

# Inovações estratégicas e gestão de pessoas na produção de serviços: elementos fundamentais para a concepção e êxito da Federal Express

Data de recebimento: 05/12/2006  
Data de aprovação: 29/01/2007

Marcelo Plens (CESD) – marceloplens@cesd.br

• Rua Esmeralda, nº 70 – Residencial Eldorado – CEP 17900-000 – Dracena-SP

Karoline Ferreira Kinoshita (CESD) – coordenação-adm@cesd.br

Thiago Castilho Clemente (CESD) – thiagocastilho@cesd.br

## **Resumo**

*O crescimento do porte das organizações e o incremento da sua complexidade administrativa e estrutural, associados à aceleração do ritmo das mudanças ambientais, têm exigido das empresas uma maior capacidade de formular e empreender estratégias e programas que sejam capazes de suportar o processo competitivo e de maximizar os níveis de satisfação dos clientes. O despontar do setor de serviços, aliado às novas necessidades dos consumidores, faz com que surjam, a cada dia, oportunidades de novos negócios. Desta forma, foi criada, em meados da década de 1970 a Federal Express Corporation (FedEx), com o objetivo de atender a uma demanda crescente: a distribuição de encomendas em mercados globais com rapidez e eficiência. O modelo de produção e gerenciamento dos serviços da FedEx está baseado na tríade: pessoas, serviços, lucros. Estratégias operacionais bem definidas, funcionários altamente qualificados, com poder de decisão e, principalmente, satisfeitos em seus postos de trabalho produzem um serviço de alta performance, criando vínculos com seus clientes a longo prazo e fornecendo sustentabilidade econômica, financeira e social ao modelo utilizado.*

**Palavras-chave:** Produção de Serviços; Pessoas, Qualidade; Alta Performance.

## **Abstract**

*The growth in the size of the organizations and the increase in their administrative and structural complexity, coupled with the accelerated pace of the environmental changes, has forced corporations to speed up their ability to formulate and apply programs and strategies towards competitiveness and maximization of consumer's satisfaction. The boost in the service sector as well as the new needs of the consumers result in the appearance, on a daily basis, of new business opportunities. A good example is the Federal Express Corp (FedEx), developed in the mid-70s with the objective of fulfilling a growing demand for fast worldwide deliveries. FedEx management and production models are based on the triad – people, services and profits. Well-defined operational strategies together with highly-qualified and motivated employees bearing decision capabilities result in high-performance services that tend to create a long-term bond with customers, which, eventually, leads to a self-sustained financial, economic and social model.*

**Keywords:** Service production; People; Quality; High performance.

## 1. INTRODUÇÃO

O visível desenvolvimento, em âmbito mundial, do setor de serviços, a intensificação do quadro concorrencial e, principalmente, a busca por melhores condições de vida instigam especulações teóricas que possibilitem a ampliação do êxito na produção e na venda de serviços.

É inegável que este começo de século tem se mostrado potencialmente favorável à continuidade das transformações ambientais, iniciadas no passado; porém, adicionando-se a ele três novos componentes: a Internet, a tecnologia e a globalização.

São esses três elementos que fomentam a “Nova Economia”, caracterizada pela: a) profundidade e abrangência das mudanças ambientais; b) ampliação dos cenários competitivos globais; c) excessiva produção de bens tangíveis; d) passagem da competição do *marketplace* para o *marketspace*; e) necessidade crescente de efetivos sistemas de informação; f) alteração do foco empresarial do *make-and-sell* (faça e venda) para o *sense-and-respond* (perceba e responda); g) elevação do portfólio de produtos para o portfólio de clientes e; h) a mudança de foco de “clientes-caças” para “clientes caçadores”.

Diante deste cenário, a cada dia, as ofertas ao mercado são ampliadas, fazendo com que, em grande parte dos setores, a escassez deixe de ser de produtos e se torne de clientes. A homogeneização dos bens tangíveis também, acaba se tornando um problema.

Desta forma, o gerenciamento de marcas e, principalmente, a prestação de serviços tornam-se importantes elementos no processo de diferenciação e ampliação dos níveis de satisfação do mercado. Em se tratando do segmento de serviços, percebe-se que ele está se profissionalizando e também, se tornando mais competitivo, quanto às inovações e aos valores agregados oferecidos aos clientes.

A cada momento surgem novas ofertas, totalmente surpreendentes e inovadoras.

Este artigo tem por objetivo demonstrar, por meio de um estudo de caso, o modelo de gerenciamento da qualidade dos serviços ofertados pela empresa Federal Express (FedEx), uma das maiores e mais destacadas empresas globais do setor de distribuição, apresentando de forma prática o seu processo produtivo (engenharia de produção do serviço), suas inovações e também, o modelo de gerenciamento e controle da qualidade.

O trabalho apresenta, inicialmente, uma reflexão teórica acerca dos serviços e da qualidade, sendo que, em seguida, arrola aspectos referentes à gestão da qualidade na prestação de serviços e, por último, demonstra o funcionamento da empresa – integrando, desta forma, aspectos teóricos e pragmáticos. A metodologia utilizada para o desenvolvimento do artigo, consistiu-se de pesquisas bibliográficas, consultas a materiais especializados e entrevistas à “empresa-case”.

## 2. CONCEITO E CARACTERÍSTICAS DA NATUREZA DOS SERVIÇOS

A palavra serviço origina-se do latim “*servitium,ii*”, (escravidão) e no linguajar empresarial significa ato ou efeito de servir, produto da atividade humana que, sem assumir a forma de um bem material, satisfaz a uma necessidade.

