

**CLOTILDE MARINA DO AMARAL SILVA,
MARCIA MARINA MASCARENHAS KATAYAMA**

**MARKETING DE RELACIONAMENTO NO SETOR BANCÁRIO: A VISÃO
DOS FUNCIONÁRIOS DO BANCO DEZ**

Monografia apresentada para obtenção do Título de Especialista em Gestão de Negócios no Curso de Pós-Graduação em Gestão de Negócios, Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Ernildo José Lanzarini

**CUIABÁ – MT
2003**

AGRADECIMENTOS

A DEUS, de infinito amor, bondade e sabedoria, que vive em nossos corações e guia nossos caminhos durante toda a nossa vida.

Aos nossos esposos e filhos pelo apoio e incentivo durante a realização deste curso.

SUMÁRIO

LISTA DE QUADROS.....	VI
LISTA DE GRÁFICOS.....	VII
RESUMO.....	VIII
INTRODUÇÃO.....	1
CAPITULO I - INTRODUÇÃO METODOLÓGICA	6
1.1 - CONSIDERAÇÕES INICIAIS	6
1.2 – PROBLEMA DE PESQUISA	7
1.3 – OBJETIVOS DO ESTUDO	8
1.3.1 – OBJETIVO GERAL	8
1.3.2 – OBJETIVOS ESPECÍFICOS	9
1.4 – COLETA DE DADOS	9
1.4.1 – POPULAÇÃO	10
1.4.2 - AMOSTRAGEM	10
1.4.3 – INSTRUMENTO DE COLETA	11
CAPÍTULO II - PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS E CLIENTES.....	12
2.0 – CONSIDERAÇÕES INICIAIS	12
2.1 – ADMINISTRAÇÃO DE SERVIÇOS: A COMPREENSÃO DO CLIENTE COMO PASSO INICIAL	14
2.2 – ASPECTOS BÁSICOS DA QUALIDADE DO SERVIÇO AO CLIENTE	20
2.3 – MODELOS DE SUCESSO EM SERVIÇOS	22
2.4 –ESTRATÉGICAS PARA SE CONHECER O CLIENTE PARA UM MELHOR DESEMPENHO DA EMPRESA	24
2.5 – QUALIDADE TOTAL: PROCURANDO AGRADAR O CLIENTE.	25
3.0 – O TEMA ATENDIMENTO	27
3.1 – O ATENDIMENTO TRADICIONAL	29
3.2 – O ATENDIMENTO COM FOCO NO CLIENTE	30
3.3 – DEFINIÇÕES DE SERVIÇOS	32
3.4 – MOMENTOS DE CONTATO COM O CLIENTE	34
3.5 – O PAPEL DO MARKETING NA RELAÇÃO “EMPRESA X CLIENTE”	37
3.6 – APRENDENDO COM O CLIENTE/PERGUNTANDO AO CLIENTE	38
3.7 – COMO ESTÁ O ATENDIMENTO BANCÁRIO ATUALMENTE	39
3.7.1 – EXEMPLOS DE BOM ATENDIMENTO	40
3.7.1.1 – ATENDIMENTO MC DONALD’S	40
3.7.1.2 – A ARTE DE ARRANCAR “UAUS”	41
3.8 – IMPLEMENTANDO A GESTÃO DA QUALIDADE EM SERVIÇOS.	41
3.9 – TREINAMENTO DOS EMPREGADOS – “XIS” DO PROBLEMA?	45
3.10 – “CULTURA” DE ATENDIMENTO... EXISTE?	47
3.11 – ESPALHANDO A ATITUDE VOLTADA PARA O CLIENTE	48
3.12 – SUGESTÕES QUE PODEM SER ÚTEIS PARA A MELHORIA DA QUALIDADE DOS SERVIÇOS E DO RELACIONAMENTO COM O CLIENTE/CONSUMIDOR	49
3.12.1 – SUGESTÕES PARA A MELHORIA DA QUALIDADE DOS SERVIÇOS:	49
CAPÍTULO III - INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS.....	52
4.0 – ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	52

4.1 – TEMPO DE TRABALHO NO BANCO DEZ	52
4.2 – FUNÇÃO NO BANCO DEZ	53
4.3 CURSOS RELACIONADOS AO ATENDIMENTO AO CLIENTE	53
4.4 – GRAU DE INSTRUÇÃO	54
4.5 - MAIOR DIFICULDADE NO ATENDIMENTO AO CLIENTE	54
4.6 – FERRAMENTAS/FACILITADORES UTILIZADOS NA FIDELIZAÇÃO DO CLIENTE	55
4.7 – ATIVIDADE MAIS IMPORTANTE	55
4.8 – GRAU DE SATISFAÇÃO EM RELAÇÃO À EMPRESA	56
CONCLUSÃO.....	58
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	62
ANEXOS	64
1 - MODELO DE QUESTIONÁRIO APLICADO	65

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – RESPOSTAS TÍPICAS DAS RECLAMAÇÕES.....	20
---	----

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 - TEMPO DE TRABALHO NO BANCO DEZ.....	52
GRÁFICO 2 - FUNÇÃO NO BANCO DEZ.....	53
GRÁFICO 3 - CURSOS RELACIONADOS AO ATENDIMENTO AO CLIENTE..	54
GRÁFICO 4 – ATIVIDADE MAIS IMPORTANTE.....	56
GRÁFICO 5 - GRAU DE SATISFAÇÃO EM RELAÇÃO À EMPRESA.....	56

