



GESTÃO DE QUALIDADE EM SERVIÇO E FORMAÇÃO DE EQUIPE.

Angel Melo ¹, Rafael Sousa ², Wagner Botelho ³, Luiz Quintino ⁴

RESUMO

A pesquisa sobre gestão em qualidade de serviços e formação de equipes visa auxiliar a empresa prestadora de serviços para melhorar seu planejamento obtendo uma boa estrutura da formação de equipe, este estudo se fundamenta na atualidade do mercado de trabalho competitivo, e da importância da empresa inserir em seus planejamentos e projeções as ferramentas necessárias visando à satisfação total do consumidor ganhando espaço no mercado e garantindo benefícios e lucros a empresa.

Palavras -chave: Gestão, Qualidade, Serviços.

¹ Graduando em Engenharia de Produção pela Faculdade Carlos Drummond de Andrade – Tatuapé – SP, angeldafny@gmail.com.

² Graduando em Engenharia de Produção pela Faculdade Carlos Drummond de Andrade – Tatuapé – SP, rafaelf_sousa@hotmail.com.

³ Professor Orientador do curso de Graduando em Engenharia pela Faculdade Carlos Drummond de Andrade – Tatuapé – SP, wagner_botelho@terra.com.br.

⁴ Professor Orientador do curso de Graduando em Engenharia pela Faculdade Carlos Drummond de Andrade – Tatuapé – SP, luis.quintino@drummond.com.br.



1. INTRODUÇÃO

Em todo lugar do mundo existe uma empresa, independente da estrutura de cada uma delas, possuem sua história, missão e projeção. Pode ser somente um micro empreendedor ou uma multinacional o objetivo é obter reconhecimento no mercado. A questão é quais soluções esses utilizam para alcançar tal objetivo. Segundo, ALBRECHT a capacidade que uma experiência ou qualquer outro fator possua para trazer satisfação a uma necessidade, resolver um problema ou fornecer benefícios a alguém. (ALBRECHT; 1992)

Segundo, LAS CASAS; 2008 se conhecermos algumas empresas prestadoras de serviços notará que mesmo aquelas que dizem aplicar o processo de qualidade ainda não possuem essa qualidade de verdade, isso significa que se o consumidor sair satisfeito, o objetivo de qualidade verdadeiramente foi alcançado. (LAS CASAS; 2008)

Em um meio tão competitivo estar em destaque entre as concorrentes, atender todas as necessidades dos clientes da melhor forma é fundamental, os donos, engenheiros de produção, gestores, supervisores necessitam aprimorar as ferramentas visando a melhoria dos processos e a satisfação do consumidor. Para entender melhor os objetivos e funcionamento da qualidade em serviços, primeiramente é importante conhecer um pouco sobre a qualidade em si, levando em conta o princípio da qualidade podemos levantar referências de situações do nosso cotidiano, qualidade no estudo, qualidade da roupa ao vestir, qualidade do alimento, qualidade das empresas etc.

O assunto conceitual da qualidade é amplo, esta presente na vida familiar e profissional, envolve diversas opiniões de acordo as percepções de cada um, levando em questão ao ramo empresarial a qual vamos frisar podem dizer que a qualidade é a junção de atributos que em conjunto atendem as necessidades do cliente, um padrão avançado do produto ou do serviço prestado pela empresa. Conhecido como atributos da qualidade.

Moral: é o princípio estrutural nos atributos da qualidade sem ele os demais não acontecem, seu objetivo é incluir o colaborador a desempenhar seu serviço, em um clima de motivação, respeito e de valorização na organização.

Qualidade intrínseca: o produto ou serviço devem atender de forma correta e satisfatória, para qual foi designado, seguindo as especificações e normas de criação.

Segurança e ética: manter em segurança os colaboradores e demais no momento de produção ou realização do serviço até o consumo final ao cliente. Segurança interna e externa.

Custo: no início da compra da matéria prima necessária até o produto em mãos do cliente, deve acontecer o custo e benefício para ambos, em nenhum momento um sair com mais vantagem que o outro.

Entrega: prazo na entrega do produto ou serviço é algo cobrado, e essencial para a satisfação final do cliente, pois não adianta todo o resto for satisfatório e o consumidor receber seu produto ou serviço no tempo indeterminado.

A empresa que atuar com os atributos da qualidade, se destaca entre as demais, se manter no mercado atual, com tamanha diversidade sem atender as principais necessidades do público externo e interno trás somente malefícios para o nome empresarial.