“Serviço também pode ser considerado qualquer ato ou desempenho, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra e que não resulte na propriedade de nada” (KOTLER, 2000). A execução de um serviço pode estar ou não ligada a um produto tangível (bem físico). Os serviços podem ser classificados de maneiras distintas:

- a) Aqueles baseados em pessoas (habilitadas, não habilitadas e profissionais) ou em equipamentos (automatizados, monitorados por operadores especializados ou não especializados).

- b) Aqueles que requerem ou não a presença dos clientes.
- c) Aqueles que atendem a uma necessidade pessoal ou empresarial e
- d) Aqueles que se diferem quanto ao seu objetivo (com ou sem fins lucrativos) e quanto à propriedade (públicos ou privados).

Os serviços constituem uma espécie de transação realizada por uma determinada organização, cujo objetivo não está diretamente ligado à transferência de um bem (LAS CASAS, 1991). Serviço também pode ser considerado como um ato, uma ação, um esforço, um desempenho (RATHMELL, 1996). É uma ação desempenhada por uma parte a outra. Se o objetivo das empresas é satisfazer às necessidades dos consumidores, o serviço pode ser parte desse produto ou ele próprio deve ser o produto (McCARTHY e PERREAULT, 1997).

Sejam os serviços públicos ou privados, com ou sem fins lucrativos, de pequenas, médias ou grandes empresas, ou de qualquer outra natureza, eles apresentam, obrigatoriamente, quatro características básicas, que afetam em grande escala o seu gerenciamento e fazem parte da sua natureza: a intangibilidade, a inseparabilidade, a variabilidade e a perecibilidade.

Diferentemente dos produtos físicos, os serviços não podem ser tocados, sentidos, vistos, ouvidos, cheirados ou até mesmo provados anteriormente ao seu uso. Para essas características dá-se o nome de intangibilidade.

A intangibilidade pode provocar uma grande incerteza nos consumidores, pois fica impossível visualizar os seus atributos concretos, antes do efetivo consumo. Desta forma, os compradores procurarão sinais ou evidências claras de sua qualidade (instalações, pessoas, equipamentos, atendimento, material de comunicação, preço, etc.), tentando deixá-lo o mais “tangível” possível.

Um segundo ponto fundamenta-se na produção e consumo dos serviços, pois, ao contrário dos bens físicos que são fabricados, estocados, distribuídos para serem posteriormente consumidos pelo mercado, os serviços são consumidos simultaneamente à sua produção - sua segunda característica, a perecibilidade (a perecibilidade não se torna um grande problema quando a demanda estiver configurada de forma estável - todavia, quando ela flutua, surgem diversos problemas operacionais, como por exemplo, os hotéis em períodos de baixa temporada).

Por sua característica imaterial, os serviços são marcados pela sua efemeridade. Como não podem ser estocados, são – alguns mais que os outros – tão efêmeros, a ponto de se depreciarem instantaneamente. Por exemplo, os lugares de uma peça teatral só têm validade no momento da encenação. Os lugares vazios têm valor zero, tanto para o produtor da peça, como para o espectador (PENTEADO FILHO, 1990).

Durante a produção dos serviços, normalmente, acaba existindo uma grande interação entre prestador e cliente, fazendo com que prestador e o serviço acabem se confundindo e se tornando um único elemento. Tal aspecto determina a terceira característica: a inseparabilidade. A inseparabilidade se torna um problema quando acontece uma limitação de tempo para a produção. Porém, por outro lado, essa interação entre prestador/serviço pode fortalecer os laços de relacionamento com os clientes – fundamentais para o êxito empresarial (McKENNA, 1997).

A quarta e última característica dos serviços está ligada à existência de uma grande dificuldade na padronização do processo produtivo, mesmo para aqueles segmentos onde as operações são executadas por um mesmo profissional ou por equipamentos específicos – variabilidade (heterogeneidade).

Pelo fato de dependerem de quem os produz e fornece, além de quando e onde serão fornecidos, os serviços poderão apresentar grandes variações. Isso significa que um serviço poderá variar enormemente de um prestador para o outro e, em alguns casos apresentar uma alteração significativa nos resultados de uma mesma empresa. Uma das vantagens do caráter heterogêneo dos serviços é a possibilidade de se diferenciar um mesmo serviço, permitindo que a empresa possa se voltar de forma mais personalizada para o cliente. Em contrapartida, esta característica implica que tanto o produtor quanto o vendedor de serviços devam ter criatividade e imaginação, de forma a tirar proveito de situações particulares (TOLEDO, 1988).

### 3. ENFOQUES E ORIENTAÇÕES DA GESTÃO DA QUALIDADE

A qualidade tem ocupado uma posição de destaque no cenário empresarial moderno, tornando-se fundamental no processo de satisfação dos consumidores. O seu conceito, na maioria das vezes, tem sido incorretamente empregado pelas empresas e profissionais, adotando-se uma postura essencialmente comercial. De fato, o termo qualidade pode assumir uma ampla variedade de significados, dependendo de quem o anuncie, de quem o aprecie e da situação envolvida. Ao longo dos últimos anos, diversos autores têm desenvolvido uma série de “modelos teóricos” para o tratamento profissional do quesito qualidade.

Juran (1992) considera qualidade como “adequação ao uso”, dividindo a qualidade em relação ao seu projeto, conformidade e serviços. Juran é considerado o primeiro estudioso a aplicar a qualidade à estratégia empresarial, em vez de a ligar meramente à estatística ou aos métodos de controle total da qualidade. Para o autor, a qualidade pode ser definida segundo dois contextos (fundamentada nos resultados): a primeira, focada essencialmente nas características do produto que permitam a satisfação das necessidades dos clientes e a segunda, na geração de lucros para as empresas. Logo, a alta qualidade implica, geralmente, em maiores custos e, de acordo com esse prisma, ela passa a produzir a ausência de defeitos ou erros de fabricação, gerando, assim, menores gastos para a organização.

