



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

Desenvolvimento do Negócio de Service

Trabalho Final na modalidade de Relatório de Estágio
apresentado à Universidade Católica Portuguesa
para obtenção do grau de mestre em Gestão de Serviços

por

José Carlos Saavedra Limpo de Faria

sob orientação de

Dra. Ana Filipa Castro Côrte-Real

Faculdade de Economia e Gestão

Março de 2014

Resumo

A qualidade do serviço e a satisfação do cliente são dois pilares fundamentais que qualquer empresa deve ter em consideração. Uma empresa que participa ativamente num mercado competitivo e que trabalha essencialmente para exportação deve ser criteriosa no desempenho do departamento do *Service*.

O modo como a qualidade do serviço e a satisfação do cliente interferem no desempenho do departamento do *Service* são conceitos relevantes e que não podem ser menosprezados. O objetivo deste trabalho final de mestrado, foi, através da experiência adquirida durante o estágio realizado pelo autor, durante seis meses na Adira Metalforming Solutions, S.A., compreender o impacto que a qualidade do serviço e a satisfação do cliente têm na performance do departamento.

Iniciou-se o trabalho com uma pesquisa acerca dos conceitos qualidade do serviço e satisfação do cliente, aplicando também conhecimentos adquiridos em unidades curriculares do mestrado como por exemplo Gestão da Qualidade e Lean Thinking para descrever os modelos de Qualidade, e Marketing de Serviços no que diz respeito às interações entre clientes e serviços. Posteriormente foi necessário encontrar modelos de avaliação destes dois conceitos para averiguar quais os modelos seriam mais adequados para implementar na Adira.

O desenvolvimento pelo autor da aplicação "*Help-Desk*" contribuiu para a diminuição do tempo de resposta ao cliente e para prestar um serviço mais eficaz.

Desenvolvimento do Negócio de *Service*

Ao mesmo tempo serviu para elaborar ideias que serão úteis para o departamento do *Service* e que o tornarão certamente mais competente, organizado e eficiente.

Palavras-chave: Serviço; Qualidade do Serviço; Satisfação do Cliente; Modelos de Avaliação.

Abstract

Service quality and customer satisfaction are two fundamental pillars that any company should consider. A company that actively participates in a competitive market, and that works primarily for exportation must be careful in the performance of the Service department. The way that the service quality and customer satisfaction interfere with the performance of the Service Department is very important and this concepts can't be overlooked. The ultimate goal of this report was through the experience gained during the internship by the author for six months in ADIRA-Metalforming Solutions, SA understand the impact that the service quality and customer satisfaction have in the performance department.

The work started with a research about the concepts of service quality and customer satisfaction it was also applied knowledge acquired in courses such as Gestão da Qualidade e Lean Thinking to describe models of service quality Marketing de Serviços regarding the interactions between clients and services. Later it was necessary to find models for evaluating these two concepts to understand which of these techniques would be important to implement at Adira.

The author developed an application named "Help Desk" which contributed to the decrease of the response time to customer and to provide a more effective service.

At the same time it helped to develop ideas that will be useful for the Service department to become more competent organized and efficient.

Desenvolvimento do Negócio de *Service*

Key-Words: Service; Service Quality; Customer Satisfaction; Evaluation Models.

Índice

Resumo	ii
Abstract	iv
Índice	vi
Índice de Figuras	viii
Índice de Tabelas	ix
Índice de Gráficos	ix
Introdução	10
Metodologia de Pesquisa	12
1. Enquadramento Conceptual	16
1.1. <i>O Conceito de Serviço</i>	16
1.2. <i>A Qualidade</i>	27
1.2.1 Modelos de Qualidade do Serviço.....	29
1.2.1.1. Modelo dos GAP's	31
1.2.1.2. SERVQUAL.....	34
1.2.1.3. SERVPERF.....	35
1.2.1.4. Qualidade Total.....	37
1.2.1.5. Modelo dos 4 Q's	40
1.3. <i>Satisfação do Cliente</i>	43
1.3.1. Modelos de Satisfação	44
1.3.1.1. Modelo dos Precedentes da Satisfação.....	44
1.3.1.2. Modelo de Fornell.....	45
1.3.1.3. Modelo de ECSI	47
1.3.2. Satisfação e Qualidade	50
1.3.3. O Papel das Emoções	51
1.3.3.1. A Insatisfação do Cliente	53
2. O Estágio	56
2.1. <i>Caraterização da Empresa Adira</i>	56
2.1.1. Breve História	56
2.1.2. Missão e Visão	59
2.1.3. Organização.....	59
2.1.4. Os Clientes.....	60
2.1.5. Marketing-Mix.....	60
2.1.6. Departamento de Service	66
2.2. <i>Funções Desempenhadas</i>	71
2.2.1. Análise dos Pontos Fortes e Fracos	71
2.2.2. Definição dos Objetivos	72
2.2.3. Tarefas Desempenhadas.....	73

Desenvolvimento do Negócio de *Service*

3. A Prática VS a Teoria	84
4. Conclusão.....	86
<i>4.1. Limitações do Trabalho e Futuras Pesquisas</i>	<i>88</i>
Bibliografia	90
Anexos	96

Índice de Figuras

Figura 1 – Ciclo da Metodologia Action-Research.....	13
Figura 2 - Percepções de Qualidade e a Satisfação Fonte: Adaptado de Zeithaml, Bitner e Gremler (2009)	26
Figura 3 - Modelo 5 GAP'S	33
Figura 4 - Modelo da Qualidade Total.....	37
Figura 5 - Modelo dos 4 Q's.....	41
Figura 6 - Estrutura base do modelo ECSI – Portugal (2014)	47
Figura 7- Fotografia Aérea Adira	56
Figura 8 – Organograma (ver oficial em anexo).....	59
Figura 9 - Guilhotina Guimadira	61
Figura 10 - Guilhotina GH.....	61
Figura 11 - Laser LP	62
Figura 12 - Máquinas em Tandem.....	62
Figura 13 - Quinadora PF.....	62
Figura 14 - Bluebender	63
Figura 15 - Greenbender	63
Figura 16 - Técnicos e veículos do Service Adira	70
Figura 17 - Atalho app Help-Desk.....	73
Figura 18 - Tela inicial da aplicação	73
Figura 19 - Relatório de Atendimento Telefónico	74
Figura 20 - Escolha do tipo de máquina	75
Figura 21 - Lista de problemas e soluções	75
Figura 22 – Relatório com dados do cliente e respetivo problema.....	78

Figura 23 - Relatório exportado para excel	79
Figura 24 - Organização pasta Help-Desk na Box.....	80

Índice de Tabelas

Tabela 1- Indicadores associados às variáveis latentes	49
Tabela 2 – Áreas de Problemas	77

Índice de Gráficos

Gráfico 1 – Nº máquinas vendidas por país.....	60
Gráfico 2 - Peso das vendas por tipo de máquina.....	64
Gráfico 3 - Quota do tipo de máquina	64

Introdução

Este trabalho diz respeito ao estágio curricular do Mestrado em Gestão de Serviços da Faculdade de Economia e Gestão da Universidade Católica do Porto, realizado entre Setembro de 2013 e Fevereiro de 2014 no departamento de *Service* da Adira, no Porto.

Como tema deste Trabalho Final de Mestrado, TFM, foi proposto pela Administração da Adira à Universidade Católica a abordagem do assunto: “Desenvolvimento do Negócio de *Service*”. Nesse sentido o principal objetivo seria identificar possíveis pontos de melhoria e adotar novas estratégias de atuação que conduzissem ao aumento da faturação e produtividade do departamento de serviço pós-venda (*Service*).

Um dos pilares para se conseguir atingir níveis de excelência na prestação de serviços é garantir, em primeiro lugar, a satisfação do cliente. A interação e a resposta em tempo limite, ou seja em tempo útil, são fundamentais para garantir essa satisfação. Posto isto, pretende-se encontrar novas ferramentas e estratégias a adotar para inovar no Serviço e desenvolver um atendimento de qualidade superior a nível global.

A estrutura do relatório encontra-se dividida da seguinte forma:

- Enquadramento Conceptual (capítulo 1);
- O Estágio (capítulo 2);
- A Prática VS a Teoria (capítulo 3);
- Conclusão (capítulo 4);

O Enquadramento Conceptual, parte central deste TFM, debruça-se sobre a qualidade dos serviços. É importante concretizar uma síntese do desenvolvimento da noção de qualidade, de um modo geral e no assunto

particular dos serviços. Far-se-á então, uma revisão da literatura dos principais modelos de qualidade dos serviços e da satisfação.

No capítulo “O Estágio” é feita uma caracterização da empresa, do departamento de *Service* da Adira e das funções desempenhadas pelo estagiário.

A “Prática VS a Teoria” faz uma ligação entre conceitos teóricos e sua aplicação na prática. Este capítulo verifica em que medida a literatura se adequa e pode ser utilizada para resolver situações reais.

Por fim, na Conclusão apresentam-se sugestões que a empresa poderá ter em conta para melhorar o seu desempenho e posição no mercado. Referem-se também dificuldades encontradas durante a realização do trabalho.

Metodologia de Pesquisa

O formato deste trabalho final de mestrado ocasionou uma pesquisa de trabalho de investigação-ação. Esta metodologia, *action-research*, teve a sua origem em finais dos anos 40 e é atribuída a sua autoria, por muitos autores, a Kurt Lewin, que era sociólogo e psicólogo e um dos fundadores da escola Gestalt. As suas preocupações tinham que ver com problemas sociais dentro das organizações. Lewin em 1946 caracteriza esta metodologia como "uma investigação comparativa sobre as condições e os efeitos de várias formas de ação social e de investigação que conduzam a uma ação social" através de um processo que é "uma espiral de etapas, cada uma delas composta por um círculo de planeamento, ação e levantamento de fatos sobre o resultado da ação".

Para Lewin, a colaboração direta do cliente e o papel das relações entre colaboradores são a base para a resolução de problemas dentro de uma organização. Neste sentido o autor defende ainda que as decisões são mais bem implementadas por quem ajuda a criá-las.

Uma forma também utilizada para definir esta metodologia é "Aprender ao fazer", onde se identifica um problema, faz-se algo para resolvê-lo e avalia-se o sucesso da solução proposta. Se não surgir uma resolução para o problema tenta-se outra vez.

Gilmore, Krantz e Ramirez (1986) elaboraram uma definição mais sucinta "*Action-research* (...) visa contribuir tanto para os interesses práticos de pessoas numa situação problemática imediata como para promover os objetivos das ciências sociais. Assim, há um duplo compromisso na metodologia *action-research*, para estudar um sistema e ao mesmo tempo

colaborar com os membros do mesmo para alterá-lo de acordo com os interesses de todos. Realizar este duplo objectivo requer a colaboração ativa do pesquisador e da organização, assim, os autores salientam a importância da co-aprendizagem como sendo um aspecto fundamental do processo de investigação ".

A principal diferença neste tipo de estudo em relação à simples resolução de problemas que surgem no dia a dia é a forte componente científica, são feitos estudos sistemáticos que garantem que a intervenção é sustentada por bases teóricas. Outra diferença reside no facto de neste tipo de pesquisa o foco estar em transformar as pessoas envolvidas em investigadores, os autores defendem ainda que as pessoas aprendem melhor e estão mais disponíveis a aplicar o que aprenderam quando o fazem sozinhas.

Gerald Susman (1983) propõe a distinção de cinco fases em cada ciclo de pesquisa, inicialmente surge a identificação do problema e os dados são recolhidos para um diagnóstico mais detalhado, a isto segue-se a definição

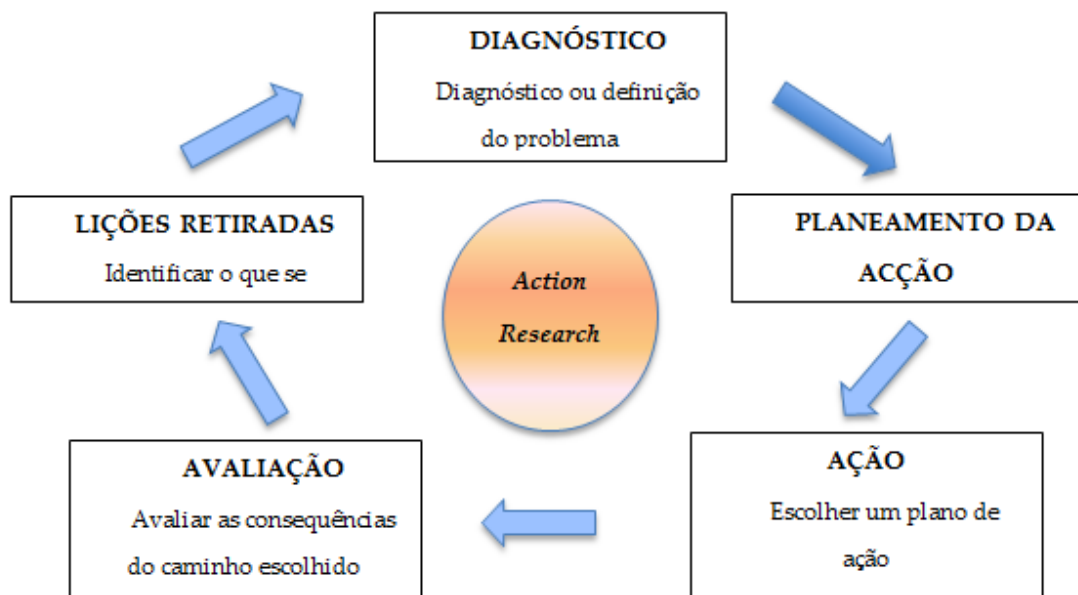


Figura 1 – Ciclo da Metodologia Action-Research

de possíveis soluções para o problema, que origina a escolha e posterior implementação de um plano de ação. Após a implementação do plano de ação corretiva, são recolhidos dados para se conseguir avaliar a eficácia do plano e retiram-se desta análise ensinamentos que ajudam a não repetir os mesmos erros ou resolvem definitivamente o problema. No caso do problema não ter sido resolvido este processo vai repetir-se as vezes que forem necessárias.

Este processo foi, em parte, seguido durante o estágio realizado no departamento de *Service* da Adira.

A primeira fase de identificação do problema estava logo à partida definida quando a empresa propôs o tema “Desenvolvimento do negócio de *Service*”, seria este o problema a ser tratado durante o estágio.

A segunda fase, planeamento da ação, foi elaborado em conjunto com os responsáveis da empresa. Foi criado um plano de atuação no qual ficaram definidas algumas metas a alcançar com o propósito de dar resposta ao problema proposto.

A fase da ação ainda hoje está em execução pois este é um projeto a médio-longo prazo. Foi nesta fase que existiu a maior interação entre o estagiário e a empresa, pois as tarefas desempenhadas diariamente estavam diretamente relacionadas com o plano de ação delineado, que pressuponham uma grande integração no ambiente de trabalho da empresa.

Relativamente às fases de avaliação e aprendizagem não se pôde concluir nada em concreto, pois a sua implementação está ainda numa fase prematura.

Esta metodologia tem como objetivo fundamental dar resposta a duas questões: estimular a aprendizagem e fazer a diferença dentro das

Desenvolvimento do Negócio de *Service*

organizações. E foi sempre focado nestes dois pontos que o estágio decorreu manifestando-se num forte envolvimento prático sempre suportado pela vertente teórica, onde a meta passava pela identificação de problemas e implementação de melhorias no departamento de *Service* da Adira.

Capítulo 1

1. Enquadramento Conceptual

O presente enquadramento conceptual foi realizado por recurso à pesquisa e consulta de diversos artigos, *papers*, livros e outras publicações. O objectivo deste capítulo é o de expor o trabalho de diversos autores, cujas ferramentas teóricas contribuíram para o mundo da gestão de serviços. A estrutura da revisão da literatura divide-se em três temas principais: Serviço, Qualidade do Serviço e Satisfação do Cliente.

1.1. O Conceito de Serviço

Tendo em conta a exigência deste conceito e a sua complexidade, encontramos diversas definições que caracterizam o que é um serviço.

Gronroos (1995, p.36) define serviço como:

“O serviço é uma atividade ou uma série de atividades de natureza mais ou menos intangível - que normalmente, mas não necessariamente, acontece durante as interações entre clientes e empregados de serviço e/ou recursos físicos ou bens e/ou sistemas do fornecedor de serviços - que é fornecida como solução ao(s) problema(s) do(s) cliente(s).”

Já Kotler (2000, p.448) defende que um serviço é uma performance, praticamente intangível, não resulta na propriedade de algo mas sim na oferta

de algo de uma parte a outra. Um serviço não tem que estar obrigatoriamente relacionado com um produto.

Pride e Ferrell (2001, p.245) definem serviços como sendo “(...) um produto intangível, que envolve uma ação, um desempenho ou um esforço que não pode ser fisicamente possuído. Os serviços são normalmente prestados por meio do uso de esforços humanos ou mecânicos dirigidos a pessoas ou objetos”.

Para Zeithaml, Bitner e Gremler (2009, p.4) “Serviços são processos, desejos e performances”.

Após recolha de algumas definições sobre serviços, verifica-se que não existe um consenso na sua definição, pois este é interpretado de diferentes formas por diferentes autores. Entende-se que um serviço pode ou não ser agregado ao produto, e pode ser prestado por esforços físicos ou sistemas. Segundo os autores referidos, existe um acordo entre todos relativamente à característica da intangibilidade de um serviço, conclui-se ainda que um serviço é um ato de entrega, ou seja, existe uma interação entre a empresa e o cliente. Por norma um serviço não é adquirido fisicamente, não sendo por isso uma propriedade. Conclui-se pelas definições apresentadas que um serviço está associado a um procedimento B2B¹ e B2C².

O Serviço tem origem no termo em latim *servitium*, este conceito caracteriza a ação de servir. Segundo Zeithaml, Bitner e Gremler (2009) os serviços são ações, processos, desempenhos que têm quatro características opostas aos bens.

¹ Business to business

² Business to customer

Intangibilidade

Pois estes não podem ser tocados nem patenteados, são ideias e conceitos. Como é intangível o cliente foca-se na reputação da marca num serviço. Os serviços são intangíveis porque não podem ser vistos, provados, sentidos, ouvidos ou cheirados antes de serem comprados, ou seja: não podemos compreender um serviço com um dos cinco sentidos, ao contrário do que acontece com os produtos físicos.

Inseparabilidade

Outra característica especial dos serviços, face aos produtos físicos, é a inseparabilidade, ou seja, os serviços são inseparáveis de quem os executa ou fornece, de tal forma que o prestador do serviço faz parte do próprio serviço. Esta característica está associada ao fato de que os serviços são produzidos e consumidos ao mesmo tempo – simultaneamente – o que faz com que haja uma grande interação entre o prestador e o cliente.

Heterogeneidade

A terceira das quatro características relevantes dos serviços é que sua qualidade depende para além do prestador de serviço, também de quando, onde e como são oferecidos, o que os torna profundamente variáveis. Um funcionário pode ser eficiente e atencioso em algumas situações e o contrário noutras. Para diminuir a heterogeneidade, as empresas prestadoras de serviços podem padronizar procedimentos e dar formação aos seus funcionários, para incentivar o mesmo modo de trabalho e atendimento.

Percibilidade

A última das quatro características é a percibilidade. Os serviços são percíveis, pois não podem ser colocados em *stock* para venda ou aquisição posterior. Pode representar um problema para o serviço quando a procura não é equilibrada, nestes casos a empresa tem que estar preparada para picos de procura.

Estas quatro características, como pudemos analisar, distinguem um serviço de um produto e são cruciais para o seu sucesso. Para criar um serviço que responda às necessidades dos clientes da empresa e respetivos *stakeholders*, e, que ao mesmo tempo acrescente valor e satisfação, o segredo está na longevidade do serviço. Kotler, Hayes e Bloom (2002) defendem que um serviço tem como preocupação central atender a um conjunto de instrumentos designados de marketing-mix.