Há Grande importância no bom relacionamento entre equipes dentro das empresas, independente do departamento. A formação de equipes com uma boa comunicação entre eles resulta em um serviço produtivo e eficaz, quando isso não ocorre prejudica o bom desempenho do serviço prestado e a sua qualidade.

Internamente o processo comunicativo e a competência em serviço grupal necessita ocorrer, para que o público externo sintam-se realizados e plenamente com o serviço. A equipe deve funcionar como uma engrenagem, se um dente estiver fora do encaixe ou quebrado, a função do equipamento não acontece da mesma forma é com a equipe na empresa, se um colaborador estiver fora da missão, visão e objetivos dos demais, o processo realizado em serviço não resulta da forma esperada.

Utilizaremos como estudo os princípios da gestão da qualidade em serviços, segundo, ALBRECHT; 1992, qualidade total em serviços é “uma situação na qual uma organização fornece qualidade e serviços superiores a seus clientes, proprietários e funcionários”. Levando em conta que a empresa presta serviço ao invés de produtos, podemos considerar algumas diferenças entre eles, o produto pode ser armazenado, inspecionado, possui tempo médio de vida, porém o serviço não possui estes citados, com isso podemos entender que os serviços envolvem relacionamentos com pessoas. (ALBRECHT; 1992)

1.1 TIPOS DE SERVIÇOS

Podem avaliar serviços de formas diferentes como tangível e intangível

Serviço Intangível: Advogados, consultores, professores etc. são exemplos de serviços intangíveis os mesmos prestam serviços, comercializa seu conhecimento e técnicas profissionais.

Serviço tangível: características no produto, a qual o consumidor toca ou vê, como embalagens, formatos, design etc.

SHOSTACK identificou e dividiu os produtos e serviços que se diferenciam em tangíveis e intangíveis utilizou como referencia as lanchonetes de fast-food perceba na figura 1. (SHOSTACK;1977).

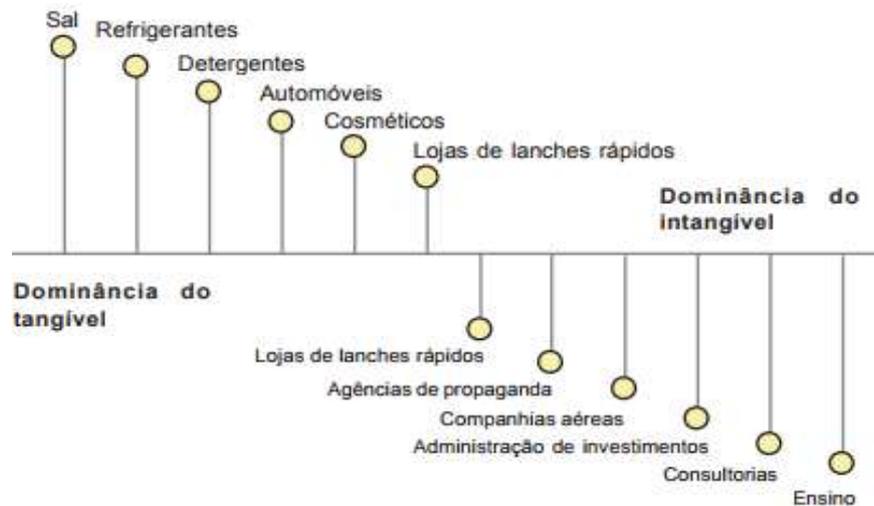


Figura 1: Divisão de produtos e serviços em tangíveis e intangíveis de acordo com Shostack. (ZEITHAML; 2003, p. 30).

Como podemos ver na figura existe a linha divisória da dominância do tangível, acima dela são considerados os produtos tangíveis e abaixo são os intangíveis.

Também possuem as seguintes características, pode ser considerado como serviço intangível, inseparável, heterogêneo e simultâneo.

Na Tabela 1 é possível identificar as características dos problemas, os problemas e as possíveis soluções.

Tabela 1, Tabela de relação de problemas e possíveis resoluções.