Juran (1988) defende ainda a divisão da gestão da qualidade em três pontos fundamentais: planejamento, melhoria e controle da qualidade. O autor destaca a melhoria da qualidade no topo das prioridades do gestor, acreditando que os processos de negócios são a maior e mais negligenciada oportunidade de melhoria. Os seus estudos indicaram que 85% dos problemas de qualidade são causados por processos de gestão. Um outro expoente da qualidade, Deming (1990), enfatizou o controle estatístico como uma das principais formas de se alavancar os resultados e a qualidade empresarial. Ishikawa (1993) foi o criador das sete ferramentas estatísticas para o controle da qualidade, um conjunto compreensivo de instrumentos simples para a identificação, análise e solução de problemas para a melhoria do produto e/ ou serviço.

Para Crosby (1992), qualidade significa conformidade às especificações, estabelecendo-se no grau em que um determinado produto está de acordo com um projeto ou especificação. Já Garvin (1994) identificou cinco enfoques diversos, assumidos pelos autores ao definir qualidade: o transcendental, o centrado no produto, o centrado na fabricação, o centrado no usuário e o centrado no valor. Garvin sistematiza, ainda, o desmembramento da qualidade em oito diferentes dimensões ou categorias: desempenho, características, confiabilidade, conformidade, durabilidade, atendimento, estética e qualidade percebida. Ainda que se considere essas dimensões como “estanques e distintas”, reconhece que, em muitas situações, elas estão intimamente relacionadas.

Esta questão abordada por Garvin, no estudo da qualidade, entretanto, não parece compartilhar com o mesmo ineditismo e projetar o mesmo *insight* que a da categorização das definições da qualidade. O desmembramento proposto por Juran (adequação ao uso, qualidade de projeto, qualidade de conformidade e qualidade de serviços) parece incluir praticamente todas as dimensões do modelo de Garvin. O que o autor identifica como desempenho, está embutido na qualidade de projeto no constructo de Juran.

As características secundárias, confiabilidade, durabilidade, atendimento e estética são componentes da qualidade de serviço no modelo de Juran.

Há apenas um item no desmembramento de Garvin que não está previsto no de Juran: a qualidade percebida (objeto de estudo por parte dos teóricos e profissionais de *Marketing*).

Finalmente, Taguchi (1990) associa a qualidade à perda sofrida por desvios das características dos produtos.

Várias são as empresas que entendem e tentam fazer crer a seus clientes e colaboradores que qualidade significa apenas conformidade às suas especificações. Esse tipo de enfoque é provavelmente o caminho mais curto para a “morte” e negligencia uma série de fatores que contribuem diretamente para a frustração das expectativas do cliente.

Sob o ponto de vista do consumidor, a boa qualidade está ligada à satisfação das suas expectativas.

Para ele, um produto ou serviço tem qualidade, quando atende às suas necessidades e aos desejos reais e/ou percebidos.

No atual ambiente empresarial, o dever da organização é o de se antecipar e prever toda e qualquer situação, em que haja risco de frustração das expectativas do usuário. A satisfação pode ser medida pela distância entre o que se espera receber (sua expectativa) e o que julga efetivamente receber (sua percepção). Uma das definições que provoca um entendimento amplo do conceito da qualidade, é a de Campos (1992), que considera como atributos básicos para a qualidade, o produto/serviço perfeito, sem defeitos, com baixo custo, com segurança na hora certa, na quantidade certa e no local certo (fator atendimento), de acordo com as exigências do mercado.

É importante lembrar que as expectativas e as percepções dos consumidores mudam, significativamente, ao longo do tempo, acarretando também uma alteração no conceito da qualidade. Para um produto ou serviço poder preencher todas as lacunas e requisitos que satisfaçam plenamente os seus anseios, várias ações e ferramentas precisam ser implementadas, o que acaba forçando as organizações a adotarem um comportamento pró-ativo e um foco baseado no ambiente externo.

A partir do momento em que a empresa defina o seu cerne na qualidade, ela deverá se comprometer, institucionalmente, a garantir o seu desenvolvimento e manutenção. O gerenciamento de um modelo de sucesso estratégico, definido em termos da visão dos valores básicos e das competências específicas da organização, bem como da percepção do que é valor para o cliente, passa a ser fundamental para o processo de gestão da qualidade.

## 4. O GERENCIAMENTO DA QUALIDADE APLICADO À PRODUÇÃO E OFERTA DE SERVIÇOS

A qualidade dos serviços se tornou, nos últimos anos, uma questão estratégica. Diversas corporações atribuem alta prioridade à qualidade dos produtos e serviços.

Para Grönroos (1993), a qualidade dos serviços se destaca por inúmeras razões: a) as organizações prestadoras dos serviços ficam para trás dos fabricantes, no que diz respeito aos esforços sistemáticos para qualidade; b) os clientes, em uma vasta gama de setores econômicos demonstraram uma insatisfação considerável com a qualidade do serviço; c) no setor público, onde o serviço originalmente significava um elemento-chave, a burocracia e outros elementos, que não de serviço, passaram a dominar e; d) as empresas que fabricam bens tangíveis estão necessitadas de novos meios para diferenciarem-se e, para desenvolverem uma vantagem competitiva; os serviços constituem uma fonte de oportunidades para fazê-lo.