Marketing-Mix

Na análise de um Marketing-Mix aplicado a serviços, recorreremos aos sete P's que são capazes de realizar uma análise profunda ao serviço. Destes sete P's fazem parte os primeiros quatro usualmente aplicados a produtos: Produto, Preço, Distribuição e Comunicação/Promoção, e são acrescentadas mais três ferramentas importantes para analisar um serviço em si: Pessoas, Evidências Físicas e Processos.

O Produto é a combinação de bens ou serviços que uma empresa põe ao dispor no mercado, tem como objetivo satisfazer as necessidades do mercado e respetivo público-alvo. Deve representar uma grande experiência, garantia, profissionalismo e alta performance da empresa.

O Preço é a soma do montante que o cliente tem de pagar para adquirir determinado produto, e ao mesmo tempo são os custos não financeiros, ou seja, o tempo, a conveniência, a disposição, o humor, e a negociação. Na cabeça do cliente o preço é apenas o valor fixo e monetário do produto, mas na verdade todos os factores referidos pesam no ato da compra.

A Distribuição inclui todo o trabalho que a empresa faz para colocar os seus produtos e serviços à disposição do seu público-alvo. A influência de uma empresa ser multicanal traz uma maior satisfação aos seus clientes, pois permite que estes tenham um poder de decisão mais elevado para receber ou procurar informações sobre a empresa ou sobre os seus produtos e serviços.

A Comunicação refere-se às atividades que informam todas as características de um serviço ou produto de uma empresa, e que, convencem o público-alvo a adquiri-los. Existem diversas formas de comunicação, o site oficial é uma das mais poderosas perante a sociedade da informação em que vivemos. Outras formas de comunicar é através dos anúncios de televisão ou revistas do sector, o patrocínio em eventos, a hiperligação entre *websites*, *flyers* e *outdoors*. O grande objetivo aqui é garantir que o método de comunicação utilizado é adequado à empresa e que a forma de comunicação seja simples e que contenha a mensagem e as imagens essenciais.

As Evidências Físicas servem para compensar o fato dos serviços serem intangíveis e, por isso, o cliente não pode usufruir dos cinco fatores sensoriais, ou seja, não podem ser observados, tocados, cheirados, ou sentidos. Nestes casos os clientes tendem a procurar outras indicações realistas sobre a qualidade dos serviços que desejam. A apresentação de determinado serviço numa feira de exposição, deve transparecer o que de fato o serviço tem para oferecer. As relações pessoais são uma mais valia quando um serviço é intangível.

Os Processos referem-se à forma de negociação de uma empresa. As suas relações com os *stakeholders* podem ser simples ou complicadas, podem ser coerentes ou extremamente diversificadas. Os processos internos de uma empresa transmitem muitas vezes a qualidade do serviço, pois a interligação entre departamentos e o sistema informático, são uma mais valia para que todos os colaboradores de um serviço trabalhem sob a mesma orientação. A resolução de problemas e o atendimento ao cliente são simplificados, pois a informação é transmissível.

As Pessoas são um dos pilares mais importantes num serviço. Trabalhar com profissionais de alta qualidade é uma das vantagens competitivas que qualquer serviço anseia possuir. No caso de um serviço, o departamento de marketing tem um papel muito importante, pois uma vez que estes são intangíveis os clientes irão procurar informações concretas para analisar e avaliar a qualidade e o valor do serviço prestado. São as pessoas que prestam os serviços. São as pessoas que estudam as necessidades do mercado. São as pessoas que procuram satisfazer desejos e vontades dos clientes. E, é nas pessoas que os clientes analisam e observam a qualidade do serviço.

O Marketing-Mix de um serviço é muito importante para o bom desempenho de uma empresa. São sete ferramentas, muitas vezes ignoradas pelos serviços, mas que estrategicamente elaboradas levam a uma vantagem competitiva e a um bom posicionamento no mercado.

O desenvolvimento de um relacionamento a longo prazo com os clientes de uma empresa ou serviço é a componente fundamental para a satisfação, prometendo e prestando a longo prazo um serviço, e essencialmente, um atendimento de alta qualidade, recorrendo aos 7P's, neste ponto verifica-se o P de pessoas. O objetivo foca-se em criar uma relação que seja benéfica para

ambas as partes. Na perspectiva dos *stakeholders*, garantir que a empresa satisfaz as necessidades momentâneas e contar com um apoio a longo prazo, e na perspectiva do serviço, manter, fidelizar e não perder as relações que construiu. Compreender o comportamento dos consumidores é crucial para garantir o sucesso do serviço. Relacionando com o Marketing-Mix, é evidente neste parágrafo o papel desempenhado pelo P de pessoas, que comprometem o trabalho de uma organização e trabalham para manter e reforçar relações.

O P de promoção/comunicação, como é referido no Marketing-Mix é responsável pela informação que chega aos clientes e até mesmo entre o próprio serviço, é importante o serviço acompanhar a evolução tecnológica e entender que o cliente do século XXI é o mais inteligente até à data. Observamos na sociedade atual e nos mercados de hoje, que as empresas não podem olhar para os seus clientes como meros clientes. O poder que estes ganharam com a difusão da informação, através dos constantes avanços tecnológicos, tornou-os muito mais conscientes e conhecedores, não só do *modus operandi* das organizações, como também das diferentes ofertas existentes nos vários sectores de negócio.

As evidências físicas são importantes para as percepções dos clientes, mas hoje não é o ambiente físico que alcança dimensão na mente de um cliente. Num serviço as evidências físicas estão relacionadas com os processos, com a distribuição, com as negociações, entre outros, ou seja, a experiência do cliente com as empresas já não se limita ao espaço físico das mesmas, mas está cada vez mais presente no quotidiano de cada um. Deste modo, cabe às empresas conhecerem cada vez mais os seus *stakeholders*, de forma a garantir que oferecem o produto ou serviço, na hora certa e no lugar certo.

A distribuição multi-canal, tem cada vez um maior peso para um negócio, afigura-se como uma estratégia de marketing onde uma empresa

oferece aos seus clientes um conjunto de meios para adquirir bens ou serviços. O grande objetivo desta estratégia baseia-se na maximização do lucro e na fidelização dos clientes, oferecendo benefícios no ato de compra ou negociação, como por exemplo, a escolha ou a conveniência.

O P de *place* ou distribuição, no Marketing-Mix é fundamental tanto no que diz respeito à entrega do serviço ao consumidor, assim como a capacidade de oferta não ser limitada. Atualmente pode-se afirmar que um serviço não tem apenas um canal de distribuição. Entre os diferentes canais, podem mencionar-se: as lojas, as compras em sites oficiais, as compras por telefone, as compras por e-mail, as compras por catálogo, entre outros. A adoção desta filosofia compromete que as organizações perspectivem as diferentes fases do processo de compra, os canais disponíveis e o tipo de produtos oferecidos nos diversos meios. Estas são variáveis fundamentais para o sucesso de uma estratégia multi-canal.

São muitos os autores que fundamentam o Marketing-Mix aplicado a serviços, para Kotler, Hayes e Bloom (2002) alguns destes exemplos acima mencionados servem para demonstrar a sua aplicabilidade.

Face aos parâmetros apresentados na abordagem do serviço e reportando para o comportamento dos serviços na atualidade, verificamos que o foco está no cliente. Os serviços são orientados para os clientes e esta ideia tem vindo a ganhar cada vez mais ênfase.

Foco no Cliente

É importante referir que um serviço tem que modificar a sua orientação conforme as exigências com que se depara para responder da melhor forma às necessidades e desejos do cliente e conter um Marketing-Mix completo e eficaz.

Um serviço tem de se adaptar aos diferentes paradigmas que vão surgindo.

Para Fader (2012) o conceito de *customer centric* ou foco no cliente, é muito importante para a implementação de diferentes estratégias operacionais num serviço. A recente passagem do Marketing 2.0 para o Marketing 3.0 só veio frisar que o marketing e as empresas devem mudar o seu paradigma e forma de atuação. Uma visão mais ampla e afetuosa, voltada para os valores, estimular a criação de um mundo melhor, acompanhar as exigências da nova onda de tecnologia e implementar novas técnicas de trabalho que ajudem na eficácia da prestação do serviço; pensar no cliente como um “Ser Humano” com coração, mente e espírito, não satisfazer apenas necessidades mas sim desejos e vontades, estar em cima do acontecimento e adotar uma estrutura de colaboração de um para muitos.

O marketing *customer-centric* assenta na assimilação e rápida satisfação das necessidades, desejos e ânsias dos clientes, através de soluções particularizadas, concedidas tanto de forma direta como através de terceiros. A personalização da oferta quer seja de produtos ou de serviços, que visa responder aos anseios dos clientes, pode ser adaptada tanto a nível dos bens ou dos serviços, como do preço, da comunicação ou da distribuição.

O conceito surgiu devido à complexidade do consumidor atual, pela evolução da tecnologia e pela ponderação de problemas de produtividade. Faz com que se realce a perspectiva do marketing enquanto gestão da procura; intensifica a cocriação de ofertas e com isso aumenta a satisfação dos clientes; envolve um investimento em instrumentos tecnológicos, o que promove a componente fixa dos custos, em detrimento da variável.

O ponto de partida da adoção de uma estratégia *customer-centric* é a fidelização seja através de cartões, base de dados, *Customer Relationship Management* (CRM - 1. Garantias de serviço; 2. Padrões de serviço centradas nos

clientes; 3. Seleção e desenvolvimento dos trabalhadores que têm contacto direto com o cliente; 4. Gestão eficaz das queixas; 5. Recuperação de serviços eficaz; 6. A medição da satisfação do cliente), ou outros instrumentos, que funcionam como ponto de recolha de informações sobre as preferências, hábitos e periodicidades dos clientes.

Concluindo Gronroos (2007) refere que a percepção do cliente relativamente aos serviços e a sua avaliação face à experiência que este serviço proporcionou caracteriza se um cliente ficou ou não satisfeito com a qualidade do serviço. As percepções são os pilares das expectativas dos clientes, pois estas traduzem-se numa avaliação dinâmica que pode mudar consoante o tempo, o cliente e a cultura em causa. O que caracteriza um serviço de qualidade e que satisfaz as necessidades dos clientes está em constante mudança, não existe um paradigma fixo e intemporal, estes sofrem alterações a uma velocidade alucinante. Não existe um critério objetivo que defina o que um serviço é ou deverá ser, contudo a qualidade e a satisfação são baseadas pela percepção do cliente face ao serviço.

Apesar de terem alguns aspectos em comum, a satisfação é vista como um conceito mais amplo, enquanto que a qualidade do serviço foca-se nas dimensões que este tem. Assim sendo, a qualidade percebida do serviço, é uma componente para a satisfação do cliente.

Como se pode verificar no gráfico abaixo, a qualidade do serviço é uma avaliação focada, que reflete as percepções dos clientes em termos de: confiança, resposta, empatia, tangibilidade. Por outro lado, a satisfação é influenciada pela percepção da qualidade do serviço, do produto, do preço, assim como por fatores de índole pessoal e pela situação envolvente.

Nos pontos seguintes serão apresentados e aprofundados os conceitos: qualidade do serviço e satisfação do cliente. Dois temas que estão em constante investigação e que devem ser tidos em consideração na prestação de um serviço.

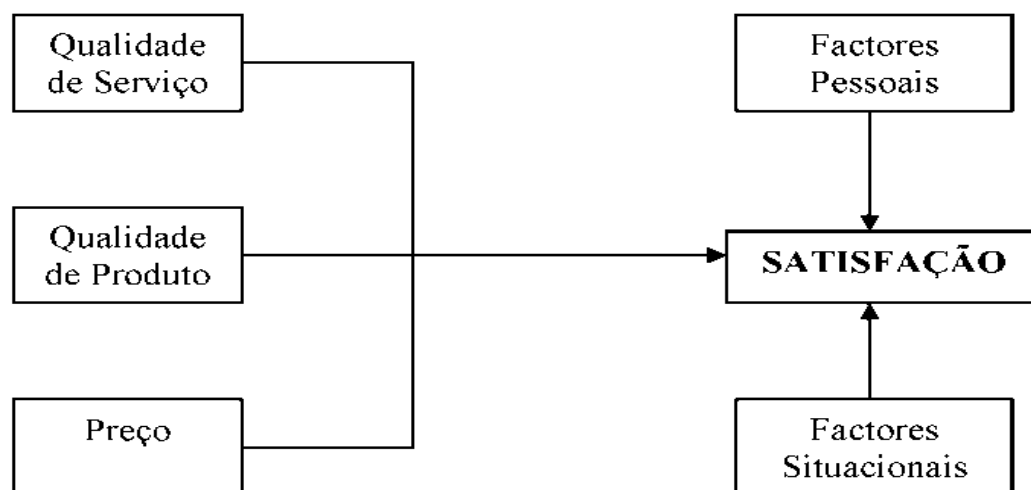


Figura 2 - Percepções de Qualidade e a Satisfação Fonte:
Adaptado de Zeithaml, Bitner e Gremler (2009)

1.2. A Qualidade

A qualidade de um serviço foca-se em três pilares fundamentais, a qualidade do resultado, a qualidade da interação e o ambiente. A gestão da qualidade nasceu associada aos produtos, no entanto a partir da década de 60, medir a qualidade passou a ser um elemento essencial num serviço, pois para além de ser uma ferramenta para a diferenciação e estratégia de uma empresa, serve também para melhorar continuamente o seu desempenho global.

A abordagem da qualidade deu início à filosofia da Gestão da Qualidade Total. São conceitos que contribuem para o sucesso de um serviço e que se complementam na medida em que apresentam em conjunto uma necessidade de melhoria constante a par de uma gestão aberta e participativa. Para Garvin (1984) na gestão de operações, salienta-se a definição de qualidade em duas vertentes - adaptação ao uso e confiança e na perspectiva do marketing dos serviços, a qualidade é vista como uma apreciação global por Parasuraman *et al.*, (1985).

A partir da década de 80, a qualidade dos serviços transformou-se numa ferramenta central de investigação. Diferentes opiniões originaram diversas definições de qualidade: satisfação do cliente, não ter defeitos, ou seja, fazer bem à primeira, exceder as expectativas ou conformidade com os requisitos defendida por Parasuraman, Berry e Zeithaml, (1990). Diversos investigadores caracterizam qualidade como "conforme as exigências", "uniforme", "adequado para uso", entre muitas outras, contudo Kotler e Keller (2006) afirmam que a qualidade são todos os atributos e características de um serviço ou produto que interferem na capacidade de satisfazer necessidades implícitas.

Já Hoffman e Bateson (2008, p.319) definem qualidade como sendo “Uma atitude formada por uma avaliação da performance global de uma empresa a longo prazo”.

Contudo, mensurar a qualidade nos serviços é um tópico mais complexo do que se estivermos a falar em produtos. Efetivamente, a dificuldade surge logo quando analisamos as características de um serviço, “(...) um serviço é um processo que leva a um resultado durante os processos parcialmente simultâneos de produção e consumo”, como refere Gronroos (2001, p.150).

Ou seja, o desafio de analisar a qualidade num serviço é maior, pois não lidamos com objetos, mas sim processos que desencadeiam atendimentos e conseqüentemente uma interação pessoal.

Na perspectiva do prestador do serviço, a qualidade surge quando este sente que teve um bom desempenho, que respondeu aos requisitos dos clientes e quando as suas expectativas no que diz respeito à interação com o cliente são superadas. A qualidade no serviço marca muitas vezes a sua posição no mercado: a qualidade é cada vez mais considerada como uma variável estratégica de posicionamento e não apenas como uma variável prática.

A qualidade passou a ser vista como a qualidade percebida que leva à satisfação do cliente, é definida pela perfeição, consistência, a eliminação de desperdício, a entrega rápida, a conformidade com as políticas e procedimentos, o fornecimento de um produto utilizável e também por produzi-lo bem logo na primeira vez, por agradar clientes e por um serviço total ao cliente.

Berry e Parasuraman (1997) apresentaram seis definições formais de qualidade: a definição transcendente, que se refere à excelência; a definição baseada no produto, que diz respeito à quantidade de atributos do

produto/serviço; a definição baseada nos consumidores, que aponta para o uso pretendido; a definição baseada no valor que confronta a qualidade vs o preço; a definição baseada na produção que tem em conta as especificações; e o modelo dos GAP's que pretende atender ou exceder as expectativas do cliente. Os autores referem ainda três vantagens da qualidade: a melhoria da qualidade pode levar a aumentos de produtividade; a melhoria da qualidade pode levar à redução dos custos de qualidade total; e muitos estudos empíricos tem mostrado uma ligação entre a qualidade dos serviços prestados por uma empresa e o seu desempenho de negócios.

1.2.1 Modelos de Qualidade do Serviço

Em relação ao conceito de qualidade existem diversos modelos, sendo que os mais representados na literatura são os autores Parasuraman, Zeithaml e Berry, Gronroos, Gummesson, Cronin e Taylor. No entanto, verifica-se que outros autores também dão o seu contributo sobre este conceito.

Na perspetiva de Oliver (1980) os modelos da qualidade dos serviços fundamentam-se no padrão das expectativas, ou seja, a qualidade percebida é a comparação entre aquilo que experimentamos ou adquirimos e aquilo que estávamos à espera. A qualidade percebida do serviço (*perceived service quality*) é o nível e a indicação da discordância entre as expectativas e as percepções dos clientes.

A investigação alega ainda que estas podem enviesar as conclusões, devendo apenas ter em conta o nível de desempenho. Portanto, a inserção ou não das expectativas como decisivas da qualidade do serviço induziram a dois paradigmas opcionais e duas escalas principais - Servqual por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988) e Servperf por Cronin e Taylor (1992). As escalas não

são universais, portanto não se podem aplicar da mesma forma a diferentes contextos de serviço, uma vez que não alcançam as dimensões específicas das percepções de qualidade.

Para avaliar a qualidade de um serviço os clientes podem focar-se numa comparação com base em experiências anteriores. Assim, os clientes podem ter em conta na sua tomada de decisão diversas referências, por exemplo, o passapalavra, a publicidade ou o reconhecimento da marca. Podem assumir-se três níveis de expectativas que o cliente pode alcançar: serviço esperado (o tipo de serviço que os clientes anseiam receber), serviço adequado (nível mínimo de serviço que os clientes estão dispostos a aceitar, não se sentem insatisfeitos) e serviço previsto (nível de serviço que os clientes previnem receber). Lovelock, Vandermerwe e Lewis (1999) referem ainda a existência de uma área de tolerância entre o serviço esperado e o adequado, que está relacionada com a diferença entre os serviços ou a própria prestação.

Modelo dos Gaps e Servqual

Dos modelos mais referidos na literatura, destacamos o Modelo dos Gaps e o Servqual.

O Modelo dos *Gaps* tende a estimar a qualidade de um serviço aos olhos do cliente, sendo definida por qualidade percebida. A qualidade de um serviço é explicada através da diferença entre a percepção e a expectativa do cliente. O modelo reúne quatro diferenças admissíveis, a nível interno do serviço, que determinam uma menor qualidade: a relação entre as expectativas do cliente e o que o serviço retém delas; a percepção que o serviço/gestão tem das expectativas dos clientes e as especialidades da qualidade que o serviço tem; as especialidades da qualidade do serviço e o serviço prestado; e, por fim, a

relação entre a prestação do serviço e a comunicação com os clientes. O modelo também pretende avaliar as fontes de uma má qualidade, e ajudar a gestão a entender como a qualidade poderá ser melhorada. Para melhorar a qualidade, é necessário detetar o que está a falhar e sugerir novas medidas para corrigir os erros. Os autores do modelo sugerem inúmeras variáveis que podem ajudar um serviço a melhorar a sua qualidade.

Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988) criaram uma escala para entender como é que os clientes avaliam a qualidade do serviço, sustentados na noção de qualidade percebida. Nasce então a primeira versão da escala Servqual. Esta assume que os clientes utilizam critérios idênticos para estimar a qualidade de um serviço, independentemente do tipo de serviço. Propôs inicialmente dez agentes para a qualidade do serviço: tangibilidade, confiança, rapidez, competência, cortesia, credibilidade, segurança, acessibilidade, comunicação e conhecimento do cliente. Investigações posteriores verificaram que os clientes só conseguem identificar cinco dimensões, algumas sobrepostas às dez referidas anteriormente - tangibilidade (*tangibles*), confiança (*reliability*), capacidade de resposta (*responsiveness*), garantia (*assurance*) e empatia (*empathy*).

1.2.1.1. Modelo dos GAP's

O Modelo dos 5 Gaps tem vindo a sofrer alterações consoante as pesquisas de diversos investigadores. Segundo Grönroos, C. (2001) o *Customer Gap* é o modelo que relaciona o serviço esperado e o serviço percebido pelo cliente. Alguns autores defendem que existem apenas quatro Gaps, outros fundamentam o modelo com a existência de cinco.

O **GAP 1** diz respeito à falta de informação das expectativas e necessidades dos clientes. Existe uma falha entre as expectativas dos clientes e a respectiva percepção da empresa. a comunicação é insuficiente, não existe um *focus* na relação e a recuperação de falhas é inadequada.

O **GAP 2** salienta a dificuldade em exprimir, de forma precisa, as percepções dos gestores na criação das especificações do serviço. Há uma ausência de *drivers* dos clientes, e o serviço apresenta-se sem qualidade.

O **GAP 3** tem em conta o intervalo entre as especificações da qualidade de um serviço e o serviço que é entregue. A variabilidade da performance do pessoal da empresa, que está em contacto com o cliente, entre outras razões, pode suscitar uma certa aversão em relação às expectativas. Existem falhas na gestão da oferta e da procura e a política de recurso humanos é precária.

O **GAP 4** foca-se na diferença entre o serviço que é prestado e o serviço que foi comunicado, pode prejudicar as expectativas dos clientes. É um grande risco colocar as expectativas do cliente acima daquilo que o serviço é capaz de oferecer. Existe uma gestão insuficiente das expectativas do cliente, uma má comunicação horizontal. Lacunas entre o que o serviço entrega na realidade e na comunicação externa que chega ao cliente.

O **GAP 5** em suma, exprime a satisfação do cliente relativamente ao serviço expectável. A lacuna entre o serviço expectável e serviço percebido pelo cliente. O critério de elevada ou baixa qualidade depende, de como o cliente percebe o desempenho do serviço, comparando com aquilo que estava à espera. Existindo uma lacuna neste ponto é porque existe outra em algum dos pontos anteriores.

Para Zeithaml, Berry e Parasuraman (1990) a qualidade do serviço pode ser classificada através da percepção do cliente de quanto um serviço vai ao encontro ou supera as suas expectativas. No gráfico acima representado, podemos verificar a relação entre as diferentes fases num serviço e onde se deteta cada gap.

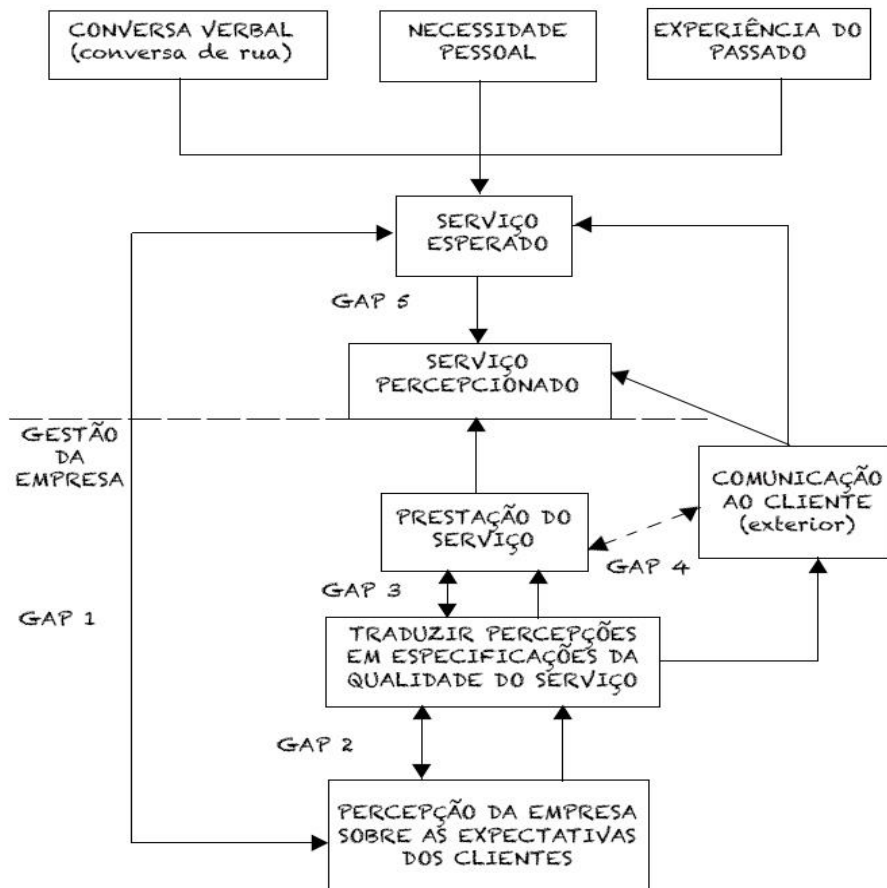


Figura 3 - Modelo 5 GAP'S
 Fonte: Adaptado de Gronroos (2001), p.101

1.2.1.2. SERVQUAL

Este modelo, como já foi mencionado anteriormente, é usado para medir a qualidade do serviço, e possibilita, com base nas cinco dimensões de qualidade, avaliar a percepção da qualidade de um serviço por parte do cliente.

É um questionário aplicado aos clientes do serviço para medir através de uma escala as expectativas e percepções dos clientes ao longo das seguintes dimensões

- Tangíveis
- Confiabilidade
- Resposta
- Confiança
- Empatia

O hiato expectativa-percepção que é obtido a partir das respostas dos clientes é o que nos permite avaliar a qualidade do serviço ao longo destas dimensões.

Contudo, são muitos os autores que discordam com este modelo. Uns pela escala utilizada, outros pelo conceito em si e pela técnica de medir expectativas. Vejamos, Brown *et al.* (1993) consideram que as expectativas e as percepções não podem ser analisadas separadamente, pois não transmitem a confiança e a validade necessárias; por outro lado, Cronin e Taylor (1992) realçam que, este modelo para além de apresentar problemas de confiança e validade, a escala apresentada mistura a medida de satisfação com a medida de qualidade. Sendo assim, os autores apresentam um modelo alternativo – Servperf. Os autores consideram que para fazer uma boa avaliação da

qualidade de um serviço, esta deve basear-se na percepção dos clientes relativamente ao desempenho do prestador do serviço, em vez de analisar as lacunas entre a percepção do desempenho e as expectativas dos clientes.

1.2.1.3. SERVPERF

Cronin e Taylor (1992) mostraram ser os investigadores mais reticentes, face ao modelo Servqual. Propuseram uma alternativa que se baseia na qualidade do serviço (desempenho a longo prazo), diferenciando da satisfação do cliente (percepção de curto prazo, relacionada com a prestação do serviço). Para os autores, a qualidade e a satisfação estão interligadas, mas não são iguais, pois a qualidade do serviço antecede a satisfação e esta influencia a intenção de compra. A qualidade do serviço caracteriza-se por ser de longo prazo, enquanto que a satisfação é o resultado de um momento, relacionado com um determinado atendimento. Na literatura, os autores propuseram que se deve usar apenas o elemento “desempenho” para avaliar a qualidade percebida. Este método não analisa as expectativas, foca-se na avaliação da qualidade, fundamentando-se nas percepções do cliente comparativamente às cinco dimensões da qualidade do serviço. Logo, a qualidade do serviço pode ser apresentada através do método seguinte:

$$\text{Qualidade de Serviço} = \text{Performance de Serviço Percebido}$$

$$\text{Qualidade de Serviço} = \text{Importância da Dimensão} \times \text{Performance da Dimensão de Serviço Percebido}$$

A vantagem percebida do Servperf face ao Servqual foi separada em duas áreas: é uma escala mais eficiente, pois diminui o número de itens a medir e torna-se mais simples, porque aprofunda a qualidade global do serviço. Muitos autores expressaram a sua aprovação em relação ao uso da escala Servperf.

Devido à complexidade da avaliação da qualidade e das dimensões estipuladas para a mesma avaliação, entende-se que esta não pode ser analisada como uma simples soma de dimensões, mas sim como uma hierarquia, em que as dimensões não são elementos, pois são precedentes da avaliação global da qualidade do serviço.

1.2.1.4. Qualidade Total

Mais tarde, investigadores avaliavam a qualidade dos serviços através da comparação entre o desempenho e as expectativas. Gronroos (2001) acrescentou a este raciocínio um modelo mais elaborado. Identificou duas dimensões da qualidade do serviço; a técnica (*what?*) e a funcional (*How?*). Ou seja, o momento da interação num serviço seria a via mais eficaz para determinar a qualidade do serviço. O que influencia o cliente não é apenas o resultado, aquilo que o serviço entregou, mas também a forma como foi entregue e a interação que existiu entre o cliente e o serviço (prestador de serviço, espaço, outros clientes, reações).

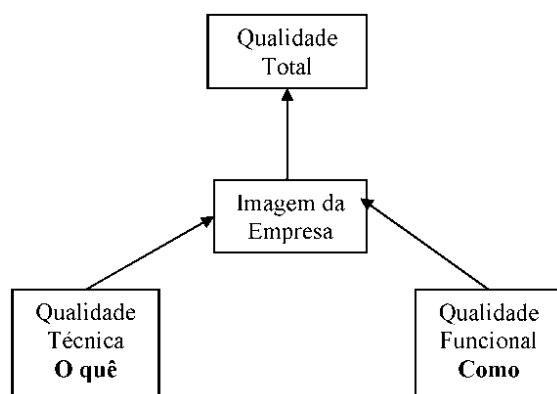


Figura 4 - Modelo da Qualidade Total
Fonte: Adaptado de Gronroos (2001) p.63

Hoje em dia, uma qualidade técnica, pode ser facilmente anulada por uma qualidade funcional insatisfatória, contudo, a qualidade técnica é uma condição para a qualidade do serviço. A qualidade funcional, não é tão objetiva como a qualidade técnica, daí a importância da imagem do serviço e a sua orientação, pois a percepção do cliente pode ser facilmente influenciada. Neste aspecto, o autor vai ao encontro da teoria de Lethinen e Lethinen (1982) que salientam a relevância da imagem para a qualidade do serviço. A importância da dimensão

funcional é considerável. Gronroos engloba na dimensão funcional (*Where?*), tendo em conta que esta é influenciada por aspectos físicos e ambientais do serviço. O autor pondera diversos aspectos pertinentes para a criação das expectativas, designadamente a comunicação de marketing, o preço, a imagem da empresa, o passa-palavra, e, as necessidades, desejos e valores dos clientes. Determinados aspectos estão totalmente fora de controlo ou influência do serviço, outros conseguem ser controlados.

O grau da qualidade total percebida não é exclusivamente decidido pelas dimensões técnica e funcional, mas também pela lacuna entre a qualidade experimentada e esperada. Sendo assim, os métodos para melhorar a qualidade devem ter em conta todos os aspectos que influenciam a criação das expectativas dos clientes. A imagem apresenta uma importância fundamental, para a qualidade percebida, logo, o serviço deve investir neste contexto.

Face à qualidade percebida pelos clientes, estes são livres e capazes de fazer as suas opções e avaliações. Ao longo do desencadeamento da prestação de um serviço o cliente encontra-se perante “**momentos de verdade**”, um conceito crítico que se relaciona com as percepções e expectativas dos clientes. É neste momento que os clientes têm a oportunidade de tomar decisões face àquilo que apreenderam.

Durante o processo de um serviço existem vários momentos de contacto que vão ter impacto na qualidade total percebida de um serviço. Para Giansesi e Corrêa (1994) o momento em que existe contacto entre a empresa e o cliente é designado de “momentos de verdade”. Existem três tipos fundamentais de “momentos de verdade”: momentos remotos, momentos telefónicos e momentos cara-a-cara. Nos momentos remotos não há qualquer tipo de contacto entre pessoas, ou seja, entre o cliente e a empresa, tratam-se de

sistemas técnicos, informáticos, e muitas vezes tangíveis, por exemplo, as ATM (Automated Teller Machine); no momentos telefónicos existe alguma interação, é muito importante para a qualidade do serviço o prestador de serviço, o seu tom de voz, a sua disponibilidade, a sua capacidade e tempo de resposta, por exemplo as linhas de apoio ao cliente (ZON,MEO,BPI,etc); por fim o momento cara-a-cara, onde há uma interação total, o cliente está atento a todos os sinais, ao ambiente, ao comportamento verbal, ao olhar, à roupa dos funcionários, aos equipamentos, aos conhecimentos, à informação, inúmeros elementos que fazem parte de um momento crítico de opção. De acordo com Gronroos (2001) os momentos da verdade podem ser considerados “momentos de oportunidade”, pois permitem ao funcionário mostrar ao cliente a qualidade do seu serviço e é o momento crítico em que o cliente sente que existe uma transação ou interação.

Uma sequência de atividades num serviço, corresponde à sucessão de momentos de verdade. É o período desde o início da prestação do serviço até à aquisição do cliente.

Danaher e Mattsson (1994) analisaram que o grau de satisfação acrescentada em cada fase do processo do serviço – “momentos da verdade” pode determinar determinado grau de satisfação nas fases seguintes. Cada cliente tende a classificar de forma diferente as características que para ele são mais importantes num serviço, e para clientes diferentes existem no mesmo serviço diferentes momentos de verdade.

1.2.1.5. Modelo dos 4 Q's

Gummesson (1993) desenvolveu este modelo fundamentando que os serviços e bens são a essência dos produtos oferecidos. Foca-se nos fatores que contribuem para a qualidade, independentemente deste ser um produto ou um serviço, contribuindo assim para o desenvolvimento e gestão da qualidade. Assim, este modelo apoia-se em dados empíricos de empresas, utilizando a definição de qualidade percebida pelo cliente como o principal significado de qualidade, relacionando com as expectativas, experiências e imagem. Enquanto que o modelo de Gronroos distingue duas fontes da qualidade, a funcional e a técnica, Gummesson cita a participação de quatro juízos de qualidade (“os 4 Q's”) para a criação da qualidade percebida; quatro tipos de qualidade com fonte na qualidade percebida e satisfação do cliente: qualidade da concepção - para cumprirem os exercícios desejados pelos clientes; Qualidade de Produção - acompanhar com exatidão a concepção outrora traçada; Qualidade da Distribuição - entrega do serviço até à data-limite, assiduidade, sem defeitos e documentação correta; Qualidade Relacional - indicador de êxito na criação de relacionamentos e de base de dados de clientes, agentes e parceiros, assim como as afinidades internas entre os diversos departamentos do serviço. Todos os funcionários da empresa, em maior ou menor importância, cooperam para alcançar estas qualidades. Assim sendo, este método defende que os obstáculos de qualidade podem nascer na fase da produção, ou num momento anterior, ao longo da sua concepção. O seu interesse também se relaciona com o objetivo de adicionar às expectativas e às experiências a marca e a imagem como factores de influência de qualidade.

Mais modelos, e com outras propostas surgiram, designadamente novas variantes dos modelos de Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988) e do de Gronroos (1984).

O modelo de Rust e Oliver (1994), uma expansão do modelo de Gronroos (1984), classifica que a percepção global da qualidade do serviço se fundamenta na apreciação do cliente em três

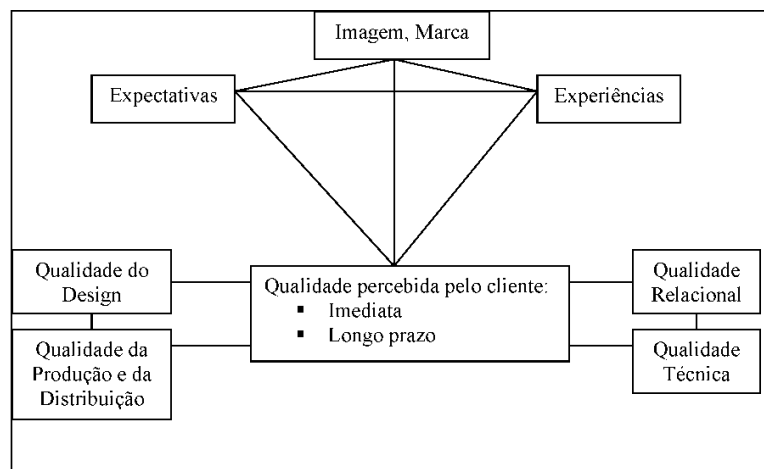


Figura 5 - Modelo dos 4 Q's
Fonte: Adaptado de Gronroos (2001) p.71

dimensões do *service encounter*: a relação cliente-funcionário (qualidade funcional de Gronroos), o ambiente e espaço físico do serviço destacado por Bitner (1992) e o resultado (qualidade técnica de Gronroos).

Por outro lado, Teas (1993) partilha a mesma noção de qualidade percebida dos modelos de Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988) e de Cronin e Taylor (1992), mas propõe que as expectativas a empregar devem ser as que são detidas como ideais.

Em contextos ideais, a relevância dos atributos deve-se avaliar e medir antes do ato de compra, pois este instrumento de medição tende a entender o

papel dos atributos principais que o cliente seleciona na decisão de compra. O desempenho é analisado usando os mesmos atributos, de forma a poder comparar os atributos de importância e os de desempenho.

Resumindo, e com base na literatura acerca da qualidade nos serviços, deduz-se a presença de dois grandes modelos para mensurar a qualidade do serviço: Servqual e Servperf. Apesar da discórdia de alguns autores, o método de Servqual continua a ser o mais utilizado para avaliar a qualidade de um serviço.

1.3. Satisfação do Cliente

É importante que o serviço tenha o cliente no foco das suas ações e dos seus objetivos, todos os departamentos são fundamentais para que a empresa trabalhe com orientação no cliente. A satisfação é determinada por influências exteriores, como por exemplo, características e atributos do produto ou serviço – preço, embalagem, atendimento, prazo de entrega – assim como as percepções que os clientes têm acerca da qualidade do produto ou serviço; são também persuadidos por opiniões de familiares e amigos. A satisfação dos clientes está assente nas características dos produtos, nas emoções dos clientes, na percepção situacional e na influência de outros clientes. Existem diversos estudos sobre a satisfação, contudo a sua definição não é algo concreto. De seguida apresentam-se algumas definições de Satisfação do Cliente segundo autores conceituados na temática.

Para Woodruff, (1997) e Jones, Mothersbaugh, e Beatty (2000) a satisfação do cliente é uma avaliação total suportada por todas as suas experiências face a um serviço sejam elas positivas ou negativas.

Hoffman e Bateson (2008) sustentam que a definição mais consensual defende que a satisfação é uma comparação entre as expectativas do cliente e a percepção que este tem do serviço.

Kotler e Keller (2006) defendem que a satisfação é uma sensação de prazer ou desilusão que resulta da comparação entre o desempenho percebido de um serviço e as expectativas do cliente.