CARACTERÍSTICAS	PROBLEMAS	POSSÍVEIS SOLUÇÕES
Intangibilidade: uma característica peculiar dos serviços que os torna incapazes de serem tocados ou sentidos da mesma maneira que os bens físicos	Serviços não podem ser armazenados ou estocados. Serviços não podem ser patenteados. Há dificuldade de mostrar ou comunicar serviços. Dificuldade para determinar preços em serviços.	Uso de indícios tangíveis (qualidade da mobília, aparência do pessoal, qualidade das peças promocionais da empresa etc.); Uso de fontes pessoais de informações (amigos, família e líderes de opinião, que os clientes usam para obter informações sobre o serviço); Criação de sólida imagem organizacional (se ela for bem conhecida e respeitada, diminui o risco percebido por clientes em potencial ao fazer a escolha do provedor de serviços).
Inseparabilidade: Característica que reflete as interconexões entre o provedor de serviços, o cliente envolvido no recebimento do serviço e outros clientes que compartilham a experiência de serviço.	Conexão física do provedor de serviços com o serviço. Envolvimento do cliente no processo de produção do serviço.	Ênfase na seleção e treinamento de pessoal de contato com o público. Gerenciamento do cliente (exemplo: separar fumantes e não fumantes em um restaurante). Uso de múltiplas localizações (limitam a distância que o cliente tem de percorrer para comprar o serviço e fornecem pessoal próprio para servir o mercado local).
Variabilidade (ou heterogeneidade): Característica peculiar dos serviços que reflete a variação de consistência de uma transação de serviço para a seguinte.	A padronização e o controle de qualidade dos serviços são difíceis de conseguir. Quando o serviço envolve o elemento humano pode ocorrer variação na qualidade da prestação do serviço por parte do funcionário.	Customização: tirar vantagem da variação inerente a cada encontro de serviço desenvolvendo serviços que satisfaçam às exatas especificações de cada cliente. Padronização: reduzir a variabilidade na produção dos serviços por meio de treinamento intensivo dos provedores e/ou substituição do trabalho humano por máquinas.
CARACTERÍSTICAS	PROBLEMAS	POSSÍVEIS SOLUÇÕES
Percibilidade: Característica distinta dos serviços que não permite que eles sejam guardados, nem estocados, nem a capacidade não usada pode ser recuperada.	Demanda maior do que a oferta máxima possível (gerando esperas e clientes insatisfeitos, por exemplo). Demanda maior que o nível ótimo de oferta (pode resultar em serviços mal prestados). Demanda menor que o nível ótimo de oferta (os recursos da empresa são subutilizados e os custos operacionais aumentam desnecessariamente).	Fixação criativa de preços - ajuda a aplainar as flutuações de demanda, deslocando a demanda dos períodos de pico para os de pouco movimento. Sistema de reservas Desenvolvimento de serviços complementares – para minimizar o tempo de espera percebido pelo cliente. Utilização de funcionário de meio período. Compartilhamento de capacidade - estratégia para aumentar a oferta de serviços formando um tipo de cooperativa entre provedores de serviços, o que permite aos seus membros expandir sua oferta de serviço como um todo. Utilização de terceiros. Aumento da participação do cliente. Utilização de funcionário de meio período.

(HOFFMAN; 2003).

- Intangível, não podem ser vistos, tocados, cheirados, ouvidos antes de serem adquiridos pelo consumidor.
- Inseparável, é serviço produzido frente ao consumidor, sem a possibilidade da falta de um ou de outro, sem estoques e armazenamento.
- Heterogêneo, o resultado do serviço depende de quem realizara, como e quando, devido isso a qualidade do serviço pode ser estável, impossibilitando a satisfação constante do consumidor.
- Simultâneo, produção e consumo ao mesmo tempo, considerando a importância do contato imediato primordial para a confiança da clientela.

Com a classificação e diferenciação dos serviços conseguimos analisar e trabalhar de forma exata, e com menor dificuldade a implantação da qualidade de serviço na empresa ou em algum departamento nela existente.

1.2 TRABALHO EM EQUIPE.

Segundo BATITUCCI, o sistema de serviço individual não se destaca mais no modelo de trabalho, fazendo com que as empresas não sobrevivem mais, com isso os setores que praticam serviços com equipe formada se mantem no mercado. O relacionamento interpessoal nada mais é que a relação entre duas ou mais pessoas, no meio profissional contribui para resultados positivos, aumento da produtividade, comunicação e um bom ambiente dentro da empresa. (BATITUCCI; 2002, p. 3),

Pessoas são criaturas com sentimentos, e lidar com elas e necessário envolver a compreensão, para que possa interagir um com os outros. “Influenciar pessoas é conseguir colaboração e cooperação. A cooperação vai além do favor, que é uma gentileza espontânea, além da obrigação e do poder de mando” (ALBUQUERQUE; 2012, p. 84).