A qualidade dos serviços varia de acordo com as percepções de cada cliente. As expectativas que são formadas em torno de um serviço derivam de necessidades pessoais, de experiências adquiridas pelos clientes, de conversas informais (“boca-a-boca”) e de comunicações externas.

Slack et al. (1997) ressaltam que um problema que acontece ao se basear a definição de qualidade em expectativas, é que as expectativas podem variar para diferentes consumidores. E além das expectativas poderem ser diferentes, as percepções, isto é, a forma com que os clientes “percebem” um produto, também pode variar para diferentes momentos. No caso dos serviços, as percepções entre diferentes clientes podem variar ainda mais, devido ao fato dos serviços serem intangíveis. Além disso, a própria tendência de variabilidade dos serviços pode fazer que um mesmo cliente tenha percepções diversas, do mesmo serviço, em diferentes ocasiões.

Desta forma, pode-se perceber que a própria natureza dos serviços impõe uma restrição de qualidade, já que, como não há padronizações, não há como oferecer um serviço exatamente idêntico ao que já foi prestado. A qualidade percebida está relacionada com o nível de satisfação do cliente; logo, a satisfação do cliente é função do desempenho percebido e das expectativas (KOTLER, 1998). Slack et al. (1997) apresentam três possibilidades nas relações entre expectativas e percepções dos clientes:

- a) **Expectativas < Percepções:** a qualidade percebida é boa, os clientes ficam inclinados a recorrer novamente ao fornecedor do serviço.
- b) **Expectativas = Percepções:** a qualidade é aceitável, porém o cliente se torna indiferente ao serviço.
- c) **Expectativas > Percepções:** a qualidade percebida é pobre. Há um desinteresse por parte do cliente em procurar novamente o fornecedor.

A percepção de qualidade dos serviços, mesmo sendo influenciada por julgamentos pessoais, deve ser trabalhada de forma a amenizar as percepções negativas, tornando-as favoráveis à empresa, ao máximo possível. Esse trabalho é função dos gerentes de serviços, que devem tentar identificar as expectativas de seus clientes, para então buscar melhorias de desempenho. Para auxiliar as empresas a detectar as fontes dos problemas, na qualidade dos serviços e, assim, buscar a melhoria.

Parasuraman et al. (1985) desenvolveram um modelo da qualidade de serviços, em que as exigências mais importantes para entrega de serviços de alta qualidade são destacadas. O modelo parte da comparação do serviço percebido com o serviço esperado e identifica cinco lacunas que causam fracasso na entrega de alta qualidade de serviços.

As cinco lacunas podem ser compreendidas da seguinte forma:

- a) Lacuna entre as expectativas do consumidor e a percepção da gerência: a gerência pode não perceber quais são as verdadeiras expectativas do consumidor.
- b) Lacuna entre as percepções da gerência e as especificações da qualidade dos serviços: a gerência pode perceber corretamente quais são as expectativas dos clientes, mas não ser capaz de traduzir corretamente essas expectativas em especificações do serviço.
- c) Lacuna entre as especificações da qualidade do serviço e a sua entrega: o serviço pode ser bem especificado (ou projetado), mas devido à má orientação, incapacidade, desinteresse ou mesmo mau treinamento dos executores do serviço, este ainda pode deixar a desejar, não correspondendo ao serviço projetado.
- d) Lacuna entre a entrega dos serviços e as comunicações externas aos consumidores: a imagem comunicada pela empresa afeta as expectativas do cliente. A propaganda de uma empresa ou qualquer outra forma de comunicação, deve gerar expectativas de um serviço que a empresa, realmente, tenha condições de proporcionar.
- e) Lacuna entre o serviço percebido e o serviço esperado: ocorre quando o cliente não percebe a qualidade do serviço. Esta lacuna é considerada como uma função das outras lacunas e só ocorre se pelo menos uma das outras ocorrer.

Os mesmos pesquisadores identificaram cinco fatores que determinam a qualidade dos serviços. São eles (em ordem de importância):

- 1º) **Confiabilidade:** resultado da capacidade de desempenhar o serviço exatamente como o prometido.
- 2º) **Capacidade de resposta:** disposição de ajudar os clientes e fornecer os serviços dentro do prazo estipulado.
- 3º) **Segurança:** provém da habilidade, por parte dos funcionários, de transmitir confiança e segurança, através do conhecimento e cortesia que detêm.
- 4º) **Empatia:** atenção individualizada dispensada com cada cliente.
- 5º) **Itens tangíveis:** aparência das instalações físicas, dos equipamentos, dos funcionários e do material de comunicação.

De acordo com Kotler (2000), diversos estudos realizados mostram práticas comuns a empresas que possuem serviços gerenciados com excelência:

- a) **Concepção estratégica:** as maiores empresas conhecem bem quem são seus clientes-alvo e quais são suas necessidades; por isso, desenvolvem uma estratégia específica para satisfazê-las.
- b) **Compromisso da alta gerência:** a diretoria não deve só prestar atenção no desempenho financeiro mensal da empresa, mas também no desempenho de seus serviços.
- c) **Padrões rigorosos:** os melhores prestadores de serviços estabelecem padrões apropriadamente altos para a sua qualidade.
- d) **Sistemas de monitoramento:** é preciso avaliar regularmente tanto o desempenho das concorrentes, quanto o próprio. Para isso, são utilizados vários métodos de avaliação.
- e) **Atendimento às reclamações dos clientes:** clientes, cujas reclamações são resolvidas de modo satisfatório, acabam se tornando mais fiéis à empresa do que aqueles que nunca ficaram insatisfeitos.
- f) **Satisfação tanto dos funcionários quanto dos clientes:** as relações entre funcionários afetam as relações com os clientes. A gerência deve realizar o *endomarketing* e recompensar os funcionários pelo bom desempenho, pesquisar regularmente a satisfação destes em relação ao trabalho, além de os apoiar.