RESUMO

As atividades de prestação de serviço ao cliente cada dia adquirem mais complexidade. De um lado, o consumidor final fica mais exigente. No outro extremo as empresas se empenham para a conquista da vantagem diferencial, sob constante adversidade. Esta pesquisa se propõe a provocar questionamentos a respeito das dificuldades dos funcionários do Banco Dez a desenvolverem habilidades e competências na fidelização de clientes, tendo em vista que muitas organizações têm falhado em atender bem o cliente. Os motivos são vários: a maioria dos funcionários que está atuando na linha de frente é relativamente novos no quadro funcional do Banco; possuem poucos cursos relacionados ao atendimento, o que influi diretamente no desempenho desses funcionários, gerando dificuldades no atendimento e fidelização dos clientes; caracteriza uma real necessidade de treinamento aos novos funcionários e uma atualização para os funcionários com mais tempo de banco e concluímos que nas constatações teóricas e práticas deste trabalho, sugerimos que o Banco Dez recicle via treinamento os seus recursos humanos de forma rápida para fixar com clareza a nova filosofia de atendimento que o cliente está exigindo. Os consultores afirmam em unanimidade que deve ser dada uma atenção redobrada ao treinamento; treinar, selecionar, recrutar, ambientar, avaliar e motivar aqueles funcionários que trabalham com atividades diretamente ligadas ao cliente.

INTRODUÇÃO

A maioria das pessoas relaciona a palavra marketing com propaganda, divulgação, promoção de vendas, etc., contudo na definição universalmente aceita, marketing é conquistar clientes, e através dele podemos mostrar como o atendimento ao cliente ganhou importância nos últimos cinquenta anos.

Se voltarmos na história, constataremos que o marketing surgiu como ciência após o final da segunda guerra mundial. Os países envolvidos estavam devastados, e os que não se envolveram diretamente, dispunham de um parque industrial com disponibilidade de produção para venda aos primeiros; para tudo que era produzido, qualquer tipo de produto, achava-se comprador.

Dentro do processo de evolução da gestão empresarial, o período de 1920 a 1949, foi definido como “Era da Produção em Massa”, e caracterizou-se em massa de bens sem qualquer preocupação com o cliente. A especificação do produto era determinada pela empresa, visando assegurar a padronização de processos na linha de montagem. Com isso, procurava-se atingir grandes volumes de produção para baixar o custo.

Em seguida, no período de 1950 a 1969, definido como “Era da Eficiência”, a empresa preocupava-se em controlar suas operações para obter produtividade. A ênfase era sobre o controle – orçamento, avaliação e outros procedimentos administrativos. A empresa continuava distante do cliente e se burocratizava crescentemente, voltando-se para dentro de si.

Nesses dois períodos prevaleceram os modelos tradicionais de administração, baseados nos princípios da Administração Científica de Taylor, Fayol e Ford e na Escola de Relações Humanas de Elton Mayo.

Durante aproximadamente trinta anos aceitou-se que fazer marketing era conquistar clientes.

Nesse meio tempo a indústria européia recuperou-se, a indústria japonesa alçou vôo, trazendo logo atrás outros países do continente asiático – os chamados “tigres asiáticos”, o que tornou o ato da venda mais complicado. A meta era sempre conquistar novos clientes, antevendo mudanças nas relações “cliente X empresas”.

Ao final dos anos 60, esses modelos tradicionais de gestão davam sinais de exaustão frente às mudanças cada vez mais velozes nas tecnologias de trabalho e nos processos gerenciais. Ao mesmo tempo, as revoluções ideológicas que agitavam o mundo provocavam maior consciência política entre as pessoas, resultando numa postura mais exigentes dos clientes.

Nessa mesma época, nos países que viviam sob ditadura política, conseqüentemente, com a economia fechada e não competitiva aquela complicação ainda não era percebida. O Brasil era um desses países. O país ainda convivia com a reserva de mercado, onde se privilegiava o obsoletismo e a ineficiência, agregada a altíssimas taxas de inflação.

Os japoneses largaram na frente e fizeram a revolução da qualidade e passaram a oferecer ao mundo produtos de boa qualidade e a preços baixos, conseqüência da altíssima produtividade em suas empresas.

Esse período, denominado “Era da Qualidade”, de 1970 a 1989, caracterizou-se pela busca da satisfação do cliente, através da filosofia da melhoria contínua dos processos. Foi desenvolvida a gestão através de equipes, visando motivar e comprometer as pessoas com os resultados da empresa.

O impacto dessa revolução fez mudar a regra do jogo. Diante das novas opções, clientes tradicionais começaram a experimentar novos fornecedores. Relações comerciais de longa data foram desfeitas. Os conceitos da qualidade e da produtividade estavam na ordem do dia em meados da década de 80.

O mundo passou a vivenciar um conceito mais evoluído do marketing: não perder clientes em primeiro lugar! Conquistar novos passou a estar num plano inferior.

A partir daí, começa a prevalecer a segunda parte da definição de marketing: conquistar e manter clientes, surgindo as ações de pós-venda para fortalecer os laços entre os clientes e as empresas.