E uma tarefa difícil, transformar colaboradores em uma equipe, é necessário o envolvimento de todos, continuamente, incluindo no dia a dia a boa comunicação entre os envolvidos, criando o ambiente adequado, sem o isolamento, todos nos mesmos propósitos e missões. Para que isso aconteça introduzimos em nossas soluções de problemas a Motivação, comunicação interpessoal, habilidades sociais, empatia, flexibilidade e feedback.

- **Motivação:** fazer com que o colaborador se sinta importante na organização, incluir tarefas, metas para serem alcançadas com incentivos e processos estimulantes.
- **Comunicação interpessoal:** diálogo entre colaboradores, ajudando a resolver problemas, expressão de sentimentos, uma boa comunicação estabiliza relacionamentos.
- **Habilidades sociais:** é um indivíduo que pratica o que aprendeu, transformando conhecimento em ação.
- **Empatia:** é a compreensão dos sentimentos dos outros e o modo de se colocar no lugar do outro, sem egocentrismo.
- **Flexibilidade:** quando a equipe decide, tem ideias em conjunto, aprendendo ser flexível a opiniões distintas, e educadamente trabalham visando o grupo.
- **Feedback:** essencial para redefinir e não cometer os erros e falhas do ultimo trabalho realizado, importante para o aperfeiçoamento dos colaboradores.

Esses citados anteriormente foram implantados no departamento a qual iremos apresentar no estudo de caso.

2. OBJETIVO GERAL

Estudar a gestão de qualidade em serviços, a priorização da satisfação do cliente e a importância de um bom relacionamento em equipe, demonstrar ao leitor na pratica o avanço e vantagem que a empresa adquiriu ao possuir esses requisitos de qualidade.

3. METODOLOGIA

No estudo de caso utilizamos como exemplo uma empresa que terceiriza serviços de limpeza e conservação. A mesma também atua em limpeza hospitalar, limpeza industrial, limpeza empresarial e comercial, facilityservices, interseg, controle integrado de pragas urbanas e paisagismo e manutenção de áreas verdes.

A empresa surgiu em maio de 1956, após um ano ganhou seu primeiro contrato publico da ferrovia sorocabana, e daí por diante não parou mais, evoluindo, crescendo e inovando. Após meio século a mesma percebeu que necessitava atender de forma ampla a

necessidade dos seus clientes incluindo na sua atuação o facilityservices, acrescentou serviços de recepção, telefonistas, ascensoristas e administração de estacionamento.

Desde então se especializa no ramo, visando a qualidade do serviço prestado aos clientes com segurança e saúde dos colaboradores.

Neste artigo usaremos um nome fictício, quando formos citar a empresa. Seu nome fictício será ABC.

A ABC tem como objetivo atender as necessidades do contrato, prestando um excelente serviço ao cliente, evitando multas e os não a contentos no final do mês.

Apresentaremos no nosso estudo um contrato específico da ABC onde é realizada a limpeza e conservação do espaço, controle integrado de pragas urbanas e paisagismo e manutenção de áreas verdes em 73 escolas da prefeitura, porém o foco será paisagismo e manutenção de áreas verdes. No contrato de serviço é estabelecido de forma jurídica os deveres e direitos do contratado e do contratante, nele você especificam os serviços que deverão ser realizados e os que não, com isso é evitado os contra argumentos de ambos, processos jurídicos e serviços mal realizados.

Ao verificar o dia a dia, na ABCe como era realizada a prestação de serviço da jardinagem nos deparamos com grande desorganização e falta de padronização na prática e na documentação necessária.

As pesquisas foram realizadas com base em livros e artigos acadêmicos.

3.1 CASO 1

No contrato pede-se o serviço na unidade escolar de 3 em 3 meses, e necessariamente isso não ocorria, alguma unidade ficava sem o serviço após o tempo estabelecido, ou era realizado na mesma unidade antes de completar o período. Uma verdadeira bagunça, este tipo de comportamento sujava o nome de empresa, aos olhos dos clientes e gerava multas em excesso.

As anotações eram relatadas em um caderno escolar comum, sem referências, organização, datas fora da ordem, serviços que não foram anotados, o mesmo permanecia em mãos do encarregado, porém não era utilizado da forma correta.

Ao final do serviço prestado a empresa deve certificar, este documento possui data e tipo de serviço que foi prestado, se não houver o certificado de nada valeria o serviço da

jardinagem realizado na pratica, Como se diz em ditado popular “palavras o vento leva”. E com a falta de padronização e organização nas datas e serviço prestado o certificado não era entregue ou era montado com datas diferentes da realidade, por isso no final do mês havia retrabalho, multas e reclamações de clientes em nosso caso diretores escolares.

