

Alexandre Luzzi Las Casas

QUALIDADE TOTAL em serviços

Conceitos, exercícios, casos práticos

**7^a
edição**



O autor e a editora empenharam-se para citar adequadamente e dar o devido crédito a todos os detentores dos direitos autorais de qualquer material utilizado neste livro, dispondo-se a possíveis acertos caso, inadvertidamente, a identificação de algum deles tenha sido omitida.

Não é responsabilidade da editora nem do autor a ocorrência de eventuais perdas ou danos a pessoas ou bens que tenham origem no uso desta publicação.

Apesar dos melhores esforços do autor, do editor e dos revisores, é inevitável que surjam erros no texto. Assim, são bem-vindas as comunicações de usuários sobre correções ou sugestões referentes ao conteúdo ou ao nível pedagógico que auxiliem o aprimoramento de edições futuras.

Os comentários dos leitores podem ser encaminhados à **Editora Atlas Ltda.** pelo e-mail faleconosco@grupogen.com.br.

Direitos exclusivos para a língua portuguesa

Copyright © 2020 by

Editora Atlas Ltda.

Uma editora integrante do GEN | Grupo Editorial Nacional

Reservados todos os direitos. É proibida a duplicação ou reprodução deste volume, no todo ou em parte, sob quaisquer formas ou por quaisquer meios (eletrônico, mecânico, gravação, fotocópia, distribuição na internet ou outros), sem permissão expressa da editora.

Rua Conselheiro Nébias, 1384
Campos Elísios, São Paulo, SP – CEP 01203-904
Tels.: 21-3543-0770/11-5080-0770
faleconosco@grupogen.com.br
www.grupogen.com.br

Designer de capa: Marcelo S. Brandão
Imagem de capa: darkovujic | 123RF
Editoração Eletrônica: Padovan Serviços Gráficos e Editoriais

CIP-BRASIL. CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO
SINDICATO NACIONAL DOS EDITORES DE LIVROS, RJ

Cq33
7. ed.

Las Casas, Alexandre Luzzi

Qualidade total em serviços : conceitos, exercícios, casos práticos / Alexandre Luzzi Las Casas ; [colaboração de Diogo Antonio Azoubel Oliveira]. - 7. ed. - São Paulo: Atlas, 2020.

ISBN 978-85-97-02292-6

1. Gestão de qualidade total. 2. Controle de qualidade. I. Oliveira, Diogo Antonio Azoubel. II. Título.

19-60368

CDD: 658.562

CDU: 005.6

Meri Gleice Rodrigues de Souza - Bibliotecária - CRB-7/6439

Sumário

1 O que é Qualidade Total em Serviços	1
1.1 Introdução.....	3
1.2 O que significa qualidade	3
1.3 Percepção	9
1.3.1 Princípio da similaridade.....	9
1.3.2 Princípio da proximidade	10
1.3.3 Princípio da continuidade.....	11
1.4 Qualidade total.....	11
1.5 Tipos de serviço	12
1.6 Características dos serviços.....	15
1.7 Momentos da verdade	16
1.8 Por que a qualidade em serviços?.....	19
1.8.1 Aumento do porte de compras em longo prazo	20
1.8.2 Venda cruzada de outro produto	21
1.8.3 Espírito de cooperação	21
1.8.4 Menor custo de serviços.....	21
1.8.5 Menor sensibilidade a preços.....	21
1.8.6 Boa fonte de ideias e produtos	21
1.9 Qualidade total em serviços: breve estado da arte.....	22
2 O Exemplo dos Melhores	27
2.1 Introdução.....	29
2.2 Aspectos fundamentais.....	29
2.3 O exemplo Disney.....	32