Todos os empregados das empresas a ter suas atividades voltadas para o atendimento ao cliente, tarefa antes direcionada apenas ao antigo departamento comercial ou de vendas. Os conceitos de cliente interno, fornecedor, qualidade do produto, etc., passaram a ter valor dentro do dia-a-dia da empresa, buscando fornecer um produto dentro das especificações solicitadas pelo cliente.

A confiança então existente, de que um cliente perdido logo seria substituído por outro, passou a representar risco de morte às empresas, visto que a concorrência estava fazendo o possível para manter os seus.

Nessa nova realidade a conquista do cliente passou a ter muito mais valor se a venda propriamente dita, viesse agregada de suporte – bom atendimento, assistência técnica, entrega, crédito, treinamento do empregado, etc.

Como não poderia deixar de ser, o Brasil foi literalmente atropelado, principalmente após a abertura do mercado, no início da década de 90. O parque industrial sucateado, com produtos obsoletos e de má qualidade; a estrutura de comércio necessitando ser reciclado; a adesão forçada a uma revolução tecnológica. Nessa etapa, muitas empresas foram condenadas ao desaparecimento do mercado.

Já estávamos no período denominado “Era da Competitividade”, a partir de 1990. Sua principal característica é a busca da sobrevivência da empresa numa economia cada vez mais globalizada, o que passou a exigir a concentração de seus esforços num foco de negócios específico em que a empresa deve ser competitiva. As empresas deverão agregar à filosofia da qualidade, que já assimilaram na “Era da Qualidade”, a busca de parcerias com outras empresas e modelos de gestão mais avançados.

A necessidade de uma compreensão profunda do cliente nunca foi tão importante. As suas expectativas foram mudando seu comportamento, tornando-os mais conhecedores de seus direitos, mais exigentes, mais abertos a experimentações e menos fiéis a marcas tradicionais.

Em função dessas mudanças e do acirramento da concorrência entre as organizações, muitas delas foram implementando medidas com objetivo de conquistar e manter clientes, tais como: segmentação de mercado e programa de melhoria na conquista e manutenção dos clientes, uma vez que é função da organização mais percebida pelo cliente.

Todas as áreas da organização detêm uma parcela na consecução de um atendimento de qualidade, que deve estar concretamente presente em todas as suas funções e procedimentos. Segundo Casas “Clientes insatisfeitos muitas vezes não reclamam, por isso, considerar as reclamações dos clientes, apenas para melhorar os

serviços, pode levar a conclusões errôneas. Satisfação de clientes deve ser considerada como padrão profissional e ética da organização de serviços”.¹

A fidelização é um compromisso assumido pelo cliente como resposta ao atendimento de suas necessidades.

O segmento bancário brasileiro, assim como os demais segmentos do mercado, vivenciaram todas essas dificuldades. Porém, esse setor tem como uma das suas principais características, reagir com velocidade às transformações que ocorrem na sociedade, decorrente da percepção existente nas instituições financeiras de que a absorção de novas tecnologias propicia um salto quantitativo de produtividade e facilita o acesso a novos clientes.

A prioridade estratégica número 1 das empresas bancárias, hoje, é torna-las mais acessíveis ao cliente, com a maior rapidez possível. O avanço tecnológico da indústria bancária está hoje marcado pela convergência de duas tecnologias: a tecnologia da computação e a tecnologia de telecomunicações.

As duas tecnologias interagem-se em dois planos. Externamente, pela aproximação com o cliente. No plano interno, pelos ganhos de produtividade decorrentes da redução do tempo com os métodos tradicionais de atendimento. Barreiras culturais consideráveis ainda têm que ser vencidas para que seus conceitos prevaleçam.

Outra tendência observada no segmento bancário é o da prestação de serviços às pessoas físicas, decorrente da abertura da economia e a estabilização monetária. Como facilitador registra-se a capilaridade da rede de agências, com uma capacidade de distribuição espantosa. A inflação anteriormente reinante levou à criação dessa rede que, hoje, mesmo sendo onerosa, é uma ferramenta poderosa para distribuição de novos produtos para pessoas físicas.

Entretanto, esse mercado também é alvo dos bancos estrangeiros. Apesar da aparente dificuldade na parte de recursos humanos, para a distribuição de produtos de massa, onde a capacidade gerencial para compreender o perfil socioeconômico e

¹ CASAS, Alexandre L. **Qualidade total em serviços**. São Paulo: 1987. p. 43.

cultural do cliente, além de seus hábitos de consumo, é crucial para definir um atendimento adequado, também apresentam vantagens competitivas.

Crédito ao consumidor, crédito pessoal, cartões de crédito, por exemplo, são produtos para os quais os bancos estrangeiros têm tecnologias bem desenvolvidas, seja para distribuição ou para a avaliação do risco. As empresas bancárias brasileiras desenvolveram-se e estão há pouco tempo trilhando por esse caminho.

Enfim, poderíamos afirmar que o segmento bancário brasileiro tem como estratégia principal incorporar maiores contingentes da população à categoria de consumidores de produtos financeiros, facilitada pela incorporação das novidades tecnológicas e estimulada pela entrada dos competidores estrangeiros no mercado. Os consumidores têm à sua escolha uma maior variedade de produtos e preços mais competitivos.