Na figura 2, é possível verificar um exemplo de certificado, nele contem informações sobre o tipo de serviço realizado, data inicial e final, local do serviço, decreto e assinatura do técnico responsável.

CERTIFICADO DE EXECUÇÃO DE SERVIÇOS

MES DE REFERENCIA: JANEIRO DE 2017

Certificamos que no Estabelecimento: EMEF – JOÃO NETO FRANZOLIN

Foram executados os serviços de: CORTE DE MATO

Pela ABC credenciada pelo Alvará nº 2467/F da Divisão de Exercício Profissional, de acordo com as normas técnicas aprovadas pelo Decreto nº 67112 de 26/08/70;

Execução dos Serviços,;

Início,; 30 / 01 / 2017

Término,; 02 / 02 / 2017

São Paulo, 03 de Fevereiro de 2.017.

Responsável Técnico

Figura 2, Documento demonstrativo caso 1, Certificado de execução de serviços, (AUTOR; 2017).

3.2 CASO 2

No inicio do dia os colaboradores da jardinagem apontava o cartão de ponto, e aguardava o superior informar qual unidade iria ser realizado. Sem autonomia, objetividade, plano de ataque e planejamento do dia. Uma equipe especifica não tinha a cada dia os próprios colaboradores combinavam com quem realizaria o serviço, todos se achavam lideres,

isso gerava brigas e desentendimentos a todo o momento. Eles também não utilizavam de forma correta os EPIS necessários, se prevenindo contra os riscos dos serviços diários.

3.3 SOLUÇÃO CASO 1

Após isso problematizamos e fizemos a implantação de um cronograma no Excel conforme figura 3 com o objetivo de organizar as datas, os serviços, de forma eficaz e eficiente. Esse cronograma é enviado por e-mail anualmente para as unidades escolares e a partir disso todos sem exceção recebem suas respectivas datas, podendo fazer a programação para a realização do serviço prestado.

			Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maior	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
MATO / 2016 - 2017				Mato Baixo			Serviço realizado				Manutenção			
			Atraso				Serviço em execução				Serviços a cada 3 meses			
ITAIM PAULISTA - BASE / 2017														
.4	CEI	JARDIM SILVA TELES	Início	ok										
			Término	ok										
.5	EMEI	LEILA DINIS	Início											
			Término											
.6	EMEF	MADRI IMILDA DO SACRA	Início	02/jan										
			Término	03/jan										
.7	CEI	CURUÇA VELHA	Início	02/jan										
			Término	02/jan										
CURUÇA / 2017														
.8	EMEI	FAUSTO RIBEIRO	Início											
			Término											
.9	EMEF	FERNANDO DE AZEVEDO	Início											
			Término											
.10	CEI	VILA CURUÇA II	Início											
			Término											
.11	EMEI	GRACILIANO RAMOS	Início											
			Término											
VILA PROGRESSO / 2017														

Figura 3, Cronograma administrativo de serviços, (AUTOR; 2017).

Este mesmo cronograma fica localizado na base da ABC, no mural disponível para os líderes anotarem o dia a qual iniciou o serviço e o término, na figura 4 um exemplo do cronograma.

A partir disso não houve mais erros nas montagens dos certificados de execução de serviço, a administradora responsável pela montagem não se confundia mais com as datas e escolas que foram realizadas a jardinagem.



Figura 4, Foto demonstrativa do cronograma em execução, (AUTOR; 2017).

3.4 SOLUÇÃO CASO 2

Dividimos em 3 equipes nomeadas por 1, 2 e 3. Cada equipe é formada por um operador de roçadeira e 4 auxiliares de jardinagem.

O operador do equipamento roçadeira lidera os demais, organizando os serviços, datas, EPIS necessários, prazos, término do serviço e fica responsável por anotar as informações necessárias no cronograma da jardinagem apresentado no mural.

Os líderes ficam responsáveis por passar qualquer dúvida, problemática e sugestão ao encarregado geral do grupo.

Logo pela manhã o líder de cada grupo, verifica no mural disponível a escola do mês que ainda não foi atendida e programa com os demais líderes para não ocorrer repetição da escola. A liderança verifica os materiais, equipamentos e EPIS necessários para o serviço diário, após esses afazeres vão para a unidade prestar o serviço.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa sobre a gestão de qualidade em serviços e a formação de equipes, auxiliou no reconhecimento dos erros cometidos no convívio dos colaboradores e o processo do serviço, no departamento a qual utilizamos no estudo de caso, inicialmente não havia organização, metas, objetivos nem plano de ataque. Foi perceptível a importância da implantação do cronograma e da formação das equipes.