## 5. O MODELO DE PRODUÇÃO DE SERVIÇOS DE ALTA PERFORMANCE CRIADO PELA FEDERAL EXPRESS: PESSOAS E ESTRATÉGIAS

### 5.1. Objetivo e metodologia utilizados no estudo de caso

Este estudo de caso objetiva demonstrar, de forma clara e pragmática, o modelo de gerenciamento da qualidade dos serviços comercializados pela Federal Express Corporation (FedEx), empresa de destaque global, posicionada no setor de logística e distribuição, que unificou a movimentação física de mercadorias com o trânsito intenso de informações, promovendo a oferta de um serviço inovador, de qualidade excepcional e, principalmente, mundialmente reconhecido pelo mercado.

Para a confecção do estudo de caso, foram consultados diversos materiais e reportagens sobre a empresa, exemplos encontrados em bibliografias especializadas, além de contatos sistemáticos com a organização.

### 5.2. Criação, consolidação e situação atual da empresa

Com sede em Memphis, no Estado do Tennessee (EUA), a FedEx foi idealizada por Frederick Smith, sendo efetivamente criada em 1973 – desde a sua fundação, o empreendedor ocupa o cargo de C.E.O. (*Chief Executive Officer*) da companhia.

Segundo Reincke (1997), em meados da década de 1960, Frederick Smith, durante sua passagem pela Universidade de Yale, vislumbrou uma resposta para um desejo latente do mercado: os avanços tecnológicos geravam demanda para um sistema de logística que pudesse movimentar mercadorias, com a mesma velocidade com que circulavam as informações, com um elemento adicional, o processo intensivo de integração mercadológica alavancava a necessidade de transporte de mercadorias em âmbito global.

De acordo com informações obtidas junto a empresa (2006), a FedEx possui cerca de 136.000 funcionários, em todo o mundo, operando em mais de 220 países e territórios, oferecendo uma frota aérea de 643 aviões (Boeings, Fokkers e Airbus) e aproximadamente 45.000 veículos. Segundo a Revista Fortune (2006), o faturamento da empresa, no ano fiscal de 2005, foi de US\$ 29.363 bi, com lucro de US\$ 1.449 bi (aumento de 72,9%, em relação ao período anterior), seus ativos atingem o montante de US\$ 20.404 bi e a taxa de crescimento anual, no período entre 1995 – 2005, foi de 13,6%. Seus principais concorrentes globais são DHL (líder mundial no segmento de transporte expresso internacional terrestre, aéreo, marítimo e serviços de logística), UPS e ABX Air.

### 5.3. O modelo estrutural de oferta e de gerenciamento da qualidade dos serviços da FedEx: concepções estratégicas

A criação do diferencial estratégico da empresa foi idealizada sob o enfoque da oferta de um modelo de serviço excepcional de logística (sua competência essencial), capaz de unificar o movimento físico de mercadorias e o trânsito de informações, de forma harmoniosa, ágil, segura e excepcionalmente rápida. Toda a sua estrutura funciona sobre escopo filosófico fundamentado na tríade: “pessoas, serviços, lucros”, a qual é transmitida a todas as camadas da empresa, a partir de uma gestão focada nos desejos mercadológicos. Consiste em uma inversão da pirâmide organizacional, onde o cliente fica no topo e os principais executivos, no vértice desta estrutura. O *empowerment*, o treinamento e a capacitação constante dos funcionários, além da orientação objetiva para o atendimento das necessidades dos clientes, são políticas de negócios, que norteiam as operações da empresa (compõem seu escopo organizacional).

De acordo com a Revista Exame (2006), a FedEx está inserida em uma lista formada por outras 26 Companhias que apresentaram melhor desempenho financeiro nos últimos dez anos consecutivos. Ainda segundo a Revista, um dos motivos principais para o êxito operacional da empresa, é o seu forte compromisso (entenda-se da alta gerência) com as estratégias de longo prazo.

Quando a FedEx iniciou suas operações (1973), seu principal diferencial estratégico e mercadológico era a operacionalização de entregas de encomendas, em até 24 horas, com o adicional de efetuar o serviço em qualquer localidade (em âmbito global). Essa inovação, além de possibilitar grandes resultados ao empreendimento, fez com que os novos ingressantes no mercado seguissem o mesmo posicionamento estratégico, tornando a empresa um referencial (modelo) para o setor e também possibilitasse o fortalecimento da sua marca (tornou-se uma das mais respeitadas e admiradas empresas globais).

Com o acirramento dos níveis de concorrência, alguns deles provenientes de outros meios, tais como *e-mail* e *fax* (KELLER: 2006), a FedEx procurou, novamente, diferenciar-se, desta vez, por sua rapidez e confiabilidade. A nova estratégia do serviço passou, então, a fazer parte do *slogan* de sua campanha publicitária: “Sempre que a entrega imediata for imprescindível”.

Além da rapidez e confiabilidade, a FedEx passou a, também, enfocar um outro processo-chave do negócio (diretamente relacionado com os níveis de satisfação dos clientes): o Sistema de Monitoramento das Entregas.