Segundo Oliver (1997) no âmbito geral, as pessoas julgam saber em que consiste a satisfação, mas quando se pergunta diretamente em que esta consiste,

as dúvidas começam a surgir. Para Oliver (p.13) existe uma definição mais profunda que relata o que é efetivamente a satisfação. “A satisfação é a resposta de um cliente concretizado. É o julgamento de uma característica de um produto ou serviço, ou, do próprio produto ou serviço, fornece um nível de prazer relacionado com a concretização pessoal do cliente”. Zeithaml, Bitner e Gremler (2009) interpretam esta definição, afirmando que a satisfação é a avaliação do consumidor relativamente a um produto ou serviço tendo em conta a medida em que foram de encontro às suas necessidades e expectativas. Referem ainda que a satisfação pode ser associada a sentimentos de prazer através de serviços que fazem o cliente sentir-se bem ou que estão associados a emoções. Para os serviços que têm como objetivo satisfazer o cliente de uma forma positiva, a satisfação pode significar deleite.

1.3.1. Modelos de Satisfação

1.3.1.1. Modelo dos Precedentes da Satisfação

Oliver (1980) é um dos investigadores mais referidos na área da satisfação. O autor estudou os seus precedentes, e a sucessão das expectativas, pois defende que as expectativas constituem um padrão de exemplo para os juízos de avaliação. Ou seja, “de outros estados afectivos, tais como o prazer, que pode ocorrer sem um padrão de comparação”, a satisfação é um fator de comparação.

O autor relata como é desenvolvida a satisfação: na pré-compra os consumidores criam expectativas sobre os produtos/serviços; depois, a compra determina o grau de qualidade percebida; esta qualidade percebida, confirma pelo lado positivo ou negativo as expectativas do cliente.

O modelo de Oliver (1997) refere a força das emoções para o cliente sair satisfeito ou insatisfeito. O humor do cliente ou até mesmo do funcionário, assim como a interação no ato da compra ou prestação do serviço, ainda o ambiente ou o espaço físico, estes aspectos têm um peso significativo no estado em que o cliente se encontra (satisfeito/insatisfeito).

1.3.1.2. Modelo de Fornell

No seu modelo Fornell (1992) tenciona fornecer uma medição homogénea e comparável para a satisfação do cliente. Tendo por base estudos anteriores sobre a relação da satisfação do cliente e os seus precedentes, tais como as expectativas, a qualidade e o valor percebido, e os seus efeitos, que variam entre a lealdade, fidelização e reclamação e insatisfação.

Existem atributos que favorecem e realçam a intenção de repetir a compra – a lealdade, o preço, o desempenho do produto/serviço – que ajudam a medir a satisfação do cliente.

Fornell realça que não é a qualidade por si só que se traduz em lucro, mas é a experiência do cliente que pode originar a repetição de compra, logo, aumenta a procura. Então, “a não ser que os investimentos em qualidade façam desviar a curva da procura para cima ou diminuam os custos, os investimentos não compensarão” Fornell (2003, p. 27).

Por outro lado, Fornell (2003) avalia que um aumento de 5% na qualidade percebida origina um aumento médio da satisfação de 3.1%, tendo em conta a indústria de que se trata, avaliando ainda que a satisfação esclarece 38% da alteração da despesa em bens e serviços.

Deste modelo surgiu o SCSÍ - *Swedish Customer Satisfaction Index* (1989), o índice pioneiro de satisfação do cliente. A Suécia foi o primeiro país a esclarecer um indicador económico que espelhasse a satisfação dos consumidores, para fomentar a qualidade e tornar a indústria mais competitiva. Segundo Fornell (1992). O propósito é que esta medida permita mensurar a capacidade de um serviço/empresa em satisfazer os seus clientes, e indicar o seu lucro futuro. A relação entre as perspectivas micro e macro, pois o aumento da quota de mercado tem inferências não só no serviço/empresa singularmente, mas também para a economia nacional, relativamente à eficiência produtiva. Posteriormente, o índice foi desenvolvido para a economia americana ACSI - *American Customer Satisfaction Index*, cuja metodologia é apresentada em Fornell *et al.*, (1997) e europeia ECSÍ - *European Customer Satisfaction Index*.

1.3.1.3. Modelo de ECSI

Modelo ECSI Portugal

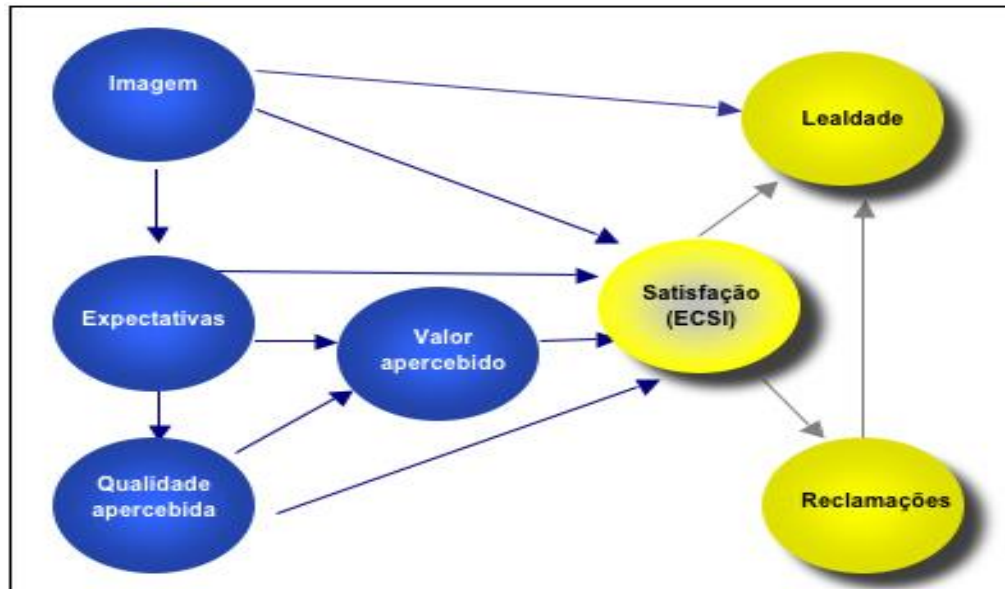


Figura 6 - Estrutura base do modelo ECSI – Portugal (2014) ³

Determinantes do Índice de Satisfação

- A **imagem**
- As **expectativas dos clientes**
- A **qualidade percebida**
- O **valor percebido ou relação preço/qualidade**

A **imagem** pretende incluir todo o tipo de associações que os clientes fazem com a empresa.

As **expectativas** abrangem não só a informação que os clientes tinham no passado sobre os produtos/serviços prestados pela empresa, mas também a previsão que faziam sobre a capacidade de resposta da empresa no futuro,

³ Modelo adaptado de: <http://www.ecsiportugal.pt/>

oferecendo produtos/serviços de qualidade.

A **qualidade percebida** define-se como a avaliação do cliente sobre a excelência dos produtos/serviços da empresa. A qualidade percebida inclui, para além de uma avaliação global, a avaliação de um conjunto de dimensões.

O **valor percebido** retrata a relação qualidade/preço. É medido através de dois indícios: a apreciação feita pelos clientes da qualidade dos produtos/serviços da empresa, tendo em consideração o preço pago, e a avaliação do preço pago, tendo em consideração a qualidade.

Consequentes do Índice de Satisfação

- **Lealdade**
- **As Reclamações**

A **lealdade** é um dos indicativos de maior relevância, pois indica a rentabilidade da empresa. Quanto maior é o nível de lealdade, maior é o objectivo central de toda a estratégia apontando para a satisfação do cliente. Como a satisfação, a lealdade do cliente é também exposta pela imagem e pelo procedimento de reclamações.

O outro consequente da satisfação é o tratamento de **reclamações**, admitindo-se que os clientes insatisfeitos costumam apresentar mais reclamações do que os clientes satisfeitos.

Desenvolvimento do Negócio de *Service*

Variável Latente	Descrição
IMAGEM	<ul style="list-style-type: none"> • Empresa de confiança no que diz e no que faz • Estável no mercado • Empresa com um contributo positivo para a sociedade • Empresa que se preocupa com os clientes • Inovadora e projetista para o futuro
EXPECTATIVAS	<ul style="list-style-type: none"> • Expectativas globais sobre a empresa • Expectativas sobre a capacidade de resposta da empresa face às necessidades dos clientes • Expectativas face à fiabilidade
QUALIDADE PERCEBIDA	<ul style="list-style-type: none"> • Global da empresa • Produtos/serviços • Atendimento e capacidade de aconselhamento • Acessibilidade pelas novas TIC • Fiabilidade dos Produtos/serviços • Diversidade dos Produtos/serviços • Clareza e transparência da informação
VALOR PERCEBIDO	<ul style="list-style-type: none"> • Avaliação do preço pago face à qualidade • Avaliação da qualidade face o preço pago
SATISFAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> • Global da empresa • Comparada com as expectativas • Comparado a empresa com a “empresa ideal”
RECLAMAÇÕES	<ul style="list-style-type: none"> • Identificação dos clientes que reclamam • Procedimento com a última reclamação • Percepção como as reclamações seriam resolvidas
LEALDADE	<ul style="list-style-type: none"> • Intenção de manter o cliente • Sensibilidade ao preço • Intenção de recomendar a empresa a colegas/amigos

⁴ Tabela adaptada de: <http://www.ecsiportugal.pt/> Tabela 1- Indicadores associados às variáveis latentes⁴

1.3.2. Satisfação e Qualidade

A relevância concedida à satisfação dos clientes é enorme, pois é admitido o seu impacto no futuro de uma empresa. Segundo, Keiningham *et al.* (2003) a satisfação dos clientes leva a ações dos clientes que afectam os resultados do negócio de forma positiva.

O desempenho, a satisfação e a qualidade percebida são condições cruciais para garantir a compra, a lealdade do cliente e a vantagem competitiva.

Contudo, como se passa em relação ao conceito de qualidade num serviço, também não existe uma definição única para a satisfação. Peterson e Wilson (1992, p. 62) sugerem mesmo que “os estudos sobre a satisfação do cliente são talvez melhor caracterizados pela sua falta de padronização de definições e a nível metodológico”. Mesmo assim, o ponto que se cruza na maior parte das definições de satisfação, é que esta é o resultado do processo de avaliação.

Para Oliver (1993) a avaliação da satisfação de um produto ou serviço prevê o seu consumo, enquanto que a percepção da qualidade pode subsistir sem consumo. Noutra avaliação, a satisfação do cliente resulta do conceito de valor e este pode ser observado como o calculo entre a qualidade percebida e o preço, ou ainda pelo total de benefícios obtidos face aos custos totais a satisfação pode depender do preço, mas a qualidade não está relacionada com esse aspecto.

A satisfação tem em conta não só a experiência momentânea, como também alguma experiência do passado ou que idealiza numa experiência futura. Por fim, alguns autores fundamentam a forte relação que existe na qualidade ser um precedente da satisfação.

1.3.3. O Papel das Emoções

Como analisamos, na literatura acerca dos serviços a satisfação dos clientes é cada vez mais qualificada como uma reação emocional. É afetada, em maior ou menor nível, não apenas pelo desempenho percebido do serviço, mas também pelos sentimentos experimentados.

No contacto que existe entre o cliente e o funcionário, e a disposição de cada um no momento da transação, podem afectar a avaliação do cliente Liljander e Mattsson (2002). Tendo em conta a importância das relações, o comportamento e a interação que existe num serviço é o maior trunfo para a satisfação do cliente. Supondo que estamos perante um momento ocasional, verificamos que é apenas uma mostra da prestação do serviço, mas que ocorrendo algum tipo de falhas pode ser prejudicial tanto para o prestador de serviço como para o cliente, pois as suas expectativas poderão não ser correspondidas e a sua insatisfação rege-se por um momento apenas.

Contudo, no contacto com o cliente o funcionário tem que ser perspicaz ao ponto de interpretar todos os sinais que este transmite face à sua disposição de aquisição. Os autores consideram que é de máxima importância que o prestador de serviço adapte a prestação ao comportamento do cliente que presencia, é muito importante que este tenha essa capacidade de detetar o que o cliente deseja e que responda às suas expectativas com eficácia. Existem emoções negativas e positivas que influenciam o comportamento de compra. As emoções negativas têm um maior impacto no comportamento do consumidor, por outro lado as emoções positivas têm uma forte relação com a satisfação imediata do cliente.

Perante o segmento a que determinado cliente pertence, pode ter formas

de reagir totalmente diferentes ao mesmo serviço. É um grande desafio para a gestão, saber lidar com diferentes comportamentos e emoções dos clientes e criar estratégias para aumentar as emoções positivas. Apesar das emoções não terem uma definição concreta, verifica-se que estas são um elemento crucial para a satisfação do cliente, e que o serviço tem um papel muito importante para gerar satisfação do cliente.

É importante que um serviço esteja atento à frequência que o cliente sente a necessidade de usufruí-lo, e ao mesmo tempo perceber que tempo de resposta está este preparado para esperar. Existem pedidos que são de urgência máxima e isso faz com que o serviço deva estar totalmente preparado e com uma forte ligação entre departamentos para que a resposta seja profissional e eficaz.

A força das emoções tem um maior impacto no serviço quando estas são negativas, o objetivo e desafio aqui apresentado, é o serviço saber e estar mais preparado para lidar com emoções negativas, do que com as emoções positivas, pois essas, à partida geram a satisfação do cliente. No relacionamento com o cliente os esforços têm que ser reunidos para que este não abandone o serviço e para que não fique insatisfeito e pelo contrário seja surpreendido.

É importante saber recuperar o serviço, para que este transforme emoções negativas em positivas, e compreender a importância da prestação do serviço na gestão das emoções dos clientes; outro factor a ter em conta numa empresa é quando falamos em clientes, mas não particulares, pois podemos estar a perder um forte parceiro que pertence à margem lucrativa da empresa.

1.3.3.1. A Insatisfação do Cliente

Não é dada a devida atenção à questão dos efeitos da insatisfação do cliente com os serviços: a reclamação, o passa-palavra negativo e a intenção de mudar de serviço/marca. Na literatura, quando se fala em reclamações, tem-se em conta que este é um fator que indica o número de clientes insatisfeitos, ou o grau de insatisfação.

A insatisfação e as reclamações advêm de determinada situação o comportamento no ato de compra. Não são o início de nada, mas sim a consequência de algo de errado num serviço.

A atenção que os serviços prestam ao *feedback* dos clientes, é quase inexistente. É uma grande lacuna no mercado, pois para perceber o que interessa e o que põe os clientes satisfeitos, os serviços devem entender sempre como se sentem os clientes após determinada entrega. Muitos clientes não revelam a sua insatisfação, muitos fatores estão por trás desta atitude, no entanto é sempre importante para uma empresa estar informado sobre a experiência dos seus clientes, para que desta forma também esteja apta a corrigir experiências negativas.

O passa-palavra é um dos instrumentos de maior poder que o cliente tem para originar uma insatisfação global por parte dos clientes, mesmo aqueles que nunca experimentaram, são capazes de difamar um serviço. Vários estudos que mostram que os responsáveis de marketing acreditam que o passa-palavra negativo é mais comum que o positivo East, Hammond e Wright, (2007). Analisamos que o passa-palavra dos clientes insatisfeitos, tem mais força que um passa-palavra de um cliente satisfeito. Ao mesmo tempo as pessoas revelam com mais frequências as suas boas experiências do que as más. O ramo de atividade do serviço, também tem uma forte relação com a vontade de um

cliente querer passar a sua experiência, por exemplo, um cliente que vai a um restaurante e sai satisfeito desta experiência, existe uma grande possibilidade de um passa-palavra positivo.

Para a satisfação pós-venda, contribuem fatores como, a percepção da qualidade do produto/serviço, a satisfação relativamente às expectativas iniciais e a qualidade ou falhas dos produtos/serviços. Quando os clientes saem insatisfeitos de determinada experiência, o seu manifesto de satisfação ou insatisfação pode ser demonstrado através de resposta vocal: o cliente apela diretamente ao retalhista; a resposta privada: o cliente expressa a insatisfação a amigos/ou boicota o serviço; e a resposta a terceiros: quando o cliente revela atitudes ilegais, ou então, queixa-se à imprensa ou à DECO, alcançando uma maior proporção.

A alteração do comportamento do cliente está dependente da oportunidade que o serviço tem para melhorar a sua forma de responder à necessidades do cliente. Quando o cliente manifesta o seu desagrado, o serviço pode agir de forma a garantir a melhoria na qualidade do serviço, o que pode atrair o mesmo cliente que outra situação estava insatisfeito como atrair novos. Verificamos que é crucial num serviço que este trabalhe para voltar a ter clientes antigos, é sinal que a orientação do serviço está a ser bem gerida, que a qualidade foi melhorada, que a atenção no cliente foi redobrada e que este tem a certeza que, desta vez, sai satisfeito de determinada experiência.

Um cliente por norma, não está à espera de alcançar as suas expectativas na totalidade, contudo um serviço que consegue recuperar os seus clientes, ganha uma forte vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes, pois é sinal de que está a trabalhar para aumentar a qualidade e o cliente, por sua vez, espera sempre que quando um serviço não consegue satisfazer a sua necessidade na íntegra, espera que o erro seja resolvido e que o resultado da

sua insatisfação resulte como um fator determinante no comportamento futuro. O serviço deve focar-se no que é feito, de que forma deve compensar o cliente, e como é feito para que influencie na sua percepção do serviço.

É mais benéfico manter clientes do que conquistar novos, torna-se mais lucrativo para a empresa e a insatisfação é tratada de uma forma mais personalizada.

Capítulo 2

2. O Estágio

2.1. Caracterização da Empresa Adira

2.1.1. Breve História



Figura 7- Fotografia Aérea Adira

A Adira, S.A. é uma empresa que se dedica à produção e comercialização de máquinas para corte e conformação de chapa metálica.

Fundada em 1956 por António Dias Ramos, contava à data, com apenas cinco trabalhadores que se dedicavam a trabalhos de mecânica geral. Rapidamente se voltou para o fabrico de máquinas-ferramenta, nomeadamente para o sector das máquinas de trabalhar chapa. Foi assim que em 1961 foi produzida a primeira guilhotina em Portugal. Desde cedo a Adira demonstrou grande interesse e preocupação pela constante inovação e desenvolvimento dos

seus produtos, bem como pela internacionalização da sua marca. Em 1968 através da participação numa feira internacional na Alemanha iniciou-se este processo de internacionalização que hoje tem uma importância vital para a estrutura da Adira.

Em 1989 foi criada a Oxisol, em Canelas (Gaia), que se dedica essencialmente a trabalhos de construção soldada. Nesta altura a ADIRA exportava cerca de 40% da sua produção, e é também nesta fase que os Estados Unidos ganham mais relevo como mercado. Foi o primeiro fabricante mundial com certificado CE de segurança e um dos primeiros europeus a adoptar um Sistema de Qualidade. A competência e qualidade da Adira é reconhecida através da atribuição de inúmeros prémios ao longo da sua história, sendo a sua gestão premiada 8 vezes como PME prestígio do IAPMEI-BNU. Em 1998 surge a compra da Guifil, fabricante de máquinas-ferramentas e principal concorrente. Os anos seguintes foram de desenvolvimento e fortalecimento das relações comerciais com importadores dos cinco continentes. Em 2001 foi produzida a primeira máquina Portuguesa para corte por Laser. Em 2004 a aposta foi em máquinas de ainda maiores dimensões, para responder às exigências do mercado, e em 2005 foi apresentada a gama “Eco Plus”, máquinas que respeitam as normas ambientais tanto a nível de ambiente sonoro como a nível de eficiência energética.

