

**Alexandre Luzzi Las Casas**

# **QUALIDADE TOTAL em serviços**

**Conceitos, exercícios, casos práticos**

**7<sup>a</sup>  
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](mailto: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](mailto:faleconosco@grupogen.com.br)  
[www.grupogen.com.br](http://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

<b>1 O que é Qualidade Total em Serviços</b> .....	<b>1</b>
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
<b>2 O Exemplo dos Melhores</b> .....	<b>27</b>
2.1 Introdução.....	29
2.2 Aspectos fundamentais.....	29
2.3 O exemplo Disney.....	32

<b>3</b>	<b>Preparando-se para Melhorar a Qualidade</b> .....	<b>41</b>
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
<b>4</b>	<b>Aspectos Internos da Estratégia de Serviços: Cultura</b> .....	<b>81</b>
4.1	Introdução.....	83
4.2	Definição de cultura de qualidade.....	83
4.3	Mudança cultural.....	85
4.4	Janela da excelência.....	94
<b>5</b>	<b>Marketing Interno</b> .....	<b>99</b>
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
<b>6</b>	<b>Treinamento</b> .....	<b>111</b>
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
<b>7</b>	<b>Comunicação .....</b>	<b>125</b>
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
<b>8</b>	<b>Mecanismos de Aprimoramento e Controle.....</b>	<b>143</b>
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
<b>9</b>	<b>Implantação do Processo de Qualidade Total .....</b>	<b>157</b>
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
<b>10</b>	<b>Qualidade Total como Diferencial do Marketing de Serviços .....</b>	<b>169</b>
10.1	Introdução.....	171
10.2	Expectativas.....	171
10.3	Qualidade total na qualidade essencial .....	171
10.4	Qualidade total é viável? .....	173

<b>Apêndice A</b>	<b>W. Edwards Deming e a Gestão Estratégica – Inovação em Gestão – Quebra de Três Paradigmas.....</b>	<b>179</b>
	Referências e bibliografia.....	184
<b>Apêndice B</b>	<b>Estratégias para Retenção de Clientes em Serviços.....</b>	<b>187</b>
	Introdução.....	187
	Valor monetário de um cliente.....	188
	Pontos para reflexão.....	188
	Estratégias para retenção de clientes.....	189
	Referências.....	194
<b>Apêndice C</b>	<b>O Negócio da Fantasia.....</b>	<b>195</b>
	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
<b>Apêndice D</b>	<b>Testando a Ferramenta de Avaliação.....</b>	<b>203</b>
	Avaliação da qualidade em serviços: um estudo exploratório em bares de São Paulo.....	203
	Metodologia.....	203
	Resultados da pesquisa.....	206
	Considerações finais.....	208
<b>Apêndice E</b>	<b>Trocando Ideias.....</b>	<b>211</b>
	<i>Referências.....</i>	<i>215</i>
	<i>Índice Remissivo.....</i>	<i>221</i>