A base do novo enfoque enalteceu as características de segurança, confidencialidade e atenção aos anseios dos consumidores. O processo é amparado e sustentado pela efetiva capacidade de rastreamento do serviço e pela identificação imediata de possíveis problemas – o que distingue não apenas do *fax* e do *e-mail*, mas de outras transportadoras que operam pelo sistema de entrega imediata.

A tecnologia na prestação do serviço é utilizada em larga escala, aumentando a eficiência do processo de rastreabilidade, pois o acompanhamento permanente dos pacotes, por meio da informação contida em seu código de barras e o mecanismo “*PowerShip*”, permite que os clientes consultem o andamento da entrega pelo seu computador.

O atendimento imediato às reclamações, também é um princípio norteador da gestão da empresa, que



considera que problemas constituem-se oportunidades para maximizar o nível de satisfação dos clientes. A empresa fomenta que uma reclamação pode ajudar a aperfeiçoar constantemente os seus processos produtivos.

Um exemplo aconteceu com o Laboratório Boehringer Mannheim (EUA) que visualizou antecipadamente possíveis problemas com a entrega de produtos bioquímicos (qualquer demora ou erro significaria milhões de dólares de prejuízo, já que se tratava de produtos altamente perecíveis). A FedEx analisou o assunto, em conjunto com o cliente e reprojeteu o seu sistema, acrescentando funcionários vigilantes durante toda a rota e, assim, evitou possíveis descontentamentos.

A FedEx destaca-se pela transparência de suas informações e de seu modelo de gestão. Vassalo (2006) comenta que a empresa chegou a receber um prêmio concedido pelo Instituto de Tecnologia de Massachusetts (M.I.T.) pelas informações contidas em seu *site*. Por meio dele, os clientes podem acompanhar pela *Internet*, a localização exata de suas encomendas, a cada minuto e verificar as novidades e decisões da empresa. São os próprios clientes que imprimem a fatura e lançam os dados iniciais nos computadores da FedEx - isso pode até parecer estranho para outras organizações, mas para a FedEx compartilhar com seus clientes, a produção do serviço significa comprometimento, honestidade e parceria.

## 5.4. O fator humano diferenciando e interferindo na qualidade dos serviços

A tríade “pessoas, serviços, lucros” prova que quando os funcionários estão satisfeitos, eles prestam um serviço de nível superior aos clientes, e estes, por sua vez, recompensam a organização, com sua preferência, gerando lucros a longo prazo (clientes vitalícios).

No âmbito da satisfação dos clientes internos, a empresa coloca seus colaboradores como fundamentais na oferta de serviços de alta qualidade e *performance*, conseguindo manter um nível ótimo de envolvimento e comprometimento – a satisfação dos clientes externos inicia-se com a satisfação dos clientes internos (princípio fundamental do *Endomarketing*). Esse alto nível de envolvimento é extremamente importante, já que, com sua estrutura de “pirâmide invertida”, os funcionários passam a ser a linha de frente da empresa junto ao mercado.

Albrecht (2000) cita que o pessoal eficaz de linha de frente, é capaz de manter uma concentração “sobrenatural”, sintonizando a situação, o pensamento e a necessidade do cliente no momento relevante. Isto leva a um nível de reação, atenção e disposição para ajudar, que faz com que o cliente sinta que o serviço é de qualidade superior e o leva a querer dizer a outras pessoas sobre isso, bem como a voltar a comprá-lo.

Reincke (1997) cita algumas ações desenvolvidas pela empresa, para que o “modelo da pirâmide invertida” possa ser sustentado:

- a) “**Sistema de Garantia de Tratamento Justo**” – permite que os problemas dos funcionários sejam resolvidos progressivamente, pelos vários níveis de gestão. Trata-se de um procedimento que inclui três etapas, começando por uma apresentação por escrito do problema, endereçada ao superior imediato. Se o funcionário desejar, seu caso poderá continuar até chegar à uma comissão executiva interna de apelação. Todas as semanas, o presidente, o diretor de recursos humanos e os vice-presidentes revêem as reclamações e, embora não haja garantia do resultado, os funcionários sabem que seus problemas serão resolvidos;
- b) “**Processo de Portas Abertas**” – visa estimular que todos os funcionários comuniquem suas preocupações e idéias diretamente à gerência. Os funcionários preenchem um formulário, que será revisto pelo departamento de recursos humanos e encaminhado para a área pertinente;
- c) “**Método de Levantamento-Feedback-Ação**” – trata-se de um levantamento anual, que envolve 98% dos funcionários e que cria não apenas uma oportunidade para que opinem sobre a empresa em geral

e seus gerentes em particular, mas também define o contexto, no qual todos podem contribuir para resolver os problemas. A área de recursos humanos avalia os resultados – recebidos *on-line* através da sua *Intranet* – e os classifica por assunto. As sessões de *feedback* são dirigidas pelos gerentes das diversas áreas e depois, montam-se os planos de ação. A mesma linha é adotada pelas várias equipes de qualidade. Em 1993, o trabalho realizado por 12 equipes de ação para a qualidade, gerou uma economia de US\$ 52 milhões para a empresa.