Considerando as reflexões anteriores, queremos apresentar a realidade apresentada pelo Banco Dez S. A., dentro da questão atendimento.

A empresa vive um momento singular de sua existência: o principal desafio é manter o seu patrimônio mais valioso, o cliente. Ao mesmo tempo, é tarefa primordial aumentar a sua participação no mercado como banco de varejo.

A questão atendimento vem sendo trabalhada intensamente na busca da manutenção do cliente. Uma maior participação no mercado exige em contrapartida, eficiência e rapidez na resposta às suas necessidades. Investimentos maciços em tecnologia e recursos humanos já ocorreram nos últimos cinco anos e deverão ocorrer nos próximos anos.

A importância deste trabalho está em poder refletir sobre o sistema de atendimento ao cliente, capitalizando o momento da resolução da ocorrência para futuros negócios, a partir da solução imediata e satisfatória do problema apresentado pelo cliente.

Considerando essa realidade, desenvolvemos este estudo de caso para analisar a incidência de reclamações de clientes motivadas por respostas ineficientes e inconclusivas.

CAPITULO I - INTRODUÇÃO METODOLÓGICA

1.1 - Considerações iniciais

Neste capítulo será apresentada toda a metodologia utilizada para identificar as dificuldades dos funcionários do Banco Dez na fidelização de clientes, a fim de auxiliar na solução dos problemas apresentados pelo Banco Dez, objeto deste estudo.

A pesquisa foi classificada com relação a seus objetivos gerais como uma pesquisa exploratória, que propiciou maior familiaridade com o problema, tornando-o mais explícito².

Quanto aos procedimentos técnicos foi um estudo de caso – recomendado em razão da sua flexibilidade – e indicado nas fases iniciais de investigação sobre temas complexos como o abordado neste estudo³.

A metodologia de “estudo de caso” é uma técnica que pode ser utilizada por pesquisadores, estudiosos e professores par analisar e apresentar, de forma didática, determinadas situações ou problemas organizacionais.

A abordagem do estudo de caso vem sendo usada há muitos anos em diferentes áreas do conhecimento como medicina, psicologia, serviço social, enfermagem, direito, administração, etc.

Na área de administração de empresa, o “estudo de caso” tem servido para estudar o funcionamento de uma organização – na análise e prognóstico da dinâmica da mesma.

Através da análise de “casos” pode-se desenvolver um diagnóstico situacional, e por esse meio, avaliar-se as diversas alternativas estratégicas de um negócio.

Entendemos que a aplicação da metodologia de “estudo de caso” é adequada para o desenvolvimento deste trabalho.

² GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1995. p. 45.

³ GIL, A. C. op. cit. p. 58.

Assim, considerando que clientes fiéis não apenas voltam a comprar, mas também divulgam e defendem os serviços junto à comunidade onde estão inseridos e tornam-se menos sensíveis aos apelos dos concorrentes, o presente trabalho busca evidenciar as dificuldades dos funcionários para desenvolverem competências e habilidades que satisfaçam as expectativas dos clientes. Com a fidelização dos clientes, conseqüentemente aumenta-se; o volume de vendas dos produtos ou serviços, a competitividade no mercado e a satisfação dos clientes.

1.2 – Problema de Pesquisa

A necessidade de uma compreensão profunda do cliente hoje significa sobrevivência. As suas expectativas estão mudando seu comportamento, tornando-os mais conhecedores de seus direitos, mais exigente, mais abertos a experimentações e menos fiéis a marcas tradicionais.

Em função dessas mudanças e do acirramento da concorrência entre as organizações, muitas delas vêm implementando medidas com objetivos de conquistar e manter clientes tais como: Segmentação de mercado e programa de melhoria na qualidade do atendimento, relacionamento e fidelização.

O atendimento tem se tornado cada vez mais o grande diferencial na conquista e manutenção dos clientes, uma vez que é a função da organização mais percebida pelo cliente.

De acordo com DESATNICK e DETZEL⁴, atualmente para se sobressair no atendimento ao cliente, uma organização precisa ter funcionários de alto a baixo, que compartilhem um compromisso com a prestação de serviços superiores. Uma empresa pode garantir esse compromisso ajudando os funcionários a compreender que a superioridade em serviços é do seu interesse. Portanto, não é de se surpreender que uma das características que as empresas orientadas para serviços, altamente bem

⁴ DESATNICK, Robert L.; DETZEL, Denis H. **Gerenciar bem é manter o cliente**. São Paulo: Pioneira, 2000. p.

sucedidas, tem em comum seja que elas fazem de tudo para garantir que seus funcionários compreendam que sua segurança de emprego depende totalmente da capacidade da empresa de satisfazer os clientes e fazer com que desejem voltar.

A formação de uma força de trabalho com esse tipo de compreensão e de compromisso com o atendimento ao cliente, começa com a clarificação da imagem e da missão da empresa, prossegue com o estabelecimento de valores corporativos claros de superioridade em serviços e com recrutamento e contratação de pessoas que compartilhem com esses valores. Ela inclui a reorientação da força de trabalho existente para os mesmos valores e o reforço contínuo desses valores em toda a organização, desde o primeiro dia de orientação até a festa de aposentadoria.

