhoria da performance do sistema de prestação de serviços como um todo.

O planejamento de melhoria dos serviços/produtos oferecidos pela empresa passa pela tecnologia empregada pela empresa. As inovações tecnológicas são vistas como o principal alavancador dos saltos de qualidade que a empresa poderá praticar num horizonte de planejamento de médio e longo prazo.

A central de atendimento serve para esclarecer dúvidas dos assinantes, para resolver problemas técnicos por telefone, se não for possível resolver por telefone, é marcada uma visita da equipe técnica.

Existem monitores que fazem escuta dos atendentes que falam com os assinantes, a fim de dar um feedback ao atendente de seu desempenho no contato com o cliente. As monitorias são realizadas com base em parâmetros pré-estabelecidos, enfocando aspectos tais como cortesia, conhecimento do produto, linguagem, agilidade na resolução de problemas, etc. Existe uma troca intensa de informações da gerência com o pessoal de atendimento, assegurando um alinhamento com as diretrizes traçadas para o setor.

Muitos indicadores são verificados na central de atendimento, tais como número de ligações atendidas, tempo médio de cada ligação, número de assinantes que telefonaram para cancelar o contrato e foram convencidos a permanecer na empresa, número de negociações efetivas realizadas com assinantes inadimplentes, etc.

As pessoas que têm contato com os clientes são alvo de um processo de seleção rigoroso. Se selecionadas, os novos funcionários passam por um período de aprendizagem ao lado de funcionários mais antigos, e recebem treinamento intensivo nas rotinas de operação da empresa bem como adquirem conhecimento profundo dos produtos/serviços oferecidos pela empresa aos seus assinantes. São dedicadas muitas horas de treinamento em programação dos canais, principalmente aos funcionários que interagem diretamente com os clientes.

3.2.5 TESTE DO SERVIÇO

Testes de serviços associados a novas tecnologias e novos produtos são executados, muitas vezes utilizando os próprios funcionários da empresa como clientes-teste. Com base nos resultados encontrados são efetuados testes de validação e criados novos padrões de operação, baseado em estrutura documental que passa a ser seguida.

A empresa executa testes, levando em conta o mercado e a tecnologia envolvidos, disponibilizando novos tipos de serviços através de um grupo de clientes-teste. Em um ambiente restrito, utilizando-se assinantes e não-assinantes, a empresa coloca em operação o protótipo que está sendo desenvolvido, fazendo um acompanhamento direto com os clientes-teste e recebendo seu feedback.

3.2.6 PRESTAÇÃO DO SERVIÇO

Momentos da verdade: a empresa identificou nove momentos da verdade para seu ciclo de serviços: 1) mídia – empregando diferentes formas de contato com os potenciais assinantes; 2) vendas – contato do futuro assinante com os consultores de venda; 3) instalação – quando os técnicos da empresa estão dentro da residência do assinante procedendo à instalação do produto; 4) CAA – Centro de Atendimento ao Assinante – uma vez vendido o produto, o usuário passa a ser considerado assinante, sendo suas ligações canalizadas para este centro; 5) Programação – o produto em si, ou seja, o que o assinante está assistindo na TV; 6) Manutenção – área técnica responsável pela resolução de problemas potenciais ou reais que comprometam a qualidade do sinal pelo assinante; 7) Cobrança – responsável pela emissão de boletos bancários e débito em conta corrente; 8) Outros Serviços – como, por exemplo, cartão do clube do assinante; 9) Comunicação com o assinante – todas as formas de comunicação dirigida ao assinante.

A estrutura da empresa está sendo preparada para possibilitar o agendamento por hora para atendimento do assinante. Atualmente os agendamentos são feitos por turno, ou seja, o cliente recebe a informação de que a equipe técnica irá ao seu domicílio à tarde, por exemplo. Isso causa uma grande insatisfação para o cliente,

pois ele precisará ficar a tarde inteira à espera da equipe, que poderá chegar às 13 horas ou às 18 horas. O agendamento por hora buscado pela empresa eliminará este tipo de problema, uma vez que o assinante saberá precisamente o horário em que a equipe fará a visita ao seu domicílio.