Ao realizar o cronograma o objetivo foi maximizar os problemas porém não tinha a certeza que seria bem aceito pelos clientes ou até mesmo adotado de forma rápida, a adaptação foi sucedida, a forma anterior praticada foi descartada por todos. Após isso identificamos a facilidade que ocorreu para realizar procedimentos pertinentes ao setor desde a primeira abordagem, realização do serviço até a entrega dos certificados. As reclamações diminuíram com o tempo consequentemente as multas também trazendo custo e benefício para a empresa.

Para a formação das equipes houve no início um esforço maior o tempo de adaptação para o novo não foi bem aceito pelos colaboradores que estavam acostumados com a rotina e desorganização do trabalho, sem metas e sem hierarquia.

Após a aceitação de todos os integrantes das equipes, evoluímos e percebemos que era o fator chave para uma boa prestação de serviços e relacionamento sadio com os funcionários. Nosso papel foi deixar a equipe preparada, ciente que a junção dos membros independente da função exercida é dar bons resultados cumprindo com o contrato nas datas previstas atingindo as expectativas dos gestores internos e dos diretores (cliente).

5. CONCLUSÃO

Com base nos dados levantados através da pesquisa do clima organizacional realizada diretamente com os funcionários, foi possível identificar a necessidade de focar no relacionamento interpessoal dentro da empresa avaliada, e na integração dos mesmos. O índice de desorganização foi superior aos processos de qualidade em serviços, interferindo assim no contexto geral entre os departamentos, ocasionando conflito de informações, e não atinge os objetivos a serem alcançado por esta organização. Observou-se a partir dessas novas

metodologias básicas aplicadas, um aumento expressivo da interação, participação, motivação por parte dos funcionários.

O objetivo principal é ter um colaborador motivado, comprometido, sentindo-se em um ambiente agradável, logo terá facilidade em absorver as normas e procedimentos de segurança no trabalho, pro-atividade, atendimento rápido as solicitações do líderes etc. Devido tratamento obtido pela organização. Portanto, investir na qualidade em serviços e na formação de uma boa equipe promove o bem-estar físico, mental e social dos funcionários, e um alinhamento dos objetivos necessários para o cliente, logo terá um retorno certo em produtividade, valorização da marca, credibilidade, redução dos gastos, logo trabalho garantido do seu plano de negócio.

6. AGRADECIMENTOS

A Deus, por me da saúde e força para superar às dificuldades.

Aos meus pais e ao meu noivo, pelo amor, incentivo e apoio incondicional.

Aos Profs. Dr. Wagner Botelho e Luis Quintino pela oportunidade e apoio na elaboração deste trabalho.

A esta universidade Carlos Drummond, seu corpo docente, direção e administração que oportunizaram a janela que hoje vislumbro um horizonte superior, eivado pela acendrada confiança no mérito e ética aqui presentes.

Meus agradecimentos ao amigo, Jorge L. Landim Graduando em Engenharia Eletrônica pela Faculdade Carlos Drummond de Andrade – Tatuapé – SP, pelo apoio dado.

REFERÊNCIAS

- ALBRECHT, Karl. **Revolução nos serviços**. São Paulo: Pioneira 1992.
- ALBRECHT, Karl. **Total Quality Service**. Seminário Internacional, 9 abril 1992. Apostila.
- BATITUCCI, M. D. **Equipes 100%**. 1. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2002.
- HOFFMAN, K. D.; BATESON, J. E. G. **Princípios de Marketing de Serviços – Conceitos, Estratégias e Casos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.
- LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Qualidade total em serviços**. São Paulo: Atlas, 2008.
- PALADINI, E. P. **Gestão da qualidade: teoria e prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas 2004.
- REIS, A. M. V. et al. **Desenvolvimento de equipes**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009
- SHOSTACK, G Lynn. **Breaking free from product marketing**. Journal of marketing, chicao: American Marketing Association, Apr. 1997. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/244419891_Breaking_Free_From_Product_Marketing. visitado em: 23/03/2017.
- ZEITHAML, Valarie A; BITNER, Mary Jo. **Marketing de Serviços: A Empresa com Foco no Cliente**. 2 Ed. São Paulo: Bookman, 2003.