O Banco Dez S/A atravessa um momento especial de sua existência, onde o principal desafio é manter os seus clientes.

Considerando essa realidade e os objetivos a serem alcançados, desenvolvemos esta monografia com o seguinte problema de pesquisa: Os funcionários do Banco Dez sentem dificuldades para fidelizar o cliente e conseqüentemente vender os produtos e serviços do banco. Essas dificuldades acarretam para os funcionários, insegurança, desmotivação e, na maioria das vezes, compromete sua produtividade. Para o banco, aumenta a evasão de receita, perda do cliente para o concorrente, e para o cliente, insatisfação no atendimento.

1.3 – Objetivos do Estudo

1.3.1 – Objetivo Geral

Descobrir as principais dificuldades dos funcionários do Banco Dez, para desenvolverem competências e habilidades para satisfazerem as expectativas dos clientes.

1.3.2 – Objetivos Específicos

Determinar as principais dificuldades dos funcionários em relação à satisfação dos clientes;

Identificar as ferramentas utilizadas pelos funcionários do Banco Dez para fidelização dos clientes externos;

Analisar o grau de importância do atendimento ao cliente externo pelos funcionários;

Medir o grau de satisfação dos funcionários em relação à empresa.

1.4 – Coleta de Dados

A pesquisa concentrou-se em algumas variáveis, julgadas suficientes para se reunir os informes a que se propôs este trabalho.

Os critérios para coleta e avaliação de dados foram qualitativos, tendo como instrumento de coleta de dados o questionário elaborado com questões abertas e fechadas, que foi aplicado em 10 agências bancárias nas cidades de Cuiabá e Várzea Grande (MT) em 89 funcionários, sendo 34 ocupando cargos de gerência média, 31 assistentes de gerentes e 24 escriturários, todos envolvidos com atividades de atendimento ao cliente.

Os dados foram levantados na ordem dos objetivos específicos do projeto.

Conhecimento do entrevistado – abrangeu:

- Tempo de trabalho – procurou identificar a quantidade em anos de trabalho no Banco Dez pelos entrevistados.

- Função no Banco – identificou os níveis de função existentes (gerência média – assistentes – e escriturários).

- Treinamento relacionado a “Atendimento ao cliente” – identificou a quantidade de cursos relacionados a atendimento que o entrevistado possui.
- Nível de instrução: 2º grau, Superior incompleto, Superior completo, Pós-graduação.
- Dificuldade no atendimento ao cliente: falta conhecimento dos produtos/serviços; não possui perfil de atendimento; outros.
- Ferramenta ou facilitador utilizada para fidelização de clientes: gerenciamento da carteira; ficha cadastral; visitas; agenda do cliente; outros.
- Atividade desempenhada pelo entrevistado que julga como mais importante: tarefas internas; atendimento ao cliente; atividades de planejamento.
- Grau de satisfação em relação à empresa: muito satisfeito; satisfeito; insatisfeito; muito insatisfeito.

1.4.1 – População

Foram entrevistados 100 funcionários do Banco Dez S/A das principais agências de Cuiabá e Várzea Grande (MT), que desempenham atividades relacionadas ao atendimento. Participaram da amostra gerentes de contas, assistentes de gerentes e escriturários, todos desempenham atividades relacionadas ao atendimento e venda de produtos aos clientes.

1.4.2 - Amostragem

Foi uma amostra não probabilística em função das atividades que envolveram atendimento e relacionamento com clientes por parte dos funcionários do Banco Dez.

De acordo com GIL⁵ a pesquisa qualitativa não se baseia no critério numérico para garantir sua representatividade e RICHARDSON⁶ classifica este tipo de amostragem como intencional. Segundo KOTLER⁷ amostras com menos de 1% da população podem fornecer boa credibilidade obviamente adotando-se um procedimento de amostragem confiável. No caso em questão foi utilizada uma amostra de funcionários da empresa.

1.4.3 – Instrumento de Coleta

Foi utilizado um questionário, cujos dados foram levantados de forma sistemática e objetiva a respeito das questões em estudo. Foram utilizados critérios qualitativos.

Os critérios para elaboração do questionário serão considerados os aspectos levantados por SIMÕES⁸, abaixo listados:

- Definir a informação desejada;
- Delimitara o conteúdo das questões eliminando o supérfluo e introduzindo questões eficazes e sem duplo sentido;
- Elaborar perguntas que atraiam o entrevistado;
- Definir o tipo de pergunta (aberta, múltipla escolha ou dicotômicas);
- Determinar a seqüência das perguntas, em ordem lógica.

⁵ GIL, A. C. *Técnicas de pesquisa em economia e elaboração de monografias*. São Paulo: Atlas, 2000. p. 43.

⁶ RICHARDSON, R. J. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1999. p. 160.

⁷ KOTLER, Philip. *Administração de marketing*. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1998. p. 122.

⁸ SIMÕES, R. *Marketing básico*. São Paulo: Saraiva, 1982. p. 118.