3.2.7 RECUPERAÇÃO DO SERVIÇO

A equipe técnica é montada com equipamentos e pessoas capazes de resolver o problema do assinante na hora. Dessa forma, existe autonomia para os funcionários tomarem ações no sentido da resolução de reclamações de clientes.

Quando um cliente entra em contato pela segunda vez com a central de atendimento, identificando que houve uma quebra de agenda, ou seja, não foi atendido no turno programado, é disparado um processo especial, sinalizado por um documento “vermelho”, que é o sinal visual de que se trata de uma reclamação recorrente e que ainda não foi solucionada. Este documento sinaliza a todas as áreas que estejam envolvidas com a resolução do problema que este atendimento merece uma atenção redobrada, uma vez que o cliente não foi satisfatoriamente atendido da primeira vez.

A linha de frente possui autonomias pré-determinadas para solução de problemas, fazendo com que os funcionários que estão em contato com o cliente não sejam meros repassadores de problemas, mas sim resolvam tão logo quanto possível as reivindicações trazidas pelos assinantes.

3.2.8 CORREÇÃO / PREVENÇÃO

A área técnica recebe uma retroalimentação de seu desempenho através do setor de Database Marketing (DBM), que pesquisa os índices de satisfação de assinantes ao longo do tempo. Essa pesquisa é conduzida em três momentos: 30 dias, 120 dias e 360 dias após a instalação.

A pesquisa feita aos trinta dias busca identificar a satisfação do cliente com os momentos da verdade: mídia, vendas, instalação, central de atendimento ao assinante, imagem e som da programação.

A empresa identificou que o pico de desistência de assinantes ocorria aos 5 meses após a instalação da TV por assinatura. Com base neste fato, é realizada uma pesquisa aos 120 dias (4 meses) buscando identificar potenciais insatisfações. Os momentos da verdade pesquisados nesta ocasião são: central de atendimento, programação, manutenção e cobrança.

Outra pesquisa é realizada com o “assinante fiel”, quando este completa 1 ano como assinante. Os momentos da verdade pesquisados são os mesmos da pesquisa de 120 dias, ou seja, central de atendimento, programação, manutenção e cobrança.

As pesquisas são realizadas todos os meses, nas maiores operações da empresa.

As pesquisas buscam mensurar o desempenho nos momentos da verdade e as dimensões identificadas junto às áreas da empresa e aos clientes, através de técnicas qualitativas. No momento da verdade “mídia”, o cliente é questionado a respeito de: como ele conheceu a empresa, qual o motivo que o levou a assinar a TV por assinatura. No momento da verdade “vendas”, questiona-se como foi o atendimento do consultor de vendas, qual o conhecimento do produto demonstrado pelo consultor de vendas. No momento da verdade “instalação”, questiona-se qual a pontualidade da equipe de instalação, a cortesia do instalador e a qualidade do serviço prestado. No momento da verdade “central de atendimento ao cliente”, investiga-se qual a facilidade de acesso a central, cortesia da operadora e se o problema teve solução ou não. No momento da verdade “programação” é verificada a satisfação com os diferentes gêneros de programação (filmes, esportes, seriados, desenhos, documentários, noticiários), bem como a satisfação com qualidade de imagem e som. No momento da verdade “manutenção” valem os mesmos requisitos da “instalação”. No momento da verdade “cobrança” é verificado o prazo anterior ao vencimento que o documento de cobrança chega ao domicílio do assinante, bem como se todas as informações do boleto de cobrança estão corretos. No caso do assinante optar pelo débito em conta, é mensurada a facilidade de adesão ao débito em conta e a confiabilidade do débito em conta. Os momentos da verdade “outros serviços” e “comunicação” não são medidos.

As entrevistas são feitas por telefone, realizadas por pessoas externas à empresa, com base no roteiro de entrevistas estabelecido pela área de Database

Marketing. Caso os pesquisadores identifiquem algum problema que o assinante esteja trazendo no momento da entrevista, esta informação é imediatamente passada a central de operações para ser solucionada a anormalidade no mais curto espaço de tempo possível.