3	Preparando-se para Melhorar a Qualidade	41
3.1	Introdução.....	45
3.2	Considerações preliminares.....	45
3.3	Pesquisas.....	47
3.3.1	Concorrência.....	48
3.3.2	Como fazer uma pesquisa.....	51
3.3.3	O que deve ser pesquisado.....	58
3.3.4	Clientes.....	60
3.4	Dimensões da qualidade de serviços.....	66
3.5	O que fazer com as informações obtidas.....	68
3.6	Ferramentas de análise.....	69
3.7	Diagrama de causa e efeito.....	71
3.8	Gráfico de Pareto e outros instrumentos.....	74
3.8.1	Grupos de enfoque.....	75
3.8.2	Grupo nominal.....	75
3.8.3	Outras técnicas.....	75
4	Aspectos Internos da Estratégia de Serviços: Cultura	81
4.1	Introdução.....	83
4.2	Definição de cultura de qualidade.....	83
4.3	Mudança cultural.....	85
4.4	Janela da excelência.....	94
5	Marketing Interno	99
5.1	Introdução.....	101
5.2	Adequação ao mercado.....	101
5.3	Como desenvolver um programa de marketing interno.....	105
5.4	Implantação do marketing interno.....	108
5.4.1	Pesquisar os colaboradores.....	108
5.4.2	Estabelecer uma descrição do cargo e do perfil do candidato.....	108
5.4.3	Tornar a vaga atraente.....	108
5.4.4	Programar ações de aperfeiçoamento e treinamento para todos os funcionários.....	108
6	Treinamento	111
6.1	Introdução.....	113
6.2	Treinar é aperfeiçoar.....	113
6.3	Tipos de treinamento.....	114

6.4	Etapas do treinamento	116
6.4.1	Determinação das necessidades	117
6.4.2	Determinação dos objetivos.....	118
6.4.3	Elaboração de programas.....	118
6.4.4	Avaliação dos resultados	119
7	Comunicação	125
7.1	Introdução.....	127
7.2	Elementos básicos	127
7.3	Emissor.....	128
7.4	Codificação e mensagem	129
7.5	Ruídos.....	129
7.6	Receptor.....	130
7.7	Meios.....	132
7.8	Internet.....	137
7.9	A comunicação integrada.....	138
8	Mecanismos de Aprimoramento e Controle.....	143
8.1	Introdução.....	145
8.2	Aprimoramento e controle	145
8.3	ISO 9004.....	145
8.3.1	Responsabilidade da administração.....	149
8.3.2	Recursos materiais e de pessoal	150
8.3.3	Melhoria, inovação e aprendizagem.....	152
9	Implantação do Processo de Qualidade Total	157
9.1	Introdução.....	160
9.2	Mudança cultural.....	160
9.3	Estabelecer uma visão	161
9.4	Desenvolver uma expectativa do cliente	162
9.5	Mudança organizacional	162
9.6	Preparar o material.....	164
9.7	Implantação e controle.....	165
9.8	Conselhos úteis.....	166
9.9	Onde se informar sobre programas de qualidade total.....	167
10	Qualidade Total como Diferencial do Marketing de Serviços	169
10.1	Introdução.....	171
10.2	Expectativas.....	171
10.3	Qualidade total na qualidade essencial	171
10.4	Qualidade total é viável?	173

Apêndice A	W. Edwards Deming e a Gestão Estratégica – Inovação em Gestão – Quebra de Três Paradigmas.....	179
	Referências e bibliografia.....	184
Apêndice B	Estratégias para Retenção de Clientes em Serviços.....	187
	Introdução.....	187
	Valor monetário de um cliente.....	188
	Pontos para reflexão.....	188
	Estratégias para retenção de clientes.....	189
	Referências.....	194
Apêndice C	O Negócio da Fantasia.....	195
	Um passeio pelo parque.....	196
	Treinar todos e bem.....	197
	Códigos e treinamento.....	198
	Pessoas e sistemas de apoio.....	199
	Vínculo emocional.....	199
	As orelhas do Mickey.....	200
Apêndice D	Testando a Ferramenta de Avaliação.....	203
	Avaliação da qualidade em serviços: um estudo exploratório em bares de São Paulo.....	203
	Metodologia.....	203
	Resultados da pesquisa.....	206
	Considerações finais.....	208
Apêndice E	Trocando Ideias.....	211
	<i>Referências.....</i>	<i>215</i>
	<i>Índice Remissivo.....</i>	<i>221</i>