CAPÍTULO II - PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS E CLIENTES

2.0 – Considerações Iniciais

As atividades de prestação de serviço ao cliente cada dia adquirem mais complexidade. De um lado, o consumidor final fica mais exigente. No outro extremo, as empresas se empenham para a conquista da vantagem diferencial, equilibrando-se perigosamente em fatores como custos, qualidade e atendimento ao cliente. No âmbito das empresas, as pessoas se sentem impactadas por tudo isso. E, os desequilíbrios psicossomáticos se fazem presentes com maior frequência e intensidade, como decorrência natural, agravando os já aflitivos problemas dos grupos humanos.

Importa mencionar sobre esse avassalador processo de transformação experimentado atualmente pela humanidade, sob a apreciação dos problemas decorrentes da emergente sociedade do conhecimento, e sua expressão mais evidente – a globalização da economia mundial – e como ela possibilita o crescimento quantitativo e qualitativo dos serviços, condicionando a relevância e a complexidade de sua prestação ao consumidor final.

Embora conceitos como sociedade do conhecimento e economia globalizada já venham permeando os estudos relacionados à administração e ao mundo dos negócios desde a década passada, não é inoportuna uma reflexão sobre os serviços sob o impacto dos fenômenos globais, já que de seus efeitos se originam muitas das preocupações dos governantes, empreendedores e administradores em geral e do consumidor final.

Importante ainda mencionarmos a respeito de vantagem diferencial e serviços ao cliente como forma de se fazer um questionamento dos fatores envolvidos em tão palpitante e difícil problema para a vida das empresas. Os serviços são colocados como recurso para a agregação de valor aos produtos postos à disposição dos consumidores e como eles se classificam de conformidade com modernos parâmetros de análise.

O estudo da administração de serviços contribui para o conhecimento do cliente como passo inicial, de forma a mostrar os vários aspectos envolvidos na luta pela identificação das necessidades e desejos dos consumidores externos, bem como levanta aspectos relativos ao monitoramento de problemas decorrentes dos anseios e aspirações dos funcionários, sobretudo os da linha de frente, encarregados da interação com o consumidor.

Para PORTER⁹, a essência da estratégia competitiva de uma companhia é encontrar uma posição em sua indústria, onde ela possa melhor usufruir das forças dominantes ou influenciá-las em seu favor. OHMAE¹⁰, por seu lado, considera que na construção de qualquer estratégia negocial, três agentes principais devem ser levados na devida consideração: a própria corporação, o cliente, e a concorrência. Cada destes *strategics Cs* se constituem uma entidade vida com seus próprios interesses e objetivos, podendo ser chamados coletivamente de o *strategic triangle*.

Por outro lado, CRISTOPHER ressalta a importância da cadeia de valor de PORTER, entre estudos de outros pesquisadores, como significativa contribuição para a formulação de estratégias gerenciais na busca de um valor superior aos olhos do cliente:

“A vantagem competitiva não pode ser compreendida olhando-se para uma firma como um todo. Ela deriva das muitas atividades discretas que uma firma desempenha projetando, produzindo, comercializando, entregando e apoiando seu produto. Cada uma dessas atividades pode contribuir para a posição de custo relativo da firma e criar a base para diferenciação... A cadeia de valor desdobra a firma em suas atividades estrategicamente importantes de maneira mais barata ou melhor do que seus concorrentes.”¹¹

A respeito da inserção do conceito de valor no mundo dos negócios, LOVELOCK emite a seguinte opinião:

“Assim como a ‘qualidade’ foi a palavra quente do final dos anos 80 e início dos anos 90, a palavra ‘valor’ está tornando-se a nova senha. Frequentemente, são os serviços

⁹ PORTER, Michael E. *A vantagem competitiva das nações*. Rio de Janeiro: Campus, 1993. p. 76.

¹⁰ OHMAE, Kenichi. *O fim do estado-nação*. Rio de Janeiro: Campus, 1994. p. 36.

¹¹ CRISTOPHER, Martin. *Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos*. São Paulo: Pioneira, 1994. p. 44.

suplementares que permitem aos clientes tirar pleno valor de um produto central. Isso tem implicações importantes no âmbito competitivo”.¹²

HESKETT e outros salientam que a “diferença entre o valor de um serviço para um cliente e o custo da sua execução determina o lucro potencial. Isto é o que nós chamamos alavancagem de lucros. A extensão na qual ela é alcançada pelo fornecedor do serviço depende da sua política de preços”.¹³

Acrescentam ainda que o custo de um serviço depende, sobretudo dos seguintes fatores: 1) natureza do serviço oferecido ao consumidor; 2) estratégia de operações da empresa de serviços; 3) seu sistema de prestação de serviço; 4) grau no qual a capacidade da empresa é utilizada; e, 5) necessidades e atitudes dos funcionários da empresa.

E, a excelência em serviços repousa na compreensão dos seguintes aspectos:

1. O valor associado aos resultados que um serviço proporciona e à qualidade da forma pela qual é prestado depende de quanto o fornecedor pode reduzir os riscos percebidos pelo consumidor.

2. O aumento do valor em relação ao custo de adquirir um serviço leva a uma probabilidade maior de que o consumidor venha a tornar-se um cliente freqüente.

3. Os clientes freqüentes tendo estabelecido suas expectativas, respeito pelo prestador de serviço e um maior conhecimento do que é esperado deles no processo de prestação de serviço, são menos dispendiosos e, portanto, mais lucrativos do que clientes novos.

4. O valor do serviço para o cliente freqüente cresce com a confiança na maneira pela qual o serviço é fornecido e nos resultados que alcança.