Sendo líder ibérico neste sector desde 2007, um dos objectivos da Adira é tornar-se numa referência a nível intercontinental. Para isso, foram lançadas políticas de desenvolvimento de parcerias, com o propósito da globalização dos negócios, sobretudo nos países emergentes.

Em 2009 foi lançada uma nova linha de produtos, Guimadira, mais adaptados às circunstâncias da época. Enquanto isso, foi implementado na

empresa um sistema de produção em série e um programa de melhoria contínua, com o intuito de reduzir custos e eliminar desperdícios. Estas alterações permitiram à Adira combater a concorrência feroz dos produtos Asiáticos, que cada vez mais inundam o mercado. Ainda no decorrer desse ano a Adira viu o seu trabalho ser reconhecido, com a atribuição do prémio PME EXCELÊNCIA 09.

No ano de 2010, na feira Nacional de máquinas-ferramentas, a Adira recebe o prémio INOVAÇÃO EMAF 2010, pela sua máquina Laser de fibras. Nesta feira foi apresentada uma máquina de corte por Laser económica e eficaz que possibilita a sua aquisição à maior parte dos clientes nesta época de recessão.

Em 2011 é apresentada a Greenbender, que se trata de uma máquina ecológica, sendo esta também galardoada com vários prémios. Durante o ano de 2012, foram reveladas melhorias para a Greenbender e foram apresentadas as quinadoras eléctricas Bluebender.

2.1.2. Missão e Visão

Missão

Ouvir os clientes e oferecer soluções inovadoras, customizadas e com eficiência, para corte e conformação de chapa, sustentáveis, ao longo de todas as etapas/necessidades dos clientes Adira, proporcionando-lhes competitividade a nível mundial.

Visão

Evoluir de “Líder Ibérico” para uma estrutura pluricontinental, a fim de estar mais perto de cada um dos nossos clientes e tirar partido das vantagens competitivas de cada delegação do mundo.

2.1.3. Organização

Hoje em dia o Grupo Adira conta com mais de 150 colaboradores divididos pela Adira e pela Oxisol. Como referido anteriormente a exportação está fortemente enraizada no ADN da empresa, sendo que representa cerca de 89 % do volume de negócios e 4% superior ao ano passado.

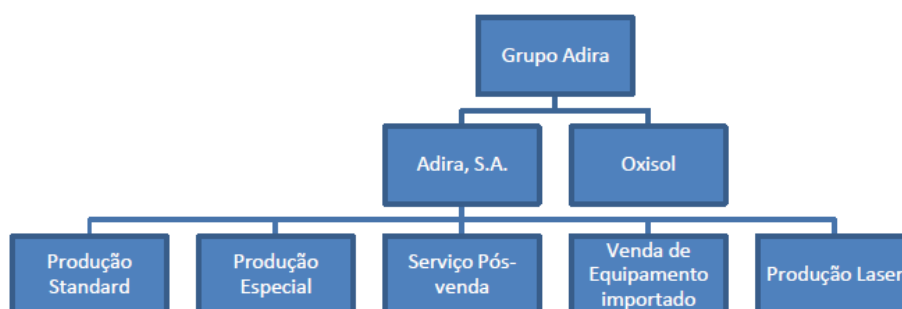


Figura 8 – Organograma (ver oficial em anexo)

2.1.4. Os Clientes

A Adira encontra-se representada em cerca de 50 países tanto por agentes como pela sua equipa de comerciais que possuem vasta experiência no sector. Os mercados em que tem maior expressão são: Brasil, Equador, Chile, Colômbia, Estados Unidos da América, Portugal, Espanha, Suécia e França. Na sua carteira de clientes encontram-se nomes importantes tais como: Arcellor Mital, Boeing, NASA, Efacec, Thyssen, Bombardier, OGMA, US Navy, entre outras.

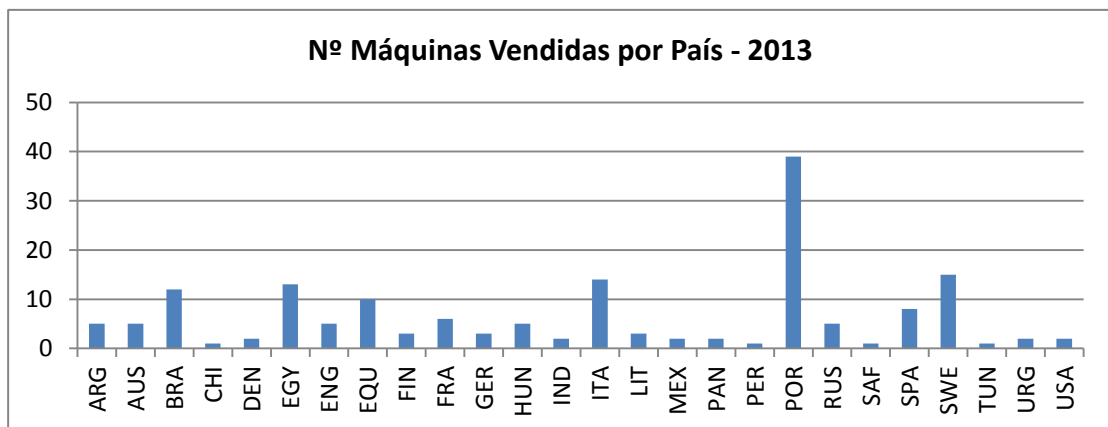


Gráfico 1 – Nº máquinas vendidas por país

2.1.5. Marketing-Mix

Produtos

Relativamente aos produtos que a Adira oferece aos seus clientes, estes podem ser divididos em duas gamas:

- Máquinas para corte de chapa

- Máquinas de conformação de chapa

As máquinas para corte de chapa são as Guilhotinas e as Laser, e dentro de cada uma destas categorias existem vários modelos produzidos de acordo com as necessidades dos clientes.

Guilhotinas



Figura 9 - Guilhotina Guimadira



Figura 10 - Guilhotina GH

Dividem-se em máquinas Adira modelos GH e GV e as máquinas Guimadira (SM).

A Guimadira é uma máquina *low-cost* que só tem os componentes essenciais e com poucas opções de customização. Adira GH são máquinas de grandes dimensões e com muitas opções de customização de forma a responder da melhor forma aos desejos dos clientes

Laser

A primeira máquina foi produzida em 2001 e foi a primeira a ser produzida na península ibérica. Atualmente este é um tipo de máquina que tem cada vez mais peso na faturação da empresa como se poderá constatar no gráfico das vendas por tipo de máquina.

Existem três modelos de máquinas Laser: LF, LP, LE e BL. Desta destaca-se a LP, pois é um modelo *premium*, é também a máquina mais evoluída tecnicamente da Adira.



Figura 11 - Laser LP

Quinadoras

Tal como as máquinas de corte, as de conformação de chapa também se dividem em Adira e Guimadira. Dentro das máquinas de marca Adira temos os modelos: PM, PF, PA, PH, Greenbender e Bluebender. Na gama Guimadira existe a PM que se destaca pela sua alta tonelagem e velocidade, oferecendo um preço competitivo. As PA são máquinas totalmente customizáveis, estando disponíveis em diferentes tamanhos e tonelagens. As PF são as quinadoras de topo de gama. Tem uma velocidade de aproximação de 200 mm/sec, superior a qualquer outra quinadora e uma abertura e força de dobragem igualmente superiores. Possuem sistemas multi-ferramenta, medidor traseiro multi-eixo e interface com robô.



Figura 13 - Quinadora PF



Figura 12 - Máquinas em Tandem

O modelo PH tal como nas guilhotinas representa as máquinas de maiores dimensões que a Adira produz, são designadas por máquinas “especiais”, pois são feitas por medida, de acordo com as preferências e necessidades dos clientes. Têm capacidade para 2000 ou mais toneladas, abertura de 12 ou mais metros e possibilidade de junção de máquinas (tandem) como se pode verificar na figura 12.

A Greenbender e a Bluebender são as máquinas amigas do ambiente, numa época em que as questões ambientais não podem ser desvalorizadas de forma alguma, a Adira apresenta estas duas soluções ecológicas.



Figura 15 - Greenbender



Figura 14 - Bluebender

Greenbender é uma máquina híbrida de manutenção reduzida e com elevada precisão de quinagem. A Bluebender é a última aposta da Adira. É uma quinadora eléctrica, que economiza energia, é rápida e ecológica.

Desenvolvimento do Negócio de *Service*

Para uma melhor percepção do volume de negócios que cada modelo de máquina representa, analisemos os seguintes gráficos:

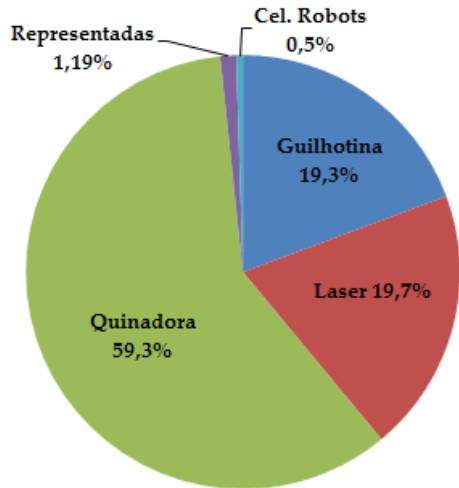


Gráfico 3 - Quota do tipo de máquina

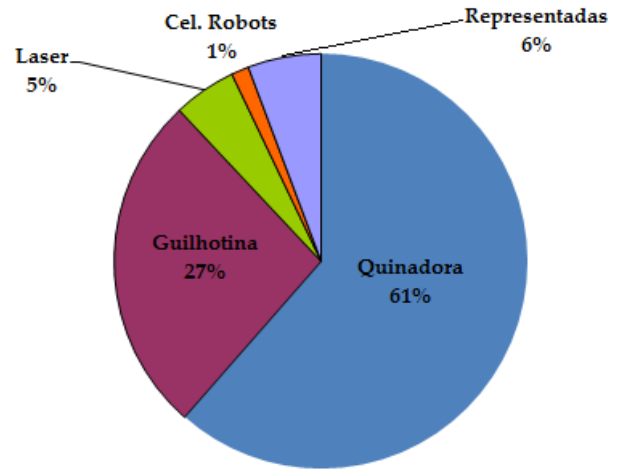


Gráfico 2 - Peso das vendas por tipo de máquina

Nota-se claramente que a máquina mais vendida pela Adira é a Quinadora, no entanto é de realçar que apesar das máquinas Laser não terem grande expressão em termos de unidades vendidas, encontram-se na segunda posição em termos de faturação. Este facto deve-se ao facto de uma máquina Laser em comparação com qualquer outra, ser bastante mais cara.

Preço

Com a crescente concorrência de empresas Turcas e Asiáticas (economias de escala), que tem capacidade de praticar preços muito mais reduzidos, cerca de 25% inferiores aos da Adira, é cada vez mais difícil pedir um preço elevado justificando-o com a qualidade dos produtos. Tendo isto em conta a proposta de diferenciação da Adira é o fornecimento de um serviço de excelência aos

seus clientes, tanto a nível de assistência técnica no local, como assistência remota.

Comunicação

A Adira não tem uma forte atividade de promoção, contudo aposta de uma forma contínua em informar o mercado (ex.: site institucional), apoiar a força das vendas (ex.: atendimento *stakeholders*). Manter uma posição privilegiada no mercado nacional e internacional, oferecendo soluções tecnológicas inovadoras, à medida das necessidades do cliente é a maior mensagem comunicacional da Adira. No sector industrial a Adira investe regularmente em promoção como:

- Presença em feiras/exposições - nacionais e internacionais
- Integração em imprensa especializada do sector - publicidade
- Site institucional
- Material promocional – catálogos, spots informativos
- Visitas de cortesia a clientes

Quando a Adira está presente em feiras/exposições, apresenta-se com um stand informacional de grande relevo. Tem uma comunicação coerente, reforçando os atributos de inovação e tecnologia. Os seus catálogos, folhetos e apresentações estão adaptados a diferentes línguas. Este sector exige um maior esforço na sua comunicação, sendo de carácter imperativo apostar em imagens coloridas e vistosas. A Adira através da sua comunicação tende a passar a sua imagem de confiança, experiência e qualidade no mercado.

Distribuição

A Adira possui um departamento comercial que é responsável pela comercialização direta dos produtos Adira no mercado nacional. Este departamento conta com três vendedores, que reportam diretamente à direção comercial, que dividem o mercado geograficamente da seguinte forma:

- Zona Norte - a Norte do Rio Douro – um vendedor.
- Zona Centro - de Sul do Rio Douro até Leiria – um vendedor.
- Zona Sul – abaixo de Leiria até ao Algarve – um vendedor.

No mercado internacional a Adira faz-se representar através de cerca de 50 agentes e também por comerciais dos quadros da empresa. Os principais mercados são neste momento o Brasil, Equador e Colômbia. No mercado Europeu destacam-se as vendas em Portugal, França e Espanha, embora nos últimos tempos as vendas em Espanha, devido à crise económica que este país atravessa, não tenham sido muito expressivas.

2.1.6. Departamento de *Service*

O estágio decorreu no departamento de *Service*, pelo que o estagiário ficou a ter um conhecimento pormenorizado de todos os processos e tarefas diárias realizadas neste departamento.

O departamento de serviço pós-venda da Adira é o elo entre os clientes e a empresa após a aquisição de máquinas. É este departamento que permite que

a empresa continue a faturar após a venda de máquinas, sendo por isso de vital importância tendo em conta a atual crise económica. É cada vez mais difícil conseguir vender máquinas, logo, a venda de peças que melhorem o desempenho das máquinas (retrofits) pode ser um bom nicho de mercado a explorar.

Pessoas

O departamento é constituído por quatro funcionários de *back office*, que atendem telefonemas e respondem a emails dos clientes, uma engenheira que é responsável pela gestão do departamento e sete técnicos que fazem as intervenções nos clientes e outro tipo de trabalho técnico na própria empresa.

Processos

O departamento de *Service* tem como processos principais:

Assistência técnica no cliente - Uma intervenção técnica passa por um contacto inicial por parte do cliente a pedir assistência, este contacto pode surgir via telefone ou email. O funcionário da Adira encarregue de dar resposta ao pedido prepara um orçamento em Word e envia-o por email ao cliente, caso este o adjudique, aceitando todas as condições, passa-se ao planeamento da intervenção agendando um dia para a intervenção. De seguida passa-se então ao registo informático dos materiais necessários para realizar a intervenção bem como do respectivo técnico. No dia em que ficou agendada a intervenção o técnico desloca-se ao cliente, realiza a intervenção na máquina e no final preenche um relatório (SAT) que trouxe da Adira com o motivo do problema e sua resolução. Por fim é fechado o registo da assistência e faturado o serviço. Existem sete técnicos que executam as SAT's, cada um com habilidades diferentes, logo, é necessário fazer um planeamento adequando os técnicos à

máquina que necessita de intervenção, conforme a sua especialidade. Quando são intervenções no estrangeiro também é necessário algum conhecimento da língua do país onde se deslocam, que nem todos os técnicos têm. Estas características individuais de cada técnico são do conhecimento do funcionário que organiza as deslocações dos técnicos. O atendimento dos pedidos dos clientes é feito por toda a equipa de back office enquanto que a coordenação e planeamento das intervenções nos clientes é feita por um só elemento.

Reparações de peças de clientes - No serviço de reparações (SRD) são feitas reparações de peças, parametrização de comandos numéricos ou até reparação e conversão de máquinas, as retificações de lâminas são o pedido mais frequente neste tipo de serviço. Se um cliente deseja utilizar os serviços de reparação da Adira entra em contacto por telefone ou email. O funcionário responsável por tratar do pedido do cliente envia o processo para o planeamento, que por sua vez o encaminha para o fabrico. Este funcionário, aconselhado pelo fabrico, combina então com o cliente quando é que este poderá entregar as peças nas instalações da Adira. Quando a peça fica pronta, é necessário acertar os valores da reparação, encerrar as ordens abertas e faturar. Por fim, combina-se com o cliente a devolução da peça.

Venda de peças - A venda de peças é feita pelos quatro funcionários que distribuem os clientes entre si por mercados e tendo em conta os idiomas que cada um deles domina. O processo inicia-se com pedido do cliente, que pode solicitar um orçamento ou não. Após a adjudicação do orçamento, emite-se uma ordem de venda e é necessário proceder à reserva da peça, caso exista em stock. Se não existir em stock, é necessário encomendar a peça ao departamento de compras ou à produção no caso de ser m artigo de fabrico. De seguida a peça é embalada e enviada para o cliente. Por fim é faturada a venda e fecha-se a SVP.

Assistência técnica remota - Os pedidos de assistência surgem tanto por correio electrónico como por telefone. Este serviço foi criado para prestar assistência rápida a clientes com problemas urgentes, sobretudo máquinas paradas.

O procedimento anterior de assistência remota era feito da seguinte forma:

Quando surgia uma chamada/email de um cliente com um problema o responsável pelo serviço procura descobrir o problema e resolvê-lo, por vezes tem de recorrer a colegas de outra área de formação para resolvê-lo o que torna o processo mais lento. Como se pode perceber, sendo só uma pessoa que presta este serviço e tendo em conta que não consegue estar ao telefone com dois clientes ao mesmo tempo e por vezes as chamadas demorarem mais de uma hora, não se trata de um serviço muito eficaz. Existem reclamações por parte dos clientes queixando-se de que ninguém lhes responde, ou que o tempo de resposta é muito grande. Não existe qualquer tipo de registo dos apoios prestados pelo que por vezes pode se perder tempo com problemas que já surgiram. Este apoio técnico é totalmente gratuito e por vezes perde-se imenso tempo a tentar resolver os problemas remotamente.

Evidências Físicas

Os técnicos são a imagem da Adira, pelo que a sua apresentação e conduta é muito importante para a reputação da empresa. Existe uma forte preocupação por parte da Adira em formar os seus técnicos de acordo com os valores que a mesma exige, ou seja, é importante que estes tenham em atenção as suas atitudes, pois estas podem ser cruciais para a avaliação do serviço por parte do cliente.

Desenvolvimento do Negócio de *Service*

Os funcionários responsáveis pelas intervenções técnicas, deslocam-se até aos clientes nos carros da Adira. Estes estão devidamente identificados (logótipo) e com o vestuário adequado que os identifica como técnicos da empresa, como se pode verificar na figura 16. Faz parte do seu equipamento de trabalho uma mala, que é preparada previamente e contém todas as ferramentas necessárias para a realização de uma intervenção eficaz.



Figura 16 - Técnicos e veículos do Service Adira

Devido à intangibilidade do serviço, uma fatura ou um relatório de intervenção técnica podem fazer a diferença na avaliação do serviço por parte do cliente. A fatura enviada ao cliente revela uma preocupação com o design e apresentação da mesma como se pode verificar em anexo.

As infraestruturas da Adira não contêm atendimento *front-office*, logo o cliente não pode fazer nenhuma avaliação física e presencial do serviço.

2.2. Funções Desempenhadas

2.2.1. Análise dos Pontos Fortes e Fracos

Após o contacto direto com o ambiente de trabalho ao longo dos seis meses de estágio foi possível perceber quais as principais dificuldades do departamento. Estas foram expostas à orientadora da empresa e em conjunto ficou delineado que os principais problemas a combater seriam a diminuição do tempo de resposta aos clientes, tanto a nível de atendimento telefónico como de assistência técnica no cliente, e ainda no envio de peças e respectivos orçamentos. O tempo de resposta aos clientes é muito elevado e por vezes nem se chega mesmo a dar uma resposta. Isto é algo inaceitável para uma empresa que quer oferecer um serviço de excelência e ser reconhecida pela sua qualidade e profissionalismo.

Outro ponto que foi abordado foi o preço das ferramentas, tem de haver uma atualização de preços, pois muitos clientes estão a procurar soluções alternativas à Adira. Como pontos fortes do departamento, destaca-se a experiência dos funcionários e o espírito de equipa que se vive. As boas relações com clientes também são uma mais valia para o departamento.