Além destas idéias, a FedEx faz do treinamento uma constante. A organização aproveitou sua rede de comunicação interna e, a partir de 1991, passou a executar programas de educação e a criar aulas virtuais. Alguns tipos de programas de educação corporativa utilizados pela empresa são:

- a) **Treinamento via satélite** – os funcionários fazem cursos de *benchmarking* ou de ciclo rápido de produção, por meio da rede interna de televisão da FedEx. Esse método permite que os funcionários façam seu treinamento no próprio local de trabalho, economizando tempo e dinheiro;
- b) **Multimídia** – curso básico de 6 horas, denominado “A Viagem para a Qualidade”, oferecido em um vídeo interativo, através de uma rede de comunicações capaz de interligar 1,2 mil estações de trabalho, situadas em 700 locais. Economiza as despesas de viagem das pessoas incumbidas do treinamento e reduz em 50% o tempo de treinamento, se comparado com outros métodos tradicionais;
- c) **Treinamento personalizado** – os funcionários podem escolher entre mais de 2.000 cursos, de acordo com suas necessidades e o ritmo de aprendizado.
- d) **Instruções por computador** – os funcionários recebem um exame, em seu local de trabalho, através de um programa interno de alta qualidade, denominado Quest 2.000. Este programa é utilizado para fazer o acompanhamento e capacitação do pessoal, além do que mantém a coerência da formação dada aos funcionários da empresa, como também permite distinguir estudantes passivos e ativos.

A empresa adota ainda as seguintes diretrizes:

- a) **Nunca, rigorosamente nunca, se consegue fazer o suficiente pelas pessoas** – esse princípio destina-se à adoção de práticas como o “Sistema de Garantia de Tratamento Justo”, a “Política de Portas Abertas” e o “Método de Levantamento-*Feedback*-Ação”. São realizados treinamentos cruzados, nos quais os funcionários são preparados para exercer mais de uma função, assim como esquemas de reaproveitamento dentro da própria empresa, quando determinado cargo é eliminado.
- b) **As recompensas são absolutas e, definitivamente ”tudo”** – os procedimentos para estabelecimento de comissões, prêmios e recompensas estão ligados não apenas à produtividade mas também à apresentação de novas idéias e à excelência do serviço (processo de inovação);
- c) **Um grama de inspiração vale tanto quanto um quilo de controle** – esse princípio está relacionado com a maneira como a FedEx interpreta a liderança. O papel dos chefes não é controlar funcionários e, sim, transformá-los, estimulando-os a dar o melhor de si;
- d) **Todos colaboram em tudo** – significa que a empresa não apenas espera que todos ajudem a executar todas as tarefas, se necessário for, como também que existe um conceito de empresa sem fronteiras – estimula-se, desta forma, o trabalho em equipe.

Todo o processo produtivo é feito com base na busca de 100% de satisfação do cliente – ele é considerado um ativo da companhia.

## 5.5 A utilização de indicadores para controlar a qualidade e os níveis de satisfação dos consumidores

Como forma de controlar a qualidade e monitorar a produtividade dos seus serviços, a empresa ainda utiliza alguns indicadores (REINCKE: 1997):

- a) **Tempo de Trabalho por Chamada** – tempo gasto pelo funcionário no *follow-up* (acompanhar uma ação, a fim de verificar seus resultados) após de uma ligação telefônica. Na FedEx, o tempo médio deve ser menor que 10 segundos;
- b) **Tempo Médio de Manuseio** – relaciona-se à duração da ligação telefônica e o tempo dispensado para solucionar o problema durante a chamada. Para a FedEx, um bom índice não pode ser superior a 126 segundos;
- c) **Tempo de utilização** – avalia o número médio de horas utilizadas para lidar com ligações telefônicas dos clientes (atendimentos em geral). O objetivo da FedEx é chegar a 5,6 horas em cada 8 horas de trabalho;
- d) **Percentual de ausências** – esse indicador inclui doenças, problemas de incapacidade e todo o tempo não trabalhado que não tenha sido especificamente programado pelo funcionário;
- e) **Nível de satisfação do cliente** – mede-se pela quantidade de toques do telefone, no prazo de 20 segundos. O objetivo do departamento é que o telefone não toque mais que 4 vezes, até alguém atender a chamada;
- f) **Ligações abandonadas** – considera-se qualquer chamada que não seja atendida dentro de um prazo de 10 segundos, levando o cliente a concluir a ligação. Para a empresa, um Centro de Atendimento Telefônico excelente não pode ter uma porcentagem de ligações abandonadas superior a 2%. No caso de ligações abandonadas, depois de dez segundos, a meta é de 1,1%.

Desta forma, a FedEx consegue não só produzir mas também acompanhar e controlar toda a qualidade de suas ofertas ao mercado.

Atualmente, a empresa vem investindo em fabricação de embalagens. De acordo com o *site* da empresa, a equipe do Laboratório de *Design* da FedEx cria dezenas de soluções personalizadas, desenvolvendo embalagens revolucionárias para as indústrias de vinhos, flores e computadores, para mencionar apenas algumas - tudo com o objetivo principal de produzir um serviço de qualidade, agregar valor para seus clientes e estabelecer vínculos e relacionamentos emocionais.

Todas essas ações têm como consequência, a satisfação dos clientes, que se sentem mais confiantes e seguros, além de que, em muitos casos, têm uma significativa redução de seus custos.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A velocidade de ocorrência das mudanças no ambiente empresarial está associada a vários fatores, com destaque para o desenvolvimento tecnológico, a integração de mercados, o deslocamento da concorrência para o âmbito internacional, a redefinição do papel das organizações e do estado, além das mudanças no perfil demográfico e nos hábitos dos consumidores. Tais transformações têm exigido uma redefinição das estratégias adotadas pelas organizações e uma capacidade contínua de inovação e adaptação.

O mundo globalizado demanda uma busca incessante por uma maior produtividade e competitividade, sob pena de algumas empresas desaparecerem em pouco tempo.