A participação dos funcionários nos resultados da empresa depende do nível de satisfação dos assinantes. Até por isso os pesquisadores são externos à empresa, para não estarem comprometidos com os resultados alcançados.

Dentro da área técnica existe uma equipe de auditoria responsável pelo monitoramento das equipes de instalação e manutenção, acompanhando a qualidade dos serviços prestados pela empresa e pelos seus terceirizados, do ponto de vista técnico.

Indicadores de produtividade e qualidade são amplamente empregados nas áreas técnicas, trazendo instrumentos quantitativos de análise para a gerência.

A área administrativa é responsável pelo SIG – Sistema de Informações Gerenciais, que é o gerador de indicadores de operação tais como: número de clientes novos, número de clientes desistentes, número de instalações, indicadores da área de central de atendimento ao cliente (dissuasão, tempo médio por ligação, número de ligações, etc.).

Documentos são elaborados e encaminhados à gerência pelo pessoal de atendimento, trazendo sugestões e reclamações de assinantes. Além disso, reuniões semanais entre os monitores e a gerência são realizadas a fim de discutir os assuntos encaminhados pelos clientes.

4 – CONSIDERAÇÕES FINAIS

A empresa adota, mesmo que informalmente, várias ferramentas inseridas em cada um dos 8 blocos que constituem o modelo proposto por SILVA (1997). As entrevistas com os executivos trazem elementos que permitem esta visualização.

A adoção de um modelo previamente concebido como referencial de comparação facilitou a análise dos dados levantados na pesquisa qualitativa, através das entrevistas com as áreas envolvidas.

Particularmente é notável o desenvolvimento de tecnologia adotada pela empresa, sendo este um fator importante de diferenciação. A tecnologia é usada estrategicamente no momento certo, impedindo a entrada de novos concorrentes pelo oferecimento de serviços mais avançados.

Por nunca ter passado por um processo de implementação de filosofias da qualidade tais como TQC, TQM, CWQC ou outros, existe uma lacuna na cultura da organização no que tange aos conceitos e práticas das ferramentas da qualidade. É necessário que se entenda esta afirmação como uma oportunidade de melhoria do sistema de qualidade em serviços adotado pela empresa. Com a ajuda de tais filosofias da qualidade a empresa poderia, com um esforço relativamente pequeno, melhorar seus índices de desempenho frente aos seus clientes.

As práticas adotadas através do desenvolvimento de um conjunto de ferramentas de qualidade que sejam adequadas à empresa poderiam trazer benefícios no nível de empowerment dos funcionários da organização, dando-lhes ferramental para trabalhar na melhoria contínua dos processos. Pessoas comprometidas com os resultados da empresa, devidamente providas com os instrumentos necessários para a melhoria de resultados, poderiam trazer, em um curto espaço de tempo, retornos substanciais aos investimentos praticados nesta área.

As pesquisas feitas através do *Database Marketing* são um instrumento importante que norteiam as ações de melhorias da empresa. A metodologia utilizada, partindo da definição dos momentos da verdade e chegando a ponto de verificar a satisfação do cliente nestes momentos ao longo do tempo, traz informações ricas a respeito do comportamento do cliente.

Apesar de serem realizadas informalmente, as pesquisas de satisfação do cliente interno poderiam ser realizadas em bases regulares e instituídas formalmente. O planejamento de melhorias ao longo do processo de prestação de serviços pode se valer de tal ferramenta para sua ação.

O benchmarking é realizado nas localidades onde exista concorrência, através da mesma sistemática de pesquisas que é realizada com o assinante da empresa, só que desta vez os entrevistados são os assinantes das empresas concorrentes. Este é um importante componente do sistema de qualidade em serviços adotado pela empresa, que não aparece explicitado no modelo proposto por SILVA (1997). A

incorporação do *benchmarking* pode ser efetuada no primeiro bloco do modelo de SILVA (1997), onde se obteria: a) ouvir a voz dos especialistas; b) ouvir a voz do cliente externo e interno; c) ouvir os planos de longo prazo; d) benchmarking.