2.2.2. Definição dos Objetivos

O objetivo da Adira passa por aumentar a faturação da empresa proveniente dos serviços prestados por esta. Pretende ver as vendas do Departamento de *Service* aumentadas de forma a que representem cerca de 30% da faturação total da empresa.

Para que se consiga atingir este objetivo o processo de resposta ao pedido de assistência tem de ser eficaz, pelo que uma das grandes metas do departamento passava por encontrar uma solução que diminuísse o tempo de resposta aos clientes e permite-se atender um maior número de clientes.

Para dar resposta a este problema foi pedido ao estagiário que desenhasse uma árvore de diagnóstico para a resolução de problemas técnicos. A ideia era que cada um dos funcionários do SRV tivesse uma ferramenta de apoio disponível sempre que surgisse uma chamada ou um email com um problema técnico de um cliente. Com esta árvore de diagnóstico pretende-se retirar trabalho ao engenheiro que anteriormente era o único responsável por dar este tipo de apoio e distribuir as chamadas/*e-mails* que chegam ao departamento pelos vários funcionários, de modo a que a resposta seja mais rápida e se possa servir um maior número de clientes.

Após analisar cuidadosamente o que foi pedido, o estagiário decidiu que a melhor forma de cumprir o pretendido seria através da elaboração de uma aplicação criada em "*Visual Basic*". Cada um dos funcionários pode ter acesso a esta ferramenta através do ambiente de trabalho do seu computador. Passa-se a explicar o funcionamento da aplicação em VB.

2.2.3. Tarefas Desempenhadas

Este ponto aborda as funções desempenhadas pelo estagiário no departamento de Service da Adira.

Help-Desk

A aplicação ficou denominada de Help-Desk, sempre que surge um problema técnico seja por email ou por telefone os funcionários do SRV têm de abrir o atalho da APP,



Figura 17 - Atalho app Help-Desk

ao clicarem neste atalho a primeira janela que aparece é a seguinte:

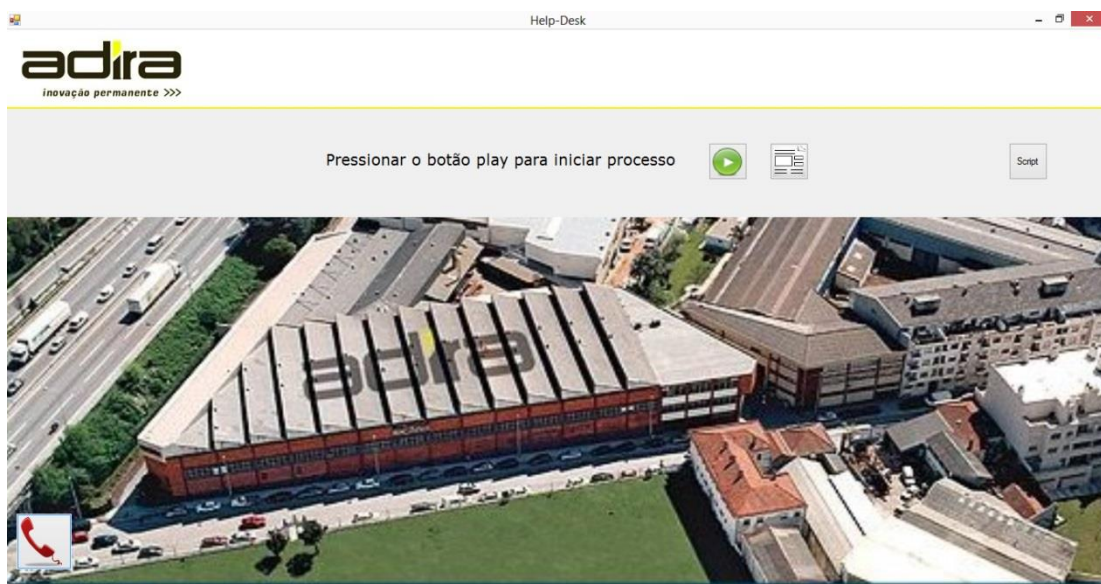


Figura 18 - Tela inicial da aplicação

Desenvolvimento do Negócio de *Service*

Tal como se pode ver na figura acima, ao abrir a APP, temos a possibilidade de carregar em vários botões, no canto inferior esquerdo, ao carregar no telefone abre uma janela com os contactos da Adira, o botão script abre um conjunto de instruções para trabalhar com a APP, e o botão play (verde) inicia o processo.

Figura 19 - Relatório de Atendimento Telefónico

Nesta janela o funcionário do SRV que está ao telefone com o cliente vai preenchendo os dados nos campo acima visíveis com os dados do mesmo. Do lado direito da imagem, encontra-se a página da rede interna da empresa onde se podem consultar informações dos clientes como: número e tipo de máquinas instaladas em cada cliente/agente, contactos, condições de pagamento, endereços, etc.

O passo que se segue é a escolha do tipo de máquina que está com problemas técnicos, para isso carrega-se no botão “Escolher tipo de máquina” e surge o seguinte ecrã:

Desenvolvimento do Negócio de *Service*

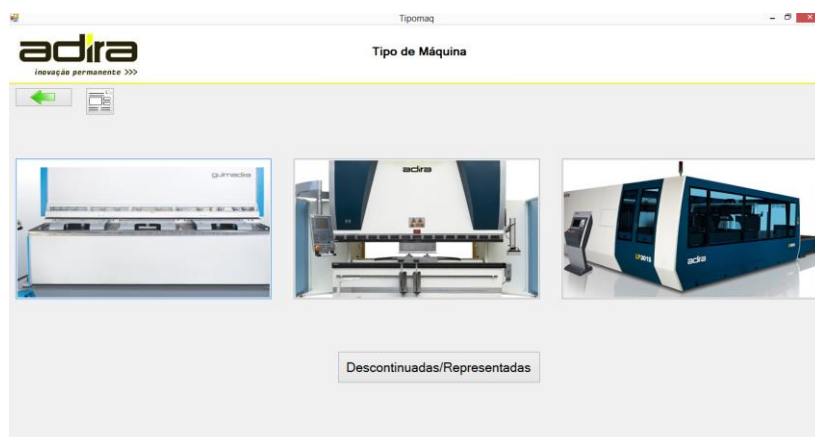


Figura 20 - Escolha do tipo de máquina

Neste ponto o funcionário tem de escolher o tipo de máquina a que o cliente se refere, clicando sobre a imagem correspondente. Estas imagens representam da esquerda para a direita, uma guilhotina, uma quinadora e uma laser, em baixo o botão “Descontinuadas/Representadas” diz respeito a máquinas que já não são fabricadas ou máquinas que não são produzidas na ADIRA.

Após seleccionar a respectiva máquina surge este ecrã:

Síntomas	Área do Problema	Tipo de Problema	Complexidade do Problema	Verificações	Marcar se verificou	Soluções	Marcar se aplicou Solução
▶ Não acende display	Eléctrico	Comando		1.Verificar se parte comando numérico arranca 2.Verificar tensão 3.Verificar controlador de display 4.Verificar circuito de iluminação do lcd	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Colocar ecrã externo Colocar novo display Verificar tensão Trocar o controlador do display	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Não muda os modos de trabalho	Eléctrico	Comando		Verificar se o DNC muda os modos de trabalho sem apresen...	<input type="checkbox"/>	Verificar dados das ferramentas Verificar parâmetros	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Modo manual não funcionam eixos	Eléctrico	Comando		Testar para cada eixo funcionamento manual	<input type="checkbox"/>	Identifica o eixo avariado	<input type="checkbox"/>
Não desce avental	Eléctrico	Comando		Falta informação	<input type="checkbox"/>	Falta informação	<input type="checkbox"/>
Modo manual máquina não desce	Eléctrico	Comando		Testar se máquina desce em velocidade lenta	<input type="checkbox"/>	Verificação de trabalho da máquina com algumas...	<input type="checkbox"/>
Ero Jitter	Eléctrico	Comando		Verificar se cabo da régua linear está traçado ou bem ligado	<input type="checkbox"/>	Sustituir cabo ou refazê-lo	<input type="checkbox"/>
CNC/DNC perde parâmetros	Eléctrico	Comando		Medição da pilha >3.10 voltz	<input type="checkbox"/>	Troca da pilha	<input type="checkbox"/>
Inclina	Eléctrico	Comando		1.Pressão máquina 2.Régua linear 3.Troca de servo válvula y1 com y2	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Trocar elemento defeituoso	<input type="checkbox"/>
Máquina não indexa eixos	Eléctrico	Comando		Verificar se o led verde apaga ou se o símbolo máquina ind...	<input type="checkbox"/>	Ver para cada eixo os detectores de index Desactivar eixo a eixo para verificar qual o que e...	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Modo automático esbarro não anda	Eléctrico	Comando		Falta info	<input type="checkbox"/>	Falta info	<input type="checkbox"/>
Premindo pedal desceida calçadores não descom	Eléctrico	Comando		Falta info	<input type="checkbox"/>	Falta info	<input type="checkbox"/>
Lâmina desce depois dos calçadores	Eléctrico	Comando		Falta info	<input type="checkbox"/>	Falta info	<input type="checkbox"/>
Lâmina não sobe	Eléctrico	Comando		Falta info	<input type="checkbox"/>	Falta info	<input type="checkbox"/>
Mesa apoio chapas finas não funciona	Eléctrico	Comando		Falta info	<input type="checkbox"/>	Falta info	<input type="checkbox"/>
Não acende nenhuma luz no painel de comando	Eléctrico	Comando		Verificar tensão de alimentação	<input type="checkbox"/>	Com esquema eléctrico detectar falha Verificar tensão de alimentação	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

Figura 21 - Lista de problemas e soluções

Como se pode verificar pela imagem acima, na coluna da esquerda estão os sintomas que as máquinas podem apresentar, seguidos da área e tipo de problema.

Desenvolvimento do Negócio de *Service*

Existem três áreas de problemas, que se dividem em diferentes tipos de problemas:

Área eléctrica	Área Mecânica	Área Hidráulica
Autómato	Avental	Bloco hidráulico
Monitor	Estrutura	Bomba
Drive	Ferramenta	Calcadores
Fonte de alimentação	Intermediários	Cilindro
Motor	Mesa	Circuito hidráulico
Comando	Pedal	Filtros
	Esbarro	Manómetro

Tabela 2 – Áreas de Problemas

Nas duas últimas colunas estão as verificações e as soluções propostas. As verificações representam um conjunto de procedimentos que o funcionário da ADIRA vai pedir ao cliente que efetue na sua máquina de forma a tentar resolver a situação. À medida que estas verificações são feitas preenchem-se as “*check boxes*”. A solução oferecida nem sempre resolve o problema do cliente, pelo que, nestes casos, vai-se expor a solução ao gabinete de engenharia. Assim sendo após realizar todas as verificações possíveis, volta-se ao ecrã do relatório.

Desenvolvimento do Negócio de *Service*

The screenshot shows a web application window titled "Relatório problema". The main content is a form titled "Relatório do Atendimento Telefónico". The form is organized into several sections:

- Contacto:** Text input with "Carlos".
- Empresa:** Text input with "Tem tudo".
- Nº Série da Máquina:** Text input with "343545642".
- Fabricante:** Dropdown menu with "zzz".
- Tipo de Máquina:** Dropdown menu.
- Segmento:** Dropdown menu with "B".
- Telefone:** Text input with "91999999".
- Tem Garantia ?** Dropdown menu.
- Data Instalação:** Text input with "18-08-1999".
- Sintomas:** Text area with "A máquina apresenta problemas num dos cilindros".
- Descrição do Problema:** Text area with "Fuga de óleo".
- Área do Problema:** Dropdown menu with "Hidráulico".
- Urgência:** Dropdown menu with "MÁXIMA - 4 horas úteis".
- Escolher Tipo de Máquina do Cliente:** Button.
- Outras observações:** Text area.
- Limpar tudo:** Button.
- Enviar Relatório para Excel:** Button.
- Enviar:** Button.

At the bottom right, there is a timestamp: "10:58:05 18 de fevereiro de".

Figura 22 – Relatório com dados do cliente e respetivo problema

Ao clicar no botão enviar, estes dados que foram preenchidos na imagem acima vão ser exportados para um ficheiro *Excel*, que servirá como base para o gabinete de engenharia trabalhar numa solução para o problema.

Desenvolvimento do Negócio de Service

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M
1													
2		adira											
3		relatório por sistema SRV											
4													
5		Data	18 de fevereiro de 2014		Nº Série da Máquina	043515542							
6		Hora	13:46:31		Fabricante	zzz							
7		Contacto	Carlos		Tipo de Máquina								
8		Empresa	Tem tuão		Tem Garantia								
9		Telefone	91999999		Data Instalação	18-08-1999							
10		Segmento	B										
11								Verificações efectuadas pelo cliente		Soluções aplicadas pelo cliente			
12		Sintomas	A máquina apresenta problemas num dos cilindros										
13		Descrição do Problema	Fuga de óleo										
14		Outras Observações											
15		Área do Problema	Hidráulico										
16		Urgência de Resposta	MÁXIMA - 4 horas úteis										
17													
18													
19													
20													
21													
22													
23													
24		Solução da Engenharia		Necessidade substituição componentes:		Artigo n°							
25													
26													
27													
28													
29													

Figura 23 - Relatório exportado para excel

Com este relatório é possível saber todos os dados do cliente e da máquina em questão (número de série, ano, garantia, etc.), bem como qual o tipo de problema e que verificações já foram efectuadas pelo cliente.

É também através deste relatório que a engenharia vai apresentar a solução para o problema, o campo destacado na parte inferior esquerda do documento em *Excel* acima demonstrado, serve para isso mesmo.

A comunicação entre o SRV e o gabinete de engenharia, da existência de um problema para tratar, faz-se através da “Box”. A Box é um sistema de partilha e armazenamento de ficheiros online, que permite a criação de pastas de trabalho e a associação de determinadas pessoas a essas mesmas pastas. Um colaborador que esteja associado a uma pasta de trabalho, vai receber uma notificação no seu email, sempre que essa pasta for alterada ou sempre que forem carregados novos conteúdos. Esse colaborador tem ainda possibilidade de editar esses conteúdos, logo que tenha permissão para tal.

A organização da pasta Help Desk na Box foi a seguinte:

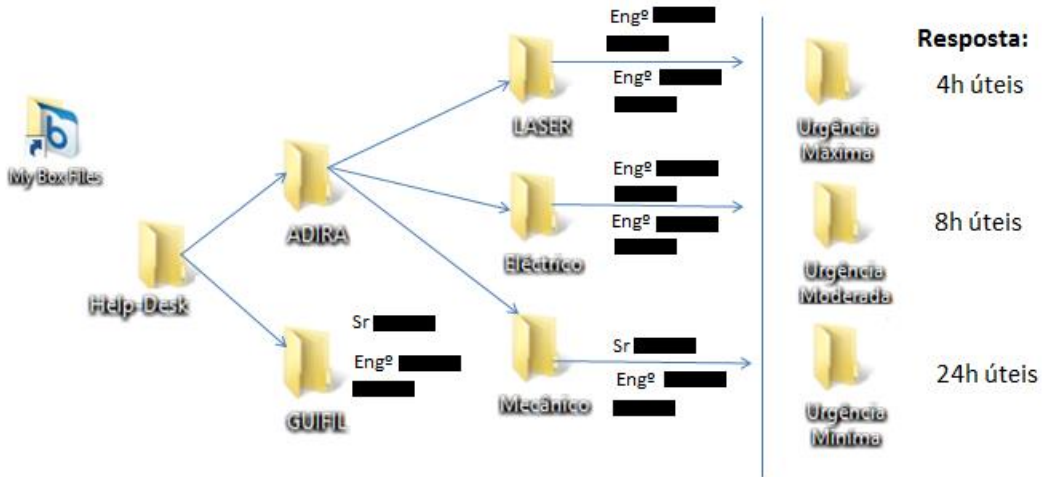


Figura 24 - Organização pasta Help-Desk na Box

Os problemas eram divididos em primeiro lugar segundo a marca, depois relativamente ao tipo de especialidade (Laser, Eléctrico ou Mecânico) e por fim segundo a urgência do pedido (Mínima, Moderada ou Máxima).

Cada urgência tem associado um tempo de resposta como se pode ver na imagem acima. Esta classificação é feita com base no tipo de avaria e na importância do cliente. O processo de uma máquina parada é uma urgência máxima, enquanto que um pedido de especificação de peça pode ser algo com urgência mínima ou moderada no caso do cliente ser importante.

Resumindo o processo é o seguinte:

1º Chega email ou chamada de cliente ao SRV.

2º Funcionário preenche relatório dos dados do cliente e tipo de problema.

3º Tenta resolver de acordo com verificações e soluções da aplicação.

4º Em caso de insucesso arrastar o relatório para a pasta respectiva tendo em conta tipo de problema e urgência do mesmo.

5º Engenharia recebe notificação via email que tem assunto para resolver na pasta da Box.

6º Depois de apresentar uma solução, coloca novamente na pasta da Box, para que o funcionário do SRV receba uma notificação e possa dar a solução ao cliente.

Lista de Spares

As listas de *spares* são também conhecidas como lista de sobressalentes. São conjuntos de peças disponibilizados aos clientes que tem como vantagens:

- Reduzir o tempo de resposta às avarias
 - Limitações de fornecimento ADIRA ou de outros fornecedores
- Reduzir tempo de paragem das máquinas
- Aumentar a satisfação dos clientes
- Aumentar a venda de peças
 - Pela «disponibilidade imediata» das peças sobressalentes

Existe 3 níveis de stocks de peças sobressalentes, segundo a sua aplicabilidade :

- Nível 1 - Consumíveis
- Nível 2 - Peças a mudar pelo agente ou pelo cliente

Desenvolvimento do Negócio de *Service*

- Nível 3 - Peças a mudar pelo técnico ADIRA

Neste caso o trabalho do estagiário foi fazer uma atualização dos preços das peças e acrescentar ou por vezes retirar peças destas listas. Isto foi feito sempre com a supervisão do departamento de engenharia.

Análise ABC

Foi pedido ao estagiário que realizasse uma análise ABC sobre a venda de peças do Srv (*ver anexo*). O objetivo foi perceber a importância de determinadas peças para o departamento. Esta análise vai servir de apoio ao “pricing” que se realizará num futuro próximo.

Migração LN

No decorrer do estágio a empresa mudou de sistema informático. Trocou o antigo Baan IV que manteve durante cerca de 10 anos por uma versão atual e com muito mais potencialidades chamado LN (*ver anexo*). Este sistema pertence à Infor, uma empresa especializada em serviços de informática. O estagiário desempenhou e continua a desempenhar um papel de grande relevo nesta transição de sistema, uma vez que foi designado como “Key User” (utilizador chave), do departamento do Srv. Para isso frequentou várias formações sobre o novo sistema. Ficou responsável por conhecer todos os novos processos do novo sistema e ser capaz de explicá-los aos outros funcionários do departamento. Sempre que estes tenham uma dúvida é responsabilidade do estagiário ajudar a resolvê-la. Sendo o novo sistema bastante diferente do anterior, as dúvidas e os problemas são uma constante.

Outra das responsabilidades do estagiário foi o carregamento de informação, e por vezes a atualização da mesma, do antigo para o novo sistema. Além do apoio aos funcionários nas tarefas diárias, o estagiário ficou ainda responsável por criar novos parceiros no sistema, bem como novas instalações de máquinas nos clientes. Quando surge um novo cliente ou fornecedor, todos os dados sobre eles vão ser inseridos no novo sistema pelo estagiário. Com as máquinas dos clientes acontece exatamente a mesma situação.