2.1 – Administração de serviços: a compreensão do cliente como passo inicial

¹² LOVELOCK, Christopher H. *Product plus*. São Paulo: Makron Books, 1995. p. 77.

¹³ HESKETT, James L.; SASSER JR, W. Earl; HART, Cristopher W. L. *Serviços revolucionários: mudando as regras do jogo competitivo na prestação de serviços.*, São Paulo: Pioneira, 1994. p. 78.

Os sistemas econômicos no afã de atender às necessidades humanas vêm apoiando ao longo do tempo sobre três pilares interdependentes: produção, circulação e consumo.

De fato, a lei da oferta e da procura sempre se fez presente como mola propulsora dos sistemas produtivos, já que sempre funcionou como balisadora para a criação e a produção de bens. Mas, a complexidade dos mercados vem estabelecendo desafios constantes às empresas, exigindo cada vez mais engenhosidade para a conquista e a manutenção de clientes. A este respeito, alguns autores mencionam existir diversas situações nas quais as vendas pessoais desempenham um importante papel, mesmo nesta época de *mass merchandising*. O comportamento influenciador se torna especialmente crítico, quando há a necessidade de algum tipo de negociação e troca de informação no ponto de venda entre comprador e vendedor. Os produtores, por conseguinte, convivem com duas alternativas para o estabelecimento da ligação entre o setor produtivo e o mercado: a estratégia *pull versus* a estratégia *push*. Uma estratégia *pull* envolve os produtores criando a demanda do produto por meio do apelo ao consumidor final que, em retorno, encorajará o canal de distribuição para influenciar na produção. Sob uma estratégia *push*, os produtores centralizam seus esforços de venda no canal para atingir o produto, delegando-lhe a tarefa de atrair os consumidores. A última estratégia faz mais sentido quando o vendedor representa importante fonte de informação. Não se pode deixar de reconhecer que a fidelidade dos clientes e a lucratividade se interrelacionam e estabelecem laços de dependência constante. A luta pela manutenção dos clientes, em oposição à política de aquisição de novos clientes, merece a seguinte defesa por parte de HESKETT e outros:

“Manter clientes já habituais custa menos do que atrair novos. Um estudo do Fórum Corporation mostra que o custo em manter um cliente fiel é somente um quinto daquele de atrair um novo cliente. Aqueles que reconhecem o valor de um cliente fiel através do tempo dedicam um esforço fora do comum para compreender as necessidades e comportamentos dos clientes, assim como as maneiras de pesquisa-los”.¹⁴

¹⁴ HESKETT, James L.; SASSER JR, W. Earl; HART, Christopher W. L. **Serviços revolucionários: mudando as regras do jogo competitivo na prestação de serviços.**, São Paulo: Pioneira, 1994. p. 68.

Em razão disso, SVIOKLA e SHAPIRO¹⁵ propõem os sete princípios gerenciais capazes de compatibilizar a satisfação das necessidades e desejos dos clientes com os interesses de obtenção de lucro e crescimento das empresas. LOVELOCK¹⁶, sob o enfoque de *services marketing*, argumenta que existem sete tendências genéricas a diferenciar o marketing de serviços do marketing de produtos tangíveis: 1) natureza do produto; 2) maior envolvimento dos clientes no processo de produção; 3) pessoas como parte do processo; 4) maiores dificuldades na manutenção dos padrões de controle de qualidade; 5) ausência de inventários; 6) relativa importância do fator tempo; 7) estrutura dos canais de distribuição. Salienta também, que é importante notar no estabelecimento de tais diferenças, que elas não se aplicam com igual intensidade a todas as modalidades de serviços.

ALBRECH¹⁷, por sua vez, indica cinco fases para a implantação da administração de serviços, recurso eficaz para a conquista da vantagem diferencial:

Fase 1: compreender seus clientes;

Fase 2: definir sua estratégia de serviço;

Fase 3: educar a organização;

Fase 4: implantação de melhoria ao nível operacional;

Fase 5: tornar o processo permanente.

Ao colocar a compreensão do cliente como ponto de partida de um processo de implantação da administração de serviços, ALBRECH assim o faz em decorrência das exigências do mercado. Segundo sua análise, a primeira fase abrange um estudo dos dois “clientes” da empresa: o cliente que paga pelo serviço final, e o funcionário. Não se pode de fato deixar de reconhecer que o atual contexto mercadológico impulsiona as empresas para a valorização do ser humano: numa ponta o “cliente”

¹⁵ SVIOKLA, John J.; SHAPIRO, Benson (coord.). **Mantendo clientes**. São Paulo: Makron Books, 1994. p. 74.

¹⁶ LOVELOCK, Christopher H. op. cit. p. 57.

¹⁷ ALBRECHT, Karl; BRADFORD, Lawrence J. **Serviços com qualidade: a vantagem competitiva**. Como entender e identificar as necessidades dos seus clientes. São Paulo: Makron Books, 1992. p. 44.

interno, responsável pela produção e o oferecimento do produto ao “cliente” externo, o consumidor final.