Em se tratando de uma empresa líder de mercado, onde a concorrência é desprezível em muitas localidades, uma oportunidade que se apresenta é a adoção do benchmarking interno, comparando o desempenho das diversas operadoras da rede no país. Hoje este benchmarking interno é feito entre algumas operações espalhadas no país de empresas coligadas a mesma rede de TV por assinatura, utilizando alguns pontos de avaliação. A proposição é que estes parâmetros de avaliação de desempenho das diversas empresas coligadas sejam ampliados e a sistemática de avaliação seja padronizada e realizada por uma instituição externa ao grupo de empresas coligadas. Dessa forma, estaria se lançando o desafio constante de melhoria das diversas operações, minimizando o risco de estagnação que as empresas líderes e sem concorrência sofrem, por não terem critérios de comparação representativos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALBRECHT, K. & ZEMKE, R. Service America!: doing business in the new economy. New York, Warner Books Inc., 1990. 203p.
- BERRY, L.L. & PARASURAMAN, A. Serviços de marketing: competindo através da qualidade. São Paulo, Maltese-Norma, 1992. 238p.
- BLOMME, M.A. Measuring member satisfaction. Credit Union Management [CUM]. Vol: 18 No.: 9 Sep 1995 p: 22-25.
- CARLZON, J. A hora da verdade. 10. ed. Rio de Janeiro, COP, 1994. 120 p.
- COLBY, M. Premier Bank pinpoints customer concerns. Bank Marketing [BNM]. Vol: 24 No.: 1 Jan 1992 p: 31-33.
- FRY, W.D. The Holy Grail of customer contentment. Mortgage Banking [MOB]. Vol: 56 No.: 1 Oct 1995 p: 166-172.
- HANKE, E. & MINDERMAN, D.C. Through the looking glass: the service edge; the ultimate research tool. Credit Union Management [CUM]. Vol: 16 No.: 8 Aug 1993 p: 42-46.
- KANO, N. Attractive quality and must be quality. Quality Journal of the Japanese Society for Quality Control. Vol: 14 1994 p: 39-48.

- LIAN, T. Customer retention through service quality. Bank Marketing [BNM]. Vol: 26 No.: 1 Jan 1994 p: 15-20.
- MAHONEY, L. Service quality/service excellence. Bank Marketing [BNM]. Vol: 26 No.: 4 Apr 1994 p: 66.
- MAJOR, M.J. Innovative quality programs at work. Bank Marketing [BNM]. Vol: 25 No.: 10 Oct 1993 p: 21-25.
- MORRALL, K. Strategies to retain business customers. Bank Marketing [BNM]. Vol: 26 No.: 8 Aug 1994a p: 64-68.
- MORRALL, K. Service quality: the ultimate differentiator. Bank Marketing [BNM]. Vol: 26 No.: 10 Oct 1994b p: 33-39 .
- MORRALL, K. Building the bank on total quality management. Bank Marketing [BNM]. Vol: 27 No.: 3 Mar 1995 p: 64-68.
- REYNIERSE, J.H. Building the quality service focused bank. Bank Marketing [BNM]. Vol: 25 No.: 4 Apr 1993 p: 20-24.
- SILVA, S.C. Elementos fundamentais para a excelência na prestação de serviços. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção – Escola de Engenharia – Universidade Federal do Rio Grande do Sul. 1997.
- SILVA, S.C. & RIBEIRO, J.L. - A qualidade assegurada através da prestação, recuperação e correção de serviços. Trabalho publicado nos anais do XVIII ENEGEP - Encontro Nacional de Engenharia de Produção, realizado em Niteroi, RJ, em CD-ROM, set. 1998.
- SMITH, D.C. The role of incentives in service quality. Bank Marketing [BNM]. Vol: 21 No.: 10 Oct 1989 p: 20-22.