Capítulo 3

3. A Prática VS a Teoria

Seguidamente, analisaremos a relação que existe entre a teoria e a prática.

Perante os modelos apresentados no relatório, quer para classificar a qualidade do serviço, quer a satisfação do cliente, é importante avaliar até que ponto os conceitos teóricos são aplicados na prática e quais os modelos mais adequados ao ramo de atividade da Adira.

Genericamente, verificamos que poucos e raros são os conhecimentos académicos utilizados no dia a dia e na gestão do serviço.

No referente à qualidade não existe nenhum modelo de avaliação da qualidade do serviço. As equipas trabalham por si e entram numa rotina de resposta às exigências do mercado autónoma.

Relativamente à avaliação da satisfação do cliente, existem inquéritos de satisfação que são enviados aos clientes, via *e-mail* uma vez por ano. No entanto a taxa de resposta a estes inquéritos é muito reduzida o que leva a uma avaliação pouco representativa acerca do nível de satisfação dos clientes com o serviço. Uma forma de contrariar esta tendência seria através de um acompanhamento contínuo ao processo de inquérito.

Desenvolvimento do Negócio de *Service*

Para a realização deste trabalho, o autor apoiou-se essencialmente em conceitos lecionados em disciplinas como *Marketing de Serviços* e *Gestão da Qualidade e Lean Thinking*. Estas duas disciplinas ajudaram bastante no desenvolvimento do trabalho, pois focam precisamente os conceitos abordados e servem para fazer uma ligação entre a teoria e a prática.

Capítulo 4

4. Conclusão

A ideia central deste trabalho final de mestrado surgiu ainda antes da entrada do autor na Adira.

A Administração da Adira, sentindo que havia aí campo para melhorias, propôs à UCP que o mestrado se focasse no tema “Desenvolvimento do Negócio de *Service*”.

Deste modo o trabalho estaria fortemente ligado com o desenvolvimento do departamento do *Service* e seria importante focar em conceitos que influenciassem diretamente o desempenho do serviço.

Tornava-se pois necessário analisar o nível de atenção que a empresa presta a dois conceitos fundamentais para a eficácia num serviço:

- A Qualidade do Serviço e a Satisfação do Cliente.

A qualidade do serviço e a satisfação do cliente, são dois conceitos importantes para a fidelização dos clientes e subsequentemente para garantir o serviço, dar confiança ao cliente, levar a uma boa percepção, estreitar e fortalecer as relações entre as partes. Isto, se por um lado fideliza o cliente, por outro faz, muito provavelmente, com que num momento em que o serviço enfrente uma fraqueza o cliente seja mais sensível e tolerante e entenda que rapidamente será recompensado pelo nível de assistência a que está acostumado.

Desenvolvimento do Negócio de *Service*

No fundo trata-se de ter uma relação de tal modo forte com o cliente que este se sinta mais numa relação de parceria do que numa simples relação comercial.

É de realçar que o trabalho ao longo dos seis meses tomou um rumo mais abrangente e não apenas focado no desempenho do *Service* e nas técnicas que se deveriam implementar. Esta experiência, muito enriquecedora, permitiu ao autor ganhar autonomia no trabalho e a possibilidade de interagir com departamentos como o departamento de compras, o gabinete de engenharia e até com os armazéns. Ao mesmo tempo foram dadas oportunidades de formação sobre o novo sistema informático da empresa e a participação ativa no trabalho diário desenvolvido na Adira.

A forma como decorreu o estágio com a participação diária na realidade da empresa, o contacto com pessoas experientes, a participação em reuniões, a oportunidade de dar sugestões e discutir ideias e colaborar estreitamente com as chefias, permitiu que o estágio tivesse sido muito enriquecedor e uma grande fonte de aprendizagem.

Inicialmente o autor sentiu certa resistência às suas ideias por parte dos funcionários do *Service*, o que não deixa de ser natural. Contudo julga que a sua forma prática de trabalhar e expor o que é essencial levou a que se alcançasse uma evolução interessante no dia-a-dia da empresa.

4.1. Limitações do Trabalho e Futuras Pesquisas

A principal limitação do trabalho teve a ver com a alteração do orientador do estágio na empresa, o que levou a uma nova estruturação do trabalho. O apoio que o autor prestou aos funcionários do departamento de *Service*, aquando da transição do sistema informático Baan IV para o novo sistema LN, apesar de ter afastado um pouco dos objetivos centrais da proposta do TFM, foi sem dúvida uma mais valia para o estagiário, pois possibilitou a aquisição de novos conhecimentos numa nova área. O autor sentiu também algumas dificuldades na conciliação do estágio no terreno com a redacção do TFM, devido a limitações de tempo.

Este relatório poderá servir como ferramenta de apoio caso exista interesse por parte da Administração da Adira em utilizar no departamento de *Service* algum dos modelos referidos no relatório.

Assim sendo, sugere-se, por se considerar o mais apropriado, a aplicação do modelo dos cinco Gap's.

Com a implementação deste modelo de avaliação da qualidade no departamento de *Service*, seria possível à empresa diminuir as lacunas existentes entre as expectativas e as percepções dos clientes. Os clientes avaliam a qualidade de um serviço, comparando o que desejam receber, com o que recebem efetivamente, logo, diminuindo este desnível a satisfação dos clientes aumentaria.

Relativamente à avaliação da satisfação do cliente, e tendo em conta o baixo número de inquéritos respondidos, a Adira poderia entrar em contacto com os clientes que não responderam ao inquérito, por exemplo, cinco dias

após o seu envio. Assim o cliente poderia sentir-se estimulado a responder ao inquérito e a empresa teria a confirmação de que o cliente tem conhecimento da existência de um inquérito de satisfação. Outra forma para tentar obter um maior número de respostas seria enviar os inquéritos de seis em seis meses.

O autor considera ainda que a Adira poderia adoptar uma postura de “incentivo” à reclamação, ou seja, pedir aos seus clientes que expressem o seu descontentamento com o serviço prestado explicando o que, em seu entender, não está bem. Assim, a Adira poderia eliminar pontos fracos do seu serviço e fortalecer a imagem de qualidade que conquistou ao longo de mais de cinquenta anos.

Bibliografia

Bitner, M. (1992), "Servicescapes: The Impact of Physical Surroundings on Customer and Employees", *Journal of Marketing*, vol. 56, nº 2.

Berry, L., Parasuraman, A. (1997), "Listening to the Customer: The concept of a Service-Quality information system", *Sloan Management Review*, vol.38, 65-76.

Brown, T. J., Churchill, G. A. e Peter, J. P. (1993), "Improving the Measurement of Service Quality", *Journal of Retailing*, vol.69, 127-139.

Cronin, J e S.Taylor (1992), "Measuring Service Quality: A reexamination and extension", *Journal of Marketing*, vol. 56, 55-68.

East, R., Hammond, K. e Wright, M. (2007), "The Relative Incidence of Positive and Negative Word of Mouth: A Multi-category Study", *International Journal of Research in Marketing*, vol.24, 175-184.

Fader, Peter (2012), "Customer Centricity: Focus on the right customer for strategic advantage", 2ª edição, Wharton Digital Press Philadelphia.

Fornell, C (1992), "A National Customer Satisfaction Barometer: The Swedish Experience", *Journal of Marketing*. Vol. 56, 6-21.

Fornell, C. , Eugene W., e Roland T. Rust (1997), "Customer Satisfaction, Productivity, and Profitability: Differences Between Goods and Services", *Marketing Science*, vol.16, nº 2.

Garvin, D.A (1984), "What Does Product Quality Really Mean?", *Sloan Management Review*, 25-43.

Gianesi, I.G.N. e H.L., Corrêa (1994), "Administração Estratégica de Serviços: Operações para Satisfação do Cliente", edição Atlas.

Gilmore, Thomas, Jim Krantz e Rafael Ramirez (1986), "Action Based Modes of Inquiry and the Host-Researcher Relationship," *Consultation* 5.3: 161.

Gronroos, C. (1984), "A Service Quality Model and Its Marketing Implications", *European Journal of Marketing*, 18, 36-45.

Gronroos, Christian (1995), "Marketing: gerenciamento e serviços: a competição por serviços na hora da verdade". 2ª edição, Campus.

Gronroos, Christian (2001), "The Perceived Service Quality Concept – A Mistake?", *Managing Service Quality*, vol. 11, 150 – 152.

Gronroos, Christian (2007), *“Service Management and Marketing: Customer Management in Service Competition”*, 2ª edição, John Wiley & Sons.

Gummesson, E. (1993), *Quality Management in Service Organizations*, New York: ISQA - International Service Quality Association.

Hoffman, Douglas, e John E.G Bateson (2008), *“Services Marketing: Concepts, Strategies & Cases”* 4ª edição, South-Western Cengage Learning.

Jones, Michael, David Mothersbaugh, e Sharon Beatty (2000), *“Switching barriers and repurchase intentions in services”*, *Journal of Retailing*, vol.76, 259-274.

Keiningham, T. L., Munn, T. P. e Evans, H. (2003), *“The Impact of Customer Satisfaction on Share-of-Wallet in a Business-to-Business Environment”*, *Journal of Service Research*, vol.6, 37-50.

Kotler, Philip e Gary Armstrong (2000), *“Introdução ao Marketing”*, 4ª edição, LTC.

Kotler, Philip, Thomas Hayes e Paul N. Bloom (2002), *“Marketing de Serviços Profissionais-estrategias inovadoras para impulsionar sua atividade, sua imagem e seus lucros”*, 2ª edição, Manole.

Kotler, Philip e Kevin Lane Keller (2006), "*Administração de Marketing: A Bíblia do Marketing*", 12ª edição, Prentice Hall Brasil.

Lewin, Kurt (1946), "Action Research and Minority Problems," *Journal of Social Issues* 2: 34-46.

Lethinen, U. e Lethinen, J. (1982), *Service Quality - A Study of Quality Dimensions*, Research Report: Helsinki Management Institute.

Liljander, V. e Mattsson, J. (2002), "Impact of Customer Pre-consumption Mood in the Evaluation of Employee Behavior in Service Encounters", *Psychology & Marketing*, vol. 19, 837-860.

Lovelock, C., Vandermerwe, S. e Lewis, B. (1999) "Services Marketing – A European Perspective, Prentice Hall."

Oliver, R.L (1980), "A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences Satisfaction Decision", *Journal of Consumer Research*, vol.42, 460-469.

Oliver, R.,L (1997) "Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer" New York: McGraw-Hill.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. e Berry, L. L (1985), "A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research", *Journal of Marketing*, vol. 49, 41-50.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. e Berry (1988), "SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality", *Journal of Retailing*, vol. 64, 12-40.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. e A., Berry (1990), "Refinement and Reassessment of SERVQUAL Scale", *Journal of Retailing*, vol. 67, 420-450.

Pride, William e O.C. Ferrell (2001)," *Marketing: Conceitos e Estratégias*", Livros Téc. e Cient. Editora.

Danaher, Peter e Jan Mattsson, (1994) "Customer Satisfaction during the Service Delivery Process", *European Journal of Marketing*, vol. 28 Iss: 5, 5 – 16.

Peterson, R. e Wilson, W. (1992), "Measuring Customer Satisfaction: Fact and Artifact", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 20, 61-71.

Rust, R. T. e Oliver, R. L. (1994.), "Service Quality: Insights and managerial implications from the frontier", *Sage Publications*, London.

Susman, Gerald (1983), "*Action Research: A Sociotechnical Systems Perspective*," ed. G. Morgan (London: Sage Publications).

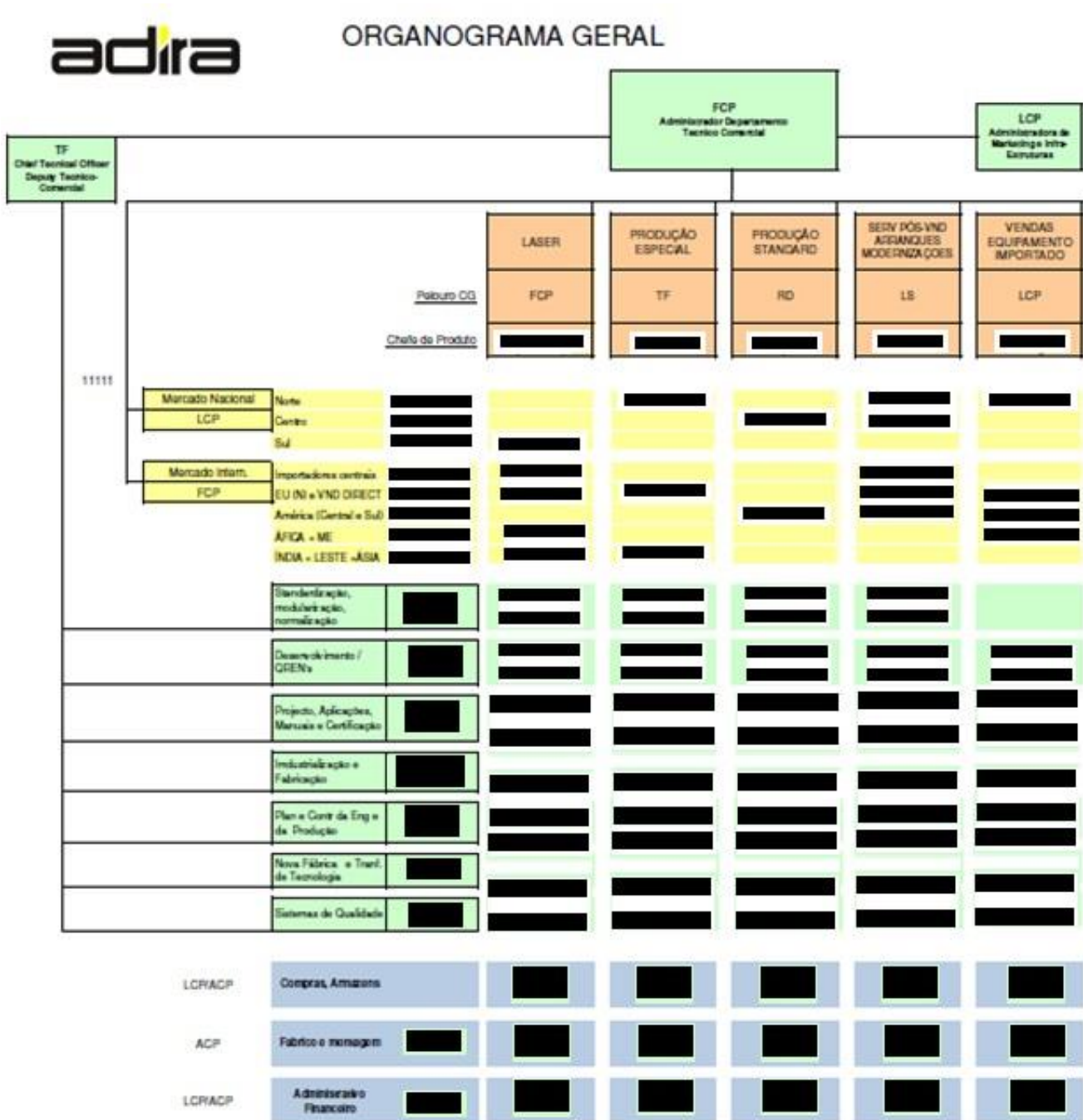
Teas, R. (1993), "Expectations, Performance Evaluation and Consumers' Perceptions of Quality", *Journal of Marketing*, vol. 57, 18-34.

Woodruff, R. (1997), "Customer Value: The Next Source of Competitive Advantage", Cambridge, UK: Blackwell.

Zeithaml, Valerie, Mary Jo Bitner e Dwayne D. Gremler (2009), "*Services Marketing: Integrating Customer Across the Firm*", 5ª edição, McGraw Hill.

Anexos

Anexo 1 : Organograma geral Adira



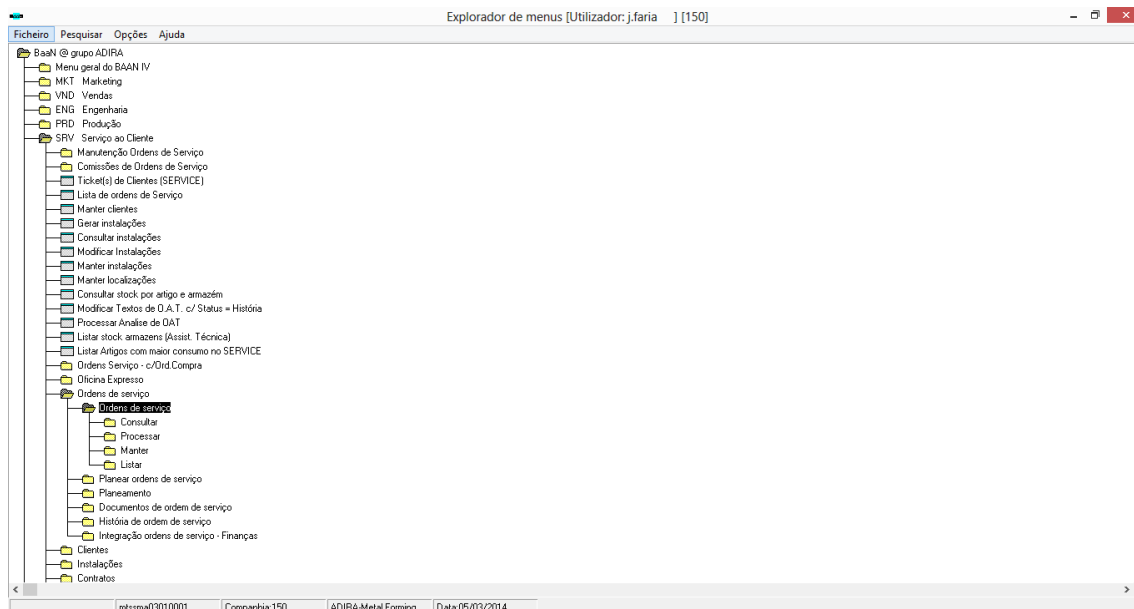
Anexo 2 : Manual Geral de Procedimentos da Assistência Pós-Venda