A moderna atividade empreendedora engloba, obrigatoriamente, a criação e a implementação de no-

vos modelos de negócios e estratégias, impondo desafios aos futuros empresários e gestores. A seleção do melhor método ou modelo de gestão e das oportunidades mercadológicas devem ser amplamente analisadas e planejadas. O grande desafio é gerenciar em um cenário onde, em grande parte dos segmentos, a oferta é superior à demanda e os produtos a cada dia se tornam mais homogêneos.

Diante do exposto, a prestação de serviços pode ser considerada como um lucrativo meio para as organizações, neste início de milênio, pois as oportunidades criadas pelo setor mostram-se lucrativas e rentáveis.

Assim como no caso dos bens tangíveis, os serviços demandam um rigoroso processo produtivo e também, de padrões exigentes de qualidade – também carecem de métodos profissionais de gestão. Diferentemente dos produtos físicos, os serviços apresentam características específicas (diretamente relacionadas à sua natureza): a intangibilidade, a perecibilidade, a inseparabilidade e a variabilidade, que necessitam de habilidades, estratégias e métodos especiais por parte do prestador, para conseguirem promover a ampla satisfação de quem o adquire e atingirem os níveis de qualidade desejados.

Neste setor, tem destaque a FedEx, empresa global, posicionada no segmento de logística e distribuição de encomendas que, por meio de uma boa idéia (*felling*) e de um processo empreendedor diferenciado, conseguiu ingressar, crescer e reconstruir o seu segmento. Para satisfazer seus clientes, a FedEx se estabeleceu sobre um modelo de negócio fundamentado na tríade “pessoas, serviços, lucros”.

Funcionários qualificados, constantemente treinados e incentivados para produzirem resultados de alta qualidade, criam a cada dia, novos métodos e procedimentos, com vistas à ampliação dos níveis de satisfação dos consumidores. Serviços com tecnologia avançada, processos bem definidos e elaborados, acompanhados de um rigoroso monitoramento e controle da qualidade criam e promovem a alta *performance* da empresa.

Os resultados corroboram com o modelo de gestão de serviços utilizado: faturamento em 2005 de US\$ 29.363 bi, lucro de US\$ 1.449 bi, ativos de US\$ 20.404 bi, valor de mercado de US\$ 34,928 bi, taxa de crescimento anual no período entre 1995 – 2005, de 13,6%, retorno aos acionistas de 5,3%.

## 7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALBRECHT, K. **Revolução nos serviços**: como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes. São Paulo: Pioneira, 2000.
- CAMPOS, V. F. **TQC**: controle da qualidade total (no estilo japonês). Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1992.
- CROSBY, P. B. **Qualidade sem lágrimas**. Rio de Janeiro: José Olympio, 1992.
- DEMING, W. E. **Qualidade**: a revolução da administração. Rio de Janeiro: Saraiva, 1990.
- FEDEX. **FedEx Express**. Disponível em: <[www.fedex.com/br](http://www.fedex.com/br)>. Acesso em 14 ago. 2006.
- FORTUNE. **Fortune 500**, 2006. Disponível em: <<http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune500/snapshots>>. Acesso em: 14 ago. 2006
- GARVIN, D. **What does “product quality” really mean?** Sloan Management Review: Fall, 1994, pp. 25-43.
- GRÖNROOS, C. **Marketing: gerenciamento e serviços: a competição por serviços na hora da verdade**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.
- ISHIKAWA, K. **Controle da qualidade Total**: à maneira japonesa. Rio de Janeiro: Câmpus, 1993.
- JURAN, J. M.; GRZYNA, F. M. **Controle da qualidade - handbook**. v.6. São Paulo: Makron Books, 1992.
- \_\_\_\_\_. **Planejamento para a qualidade**. São Paulo: Pioneira, 1988.
- KELLER, K; STERNTHAL, B; TYBOUT, Alice. **Fazer a diferença não basta**. Disponível em: <<http://portalexame.abril.com.br/revista/exame/edicoes/0779/marketing/>>. Acesso em: 14 ago. 2006.

- KOTLER, P. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 5a.ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- \_\_\_\_\_. **Administração de marketing**. 10.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- LAS CASAS, A. L. **Marketing de serviços**. São Paulo: Atlas, 1991.
- McCARTHY, J.; PERREAULT, W. D. Jr. **Marketing essencial**: uma abordagem gerencial e global. São Paulo: Atlas, 1997.
- McKENNA, R. **O novo marketing**. HSM Management. São Paulo, v. 1, no. 1, pp.124-127, março-abril 1997.
- PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L. **A conceptual model of service quality and its implications for future research**. Journal of Marketing. USA, v.49, no.4, pp.41-50, fall, 1985.
- PENTEADO FILHO, J. R. W. **Marketing no Brasil não é fácil**. 2a.ed. Rio de Janeiro: LTC, 1990.
- RATHMELL, J. **What is meant by service?**. Journal of Marketing, v.30, pp.32, oct, 1996.
- REINCKE, M. **Da Teoria à Prática**. HSM Management. São Paulo, ano 1, n. 4, p. 50-58, setembro-outubro 1997.
- REVISTA EXAME. **Fundadores dão mais resultados**. Disponível em: <<http://portalexame.abril.com.br/revista/exame/edicoes/0867/gestao/m0081835>> Acesso em 14 ago. 2006.
- SLACK, N., et al. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 1997.
- TAGUCHI, G. E. **Engenharia da qualidade em sistemas de produção**. São Paulo: McGrawHill, 1990.
- TOLEDO, G. L. **Marketing bancário**: análise, planejamento, processo decisório. São Paulo: Atlas, 1988.
- VASSALO, C. **Decolou**. Disponível em: <<http://portalexame.abril.com.br/revista/exame/edicoes/0691>>. Acesso em 14 ago. 2006.