adira		MANUAL GERAL DE PROCEDIMENTOS		PR 11		APROVAÇÃO		REVISÃO N.º	1																																																																	
PROCESSO:		ASSISTÊNCIA APÓS VENDA						DATA:	30-09-2011																																																																	
OBJECTIVO: Garantir a realização das actividades de assistência após venda prestada pela ADIRA.				AVALIAÇÃO: OAT's por excento Volume de negócios do service				Periodicidade: Trimestral																																																																		
RESPONSÁVEL: Service				RESPONSÁVEL: Service																																																																						
ENQUADRAMENTO		CIRCUITO				DESCRIÇÃO																																																																				
<p>CLIENTE</p> <p>↓ Pedido do Cliente</p> <p>ASSISTÊNCIA APÓS VENDA</p> <ul style="list-style-type: none"> - Produto assistido - Ordens de assistência técnica - Ordens de fabrico - Requisição/Encomenda - Organogramas - Requisições de material - Boletins de trabalho - Fichas de serviço - Fichas de acompanhamento - Registos de intervenção - Documentos de transporte <p>VENDA</p> <p>COMPRAS & SUBCONTRATAÇÃO</p> <p>PRODUÇÃO</p> <p>CLIENTE</p>						<table border="1"> <thead> <tr> <th>ITEM</th> <th>PROCED.</th> <th>RESUMO</th> <th>REGISTO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>---</td> <td>Os pedidos de assistência, excepto os de venda de peças nas instalações da ADIRA e de reparação de ferramentas, são registados pelo SRV no programa informático.</td> <td>SI</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>---</td> <td>Avaliar a necessidade do cliente. O cliente deve entregar uma Requisição/Encomenda, sendo as peças registadas ao armazém.</td> <td>Requisição/Encomenda</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>Processo da máquina</td> <td>Parameterização realizada com base no tipo de máquina e de equipamento.</td> <td>Folhas de parâmetros</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>---</td> <td>Embalagem, facturação e expedição ao cliente.</td> <td>Facturação Documentos de transporte</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>---</td> <td>Sempre que se justifique o SRV poderá fazer uma visita ao cliente avaliar a situação</td> <td>Ordem de assistência técnica</td> </tr> <tr> <td>6</td> <td>---</td> <td>Na recepção de peças provenientes do cliente para efeitos de reparação, é necessário: Obter informação relativa ao serviço a ser executado. Solicitar os documentos (de transporte) correspondentes ao pedido oficial do cliente. Analisar o estado das peças e embalagem e informar o cliente sobre o estado das peças se forem detectadas não conformidades não previstas pelo cliente. Identificar as peças com uma Ficha de Acompanhamento. Ficar a O.F. e emitir Requisições de Material, Boletim de Trabalho e Ficha de Acompanhamento. Organizar o processo, colocar a Ficha de Acompanhamento junto às peças e entregar os documentos ao Chefe do Grupo onde será executada a primeira operação.</td> <td>Doc. de transporte Ficha de Acompanhamento Ordem de fabrico Requisições de Material Boletim de trabalho</td> </tr> <tr> <td>7</td> <td>Tabela de Preços</td> <td>Os orçamentos pedidos por clientes são realizados de acordo com a tabela de preços. Se o cliente manifestar desejo de intervenção, confirmar com o Chefe de Grupo o período em que tal deve ocorrer de modo a evitar operações demoradas por falta de meios.</td> <td>Orçamentos</td> </tr> <tr> <td>8</td> <td>---</td> <td>Análise pelo Chefe de Grupo dos recursos/meios necessários para a realização da intervenção.</td> <td>Ordem de fabrico</td> </tr> <tr> <td>9</td> <td>---</td> <td>Resolução da intervenção: As peças são identificadas com Ficha de Acompanhamento, onde está indicado o nome do cliente.</td> <td>Ordem de fabrico Ficha de Acompanhamento</td> </tr> <tr> <td>10</td> <td>---</td> <td>Antes de embalar e expedir os produtos para o cliente o SRV verifica que o serviço está completo e prepara a embalagem. O SRV entrega a O.F., emite a factura e guia de remessa para transferir o stock dos em-cursos de fabricação para produtos acabados. Durante a embalagem, expedição e transporte dos produtos a identificação é feita através da Ficha de Acompanhamento utilizada na produção.</td> <td>Factura Guia de Remessa Ficha de Acompanhamento</td> </tr> <tr> <td>11</td> <td>---</td> <td>Envio das condições comerciais ao cliente.</td> <td>Condições comerciais</td> </tr> <tr> <td>12</td> <td>---</td> <td>Registar uma OAT a ser realizada.</td> <td>Ordem de assistência técnica</td> </tr> <tr> <td>13</td> <td>---</td> <td>Planear as OAT's registadas e posterior escalonamento das ordens a serem executadas. Distribuir as fichas de serviço pelos técnicos para as intervenções planeadas. Verificar o stock de artigos existentes na viatura de serviço do técnico. Preparar os artigos necessários para proceder a intervenção, consultando o stock existente. Regularizar ao armazém, os artigos necessários para proceder à intervenção e verificar as suas entregas.</td> <td>Fichas de serviço</td> </tr> <tr> <td>14</td> <td>---</td> <td>Realização da intervenção.</td> <td>Registos de intervenção</td> </tr> <tr> <td>15</td> <td>---</td> <td>Fechar as OAT's efectuadas e registar os artigos e o tempo utilizado na intervenção. Facturar se aplicável.</td> <td>Ordem de assistência técnica Factura (se aplicável)</td> </tr> </tbody> </table>					ITEM	PROCED.	RESUMO	REGISTO	1	---	Os pedidos de assistência, excepto os de venda de peças nas instalações da ADIRA e de reparação de ferramentas, são registados pelo SRV no programa informático.	SI	2	---	Avaliar a necessidade do cliente. O cliente deve entregar uma Requisição/Encomenda, sendo as peças registadas ao armazém.	Requisição/Encomenda	3	Processo da máquina	Parameterização realizada com base no tipo de máquina e de equipamento.	Folhas de parâmetros	4	---	Embalagem, facturação e expedição ao cliente.	Facturação Documentos de transporte	5	---	Sempre que se justifique o SRV poderá fazer uma visita ao cliente avaliar a situação	Ordem de assistência técnica	6	---	Na recepção de peças provenientes do cliente para efeitos de reparação, é necessário: Obter informação relativa ao serviço a ser executado. Solicitar os documentos (de transporte) correspondentes ao pedido oficial do cliente. Analisar o estado das peças e embalagem e informar o cliente sobre o estado das peças se forem detectadas não conformidades não previstas pelo cliente. Identificar as peças com uma Ficha de Acompanhamento. Ficar a O.F. e emitir Requisições de Material, Boletim de Trabalho e Ficha de Acompanhamento. Organizar o processo, colocar a Ficha de Acompanhamento junto às peças e entregar os documentos ao Chefe do Grupo onde será executada a primeira operação.	Doc. de transporte Ficha de Acompanhamento Ordem de fabrico Requisições de Material Boletim de trabalho	7	Tabela de Preços	Os orçamentos pedidos por clientes são realizados de acordo com a tabela de preços. Se o cliente manifestar desejo de intervenção, confirmar com o Chefe de Grupo o período em que tal deve ocorrer de modo a evitar operações demoradas por falta de meios.	Orçamentos	8	---	Análise pelo Chefe de Grupo dos recursos/meios necessários para a realização da intervenção.	Ordem de fabrico	9	---	Resolução da intervenção: As peças são identificadas com Ficha de Acompanhamento, onde está indicado o nome do cliente.	Ordem de fabrico Ficha de Acompanhamento	10	---	Antes de embalar e expedir os produtos para o cliente o SRV verifica que o serviço está completo e prepara a embalagem. O SRV entrega a O.F., emite a factura e guia de remessa para transferir o stock dos em-cursos de fabricação para produtos acabados. Durante a embalagem, expedição e transporte dos produtos a identificação é feita através da Ficha de Acompanhamento utilizada na produção.	Factura Guia de Remessa Ficha de Acompanhamento	11	---	Envio das condições comerciais ao cliente.	Condições comerciais	12	---	Registar uma OAT a ser realizada.	Ordem de assistência técnica	13	---	Planear as OAT's registadas e posterior escalonamento das ordens a serem executadas. Distribuir as fichas de serviço pelos técnicos para as intervenções planeadas. Verificar o stock de artigos existentes na viatura de serviço do técnico. Preparar os artigos necessários para proceder a intervenção, consultando o stock existente. Regularizar ao armazém, os artigos necessários para proceder à intervenção e verificar as suas entregas.	Fichas de serviço	14	---	Realização da intervenção.	Registos de intervenção	15	---	Fechar as OAT's efectuadas e registar os artigos e o tempo utilizado na intervenção. Facturar se aplicável.	Ordem de assistência técnica Factura (se aplicável)
ITEM	PROCED.	RESUMO	REGISTO																																																																							
1	---	Os pedidos de assistência, excepto os de venda de peças nas instalações da ADIRA e de reparação de ferramentas, são registados pelo SRV no programa informático.	SI																																																																							
2	---	Avaliar a necessidade do cliente. O cliente deve entregar uma Requisição/Encomenda, sendo as peças registadas ao armazém.	Requisição/Encomenda																																																																							
3	Processo da máquina	Parameterização realizada com base no tipo de máquina e de equipamento.	Folhas de parâmetros																																																																							
4	---	Embalagem, facturação e expedição ao cliente.	Facturação Documentos de transporte																																																																							
5	---	Sempre que se justifique o SRV poderá fazer uma visita ao cliente avaliar a situação	Ordem de assistência técnica																																																																							
6	---	Na recepção de peças provenientes do cliente para efeitos de reparação, é necessário: Obter informação relativa ao serviço a ser executado. Solicitar os documentos (de transporte) correspondentes ao pedido oficial do cliente. Analisar o estado das peças e embalagem e informar o cliente sobre o estado das peças se forem detectadas não conformidades não previstas pelo cliente. Identificar as peças com uma Ficha de Acompanhamento. Ficar a O.F. e emitir Requisições de Material, Boletim de Trabalho e Ficha de Acompanhamento. Organizar o processo, colocar a Ficha de Acompanhamento junto às peças e entregar os documentos ao Chefe do Grupo onde será executada a primeira operação.	Doc. de transporte Ficha de Acompanhamento Ordem de fabrico Requisições de Material Boletim de trabalho																																																																							
7	Tabela de Preços	Os orçamentos pedidos por clientes são realizados de acordo com a tabela de preços. Se o cliente manifestar desejo de intervenção, confirmar com o Chefe de Grupo o período em que tal deve ocorrer de modo a evitar operações demoradas por falta de meios.	Orçamentos																																																																							
8	---	Análise pelo Chefe de Grupo dos recursos/meios necessários para a realização da intervenção.	Ordem de fabrico																																																																							
9	---	Resolução da intervenção: As peças são identificadas com Ficha de Acompanhamento, onde está indicado o nome do cliente.	Ordem de fabrico Ficha de Acompanhamento																																																																							
10	---	Antes de embalar e expedir os produtos para o cliente o SRV verifica que o serviço está completo e prepara a embalagem. O SRV entrega a O.F., emite a factura e guia de remessa para transferir o stock dos em-cursos de fabricação para produtos acabados. Durante a embalagem, expedição e transporte dos produtos a identificação é feita através da Ficha de Acompanhamento utilizada na produção.	Factura Guia de Remessa Ficha de Acompanhamento																																																																							
11	---	Envio das condições comerciais ao cliente.	Condições comerciais																																																																							
12	---	Registar uma OAT a ser realizada.	Ordem de assistência técnica																																																																							
13	---	Planear as OAT's registadas e posterior escalonamento das ordens a serem executadas. Distribuir as fichas de serviço pelos técnicos para as intervenções planeadas. Verificar o stock de artigos existentes na viatura de serviço do técnico. Preparar os artigos necessários para proceder a intervenção, consultando o stock existente. Regularizar ao armazém, os artigos necessários para proceder à intervenção e verificar as suas entregas.	Fichas de serviço																																																																							
14	---	Realização da intervenção.	Registos de intervenção																																																																							
15	---	Fechar as OAT's efectuadas e registar os artigos e o tempo utilizado na intervenção. Facturar se aplicável.	Ordem de assistência técnica Factura (se aplicável)																																																																							
<p>DEFINIÇÕES</p> <p>Assistência após venda - considera-se as intervenções nas instalações da ADIRA, nomeadamente reparação de ferramentas, reparação de máquinas ou elementos de máquinas, venda de peças sobresselentes ou acessórios) e as intervenções nas instalações do cliente, nomeadamente instalação de máquinas, formação na utilização de máquinas, pedidos de manutenção correctiva e preventiva.</p>		<p>LEGENDA: SRV - Assistência Após Venda ENG - Engenharia PRD - Produção</p>																																																																								

Desenvolvimento do Negócio de *Service*

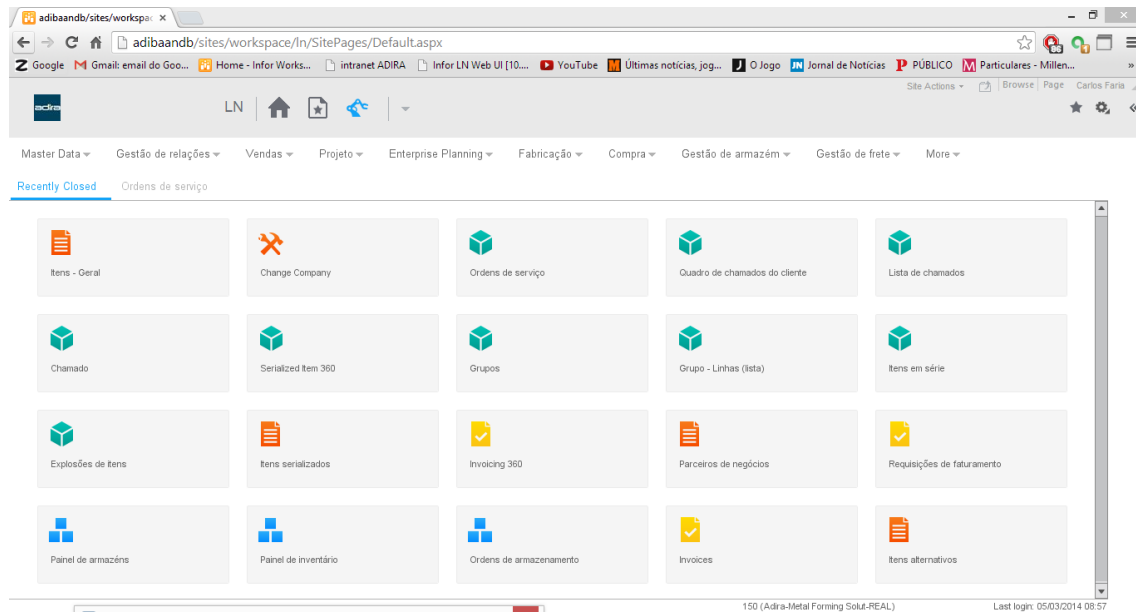
O ERP utilizado na Adira era o Baan. Este sistema tem por objetivo integrar todos os processos e dados de uma organização. A versão utilizada era o Baan IV, que foi substituído pelo LN. Está dividido em vários módulos, ou seja, conjuntos de funções que podem ser implementados separadamente como se verifica na imagem apresentada.

Anexo 3 : Ambiente de trabalho do Baan IV



Desenvolvimento do Negócio de Service

Anexo 4 : Ambiente de trabalho do novo sistema informático (LN)



Anexo 5 : Página inicial da Intranet da Adira



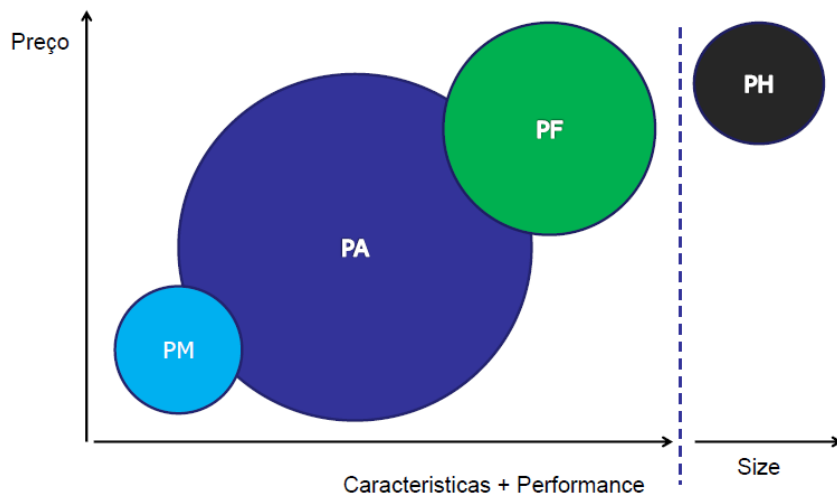
Desenvolvimento do Negócio de *Service*

Anexo 6 : Área do departamento de *Service*

Anexo 7 : Análise ABC sobre as peças vendidas pelo *Service*


	A	B	C	D	E	F	G	H	I
1	Família	Quantidade	Valor Venda	Custo std	% Vendas	% Acumulada vendas	Categoria		
2	+ 110400	850	300 548,98 €	162 585,16 €	40,379%	40,379%	A		
3	+ 110600	335	187 626,30 €	90 697,89 €	25,208%	65,586%	A		A= 80% vendas
4	+ 221001	95	128 638,53 €	100 500,92 €	17,283%	82,869%	B		B= 15% vendas
5	+ 221004	35	60 580,53 €	40 336,06 €	8,139%	91,008%	B		C= 5% vendas
6	+ 300032	552	20 065,24 €	11 480,56 €	2,696%	93,704%	B		
7	+ 110500	69	11 617,82 €	4 926,94 €	1,561%	95,265%	C		
8	+ 300142	65	11 148,50 €	5 996,77 €	1,498%	96,762%	C		
9	+ 221002	15	6 179,46 €	2 315,84 €	0,830%	97,593%	C		
10	+ 110200	60	5 990,44 €	2 627,97 €	0,805%	98,397%	C		
11	+ 120300	7	5 931,22 €	2 782,04 €	0,797%	99,194%	C		
12	+ 501000	13	4 030,60 €	59,84 €	0,542%	99,736%	C		
13	+ 300042	3	1 302,70 €	547,65 €	0,175%	99,911%	C		
14	+ 300112	3	419,33 €	208,46 €	0,056%	99,967%	C		
15	+ 300052	1	165,90 €	70,00 €	0,022%	99,989%	C		
16	+ 110100	3	78,34 €	28,90 €	0,011%	100,000%	C		
17	Total Geral	2106	744 323,89 €	425 165,00 €					

Anexo 8 : Relação Preço/Caraterísticas/Dimensão Quinadora



Desenvolvimento do Negócio de Service

Anexo 9 : Exemplo de fatura



ADIRA - METAL FORMING SOLUTIONS S.A
RUA DAS LAJES 67
4410-272 VILA NOVA DE GAIA
PORTUGAL
Nr. Contribuinte : PT502120819
Capital Social : 2.150.000,00 Euros

cifre00001.4 22777

URSVIKEN TECHNOLOGY AB
MEKANVAGEN 71
URSVIKEN
932 82 URSVIKEN
SWEDEN

Invoice : VPS/1400090	Payment Terms
Date : 2014-02-28	30 Dias
Time : 12:05	

Customer: F0002851 NIF: SE554002261701

Qtd.	Und.	Item	Description	Price	Vat	Discount	Amount
2,00	un	NM1-0201-00-0154	CALCADOR -MONTAGEM			20,00 %	
Order: SVF000093 Delivery Note: Delivery Date : 2014-02-28 Customer Order : Order n°33403							
3,00	un	NM1-0201-00-0154	CALCADOR -MONTAGEM			20,00 %	
Order: SVF000094 Delivery Note: Delivery Date : 2014-02-28 Customer Order : Order n°33421							
Dimensions: 300mm x 200mm x 200mm Weight: H.W. 20kg; G.W. 24kg Number of Volumes: 1 FP.84.66.94.00 - (Acessórios) TRANSPORT: By Fedex (EDW) INSURANCE: Covered by us -The warranty only covers the part(s) placed at Adira (freight cost not included). -The incorrect assembly or usage of the part(s) as well as the consequences of this procedure are also not covered unless the service is performed by an ADIRA technician.							

PRT LOGISMC VAT-Exempt art. n°1 a) from TVA Code or 14° a) from RITI or art. 4° n°1 a) (reverse a) from TVA code

Goods	Discount	Costs	Others	Vat	Total EUR
		0,00	0,00	0,00	

Bank : BES Swift: BESCPTPL NIB: 000704120008952000850 IBAN: PT50000704120008952000850 Please state with your payment: VPS/1400090
c9is-Processed by Certificate Program No 995/AT

ADIRA - Metal Forming Solutions S. A.
Morada das Instalações: Rua António Bessa Leite, 976 > 4150 - 072 Porto > PORTUGAL
Apartado 714 > 4151 - 701 > Telef. + 351 22 619 27 00 > Fax + 351 22 619 27 01
E-mail: adira@adira.pt > www.adira.pt
Conser. Reg. Com. Vila Nova de Gaia > Matrícula N° 502120819 > Capital Social 2.150.000,00 Euros > NIPC 502 120 819 > Sede: Rua das Lajes, 67 Canelas - VNG