GIANESI e CORRÊA¹⁸ recomendam que as empresas de serviços necessitam tratar os seus funcionários como clientes, principalmente os do *front office*, com ênfase nas suas expectativas e como percebem o seu trabalho. ALBRECH¹⁹ vai mais além e sugere a ampliação do foco no que diz respeito ao estudo do conhecimento do cliente, intentando-se: *a compreensão da organização e das pessoas*.

A compreensão da organização consiste no mapeamento dos possíveis fatores adversos: fatores organizacionais ou circunstanciais capazes de representar oposição à implantação da administração de serviços ou promover o seu retardamento, pelo menos no início, como: tradições, políticas, procedimentos, normas, regras e regulamentos, hábitos, limitações de recursos da organização, problemas de relacionamento entre administração e sindicato, atitudes dos funcionários, atitudes dos administradores, e percepções correntes dos clientes. E os possíveis fatores favoráveis, incluindo: uma equipe executiva forte, aceitação pelos clientes correntes, um nicho não contestado no mercado, normas culturais, tradições organizacionais, atitudes dos funcionários, e assim por diante.

O que se percebe é que o conhecimento vem ampliando os seus espaços no âmbito das organizações e no mundo dos negócios, deixando para trás as outras expressões de poder: a força e o dinheiro. E, as organizações passam a alavancar os seus negócios com base nos novos desenvolvimentos da tecnologia de informação e nos empregados talentosos. Intenta-se, portanto, a conquista da tão almejada sinergia (adequação de recurso) entre a satisfação do cliente, a produtividade operacional e o desempenho do empregado como alicerce básico para os negócios triunfadores. Sobre esta nova realidade, TOFLER:

“Ninguém compra uma ação da Apple Computer ou da IBM devido aos bens materiais da firma. O que conta não são os edifícios ou as máquinas da companhia, mas os contatos e o poder de sua força de marketing e vendas, a capacidade organizacional de seus administradores, e as idéias crepitando dentro da cabeça de seus empregados. O mesmo

¹⁸ GIANESI, Irineu G. N.; CORRÊA, Henrique Luiz. *Administração estratégica de serviços*. São Paulo: Atlas, 1996. p. 43.

¹⁹ ALBRECHT, Karl; BRADFORD, Lawrence J. op. cit. p. 58.

acontece, é claro, em todos os setores da Terceira Onda da economia, em companhias como a Fujitsu ou a NEC do Japão, a Siemens da Alemanha Ocidental, o Groupe Bull da França, em firmas como a Digital Equipment, a Genentech e a Federal Express. O símbolo certificado de ações representa, num grau impressionante, nada mais do que outros símbolos”.²⁰

Por outro lado, ALBRECHT²¹, considera a qualidade de vida no trabalho (QVT), em termos de percepções dos empregados, um barômetro adequado da cultura e do clima numa organização. Para ele, a elevada qualidade de vida no trabalho pode ser caracterizada pelos seguintes fatores: 1. um trabalho que valha a pena fazer; 2. condições de trabalho seguras; 3. remuneração e benefícios adequados; 4. estabilidade no emprego; 5. oportunidades para aprender e crescer no emprego; 6. uma possibilidade de promoção com base no mérito; 7. clima social positivo; 8. Justiça e *fair play*.

Destaque-se a necessidade de monitoramento do nível do *stress* do pessoal de alto contrato, começando por encara-lo como uma classe especial de clientes, possuidores das seguintes expectativas em relação ao seu trabalho (GIANESI e CORRÊA)²²:

- Reforço positivo, na forma de reconhecimento e recompensa (premiada materialmente ou não) por um serviço bem feito;
- Período de *stress* reduzido, como intervalos durante a jornada de trabalho, programas de rotação de postos de trabalho, de turnos de trabalho e tarefas;
- Formas amplas de redução do *stress*, como liberdade de comunicação, expectativas e medidas claras e razoáveis de desempenho e oportunidade de exercício físico;
- Ser remunerado de forma justa;
- Trabalhar com condições aceitáveis de conforto ambiental e postural durante a prestação de serviço;
- Poder encarar o trabalho como oportunidade de carreira;
- Sentir-se desafiado pelo trabalho.

²⁰ TOFLER, Alvin. Powershift – as mudanças do poder. Rio de Janeiro: Record, 1990. p. 34.

²¹ ALBRECHT, Karl; BRADFORD, Lawrence J. op. cit. p. 34.

²² GIANESI, Irineu G. N.; CORRÊA, Henrique Luiz. op. cit. p. 45.

Por outro lado, aqueles estudiosos sugerem o estabelecimento de um acompanhamento sistemático do desempenho dos funcionários, a fim de que se possa aquilatar até que ponto as expectativas dos funcionários estão sendo atingidas, segundo as suas percepções, em relação aos seguintes aspectos:

- Sentem-se normalmente reconhecidos e recompensados por um bom trabalho?
- Sentem que seu nível de *stress* está suportável pelos esquemas atuais de trabalho?
- Sentem que seu trabalho está sendo remunerado de forma justa?
- Sentem que as condições de conforto ambiental e postural sob as quais trabalham é aceitável?
- Sentem que a empresa lhes oferece uma oportunidade de carreira?
- Sentem-se desafiados pelo trabalho?

Para LOVELOCK, as possíveis soluções para desafiantes problemas gerenciais devem ser buscadas sinergicamente com base nas ferramentas conceituais originárias do marketing, operações e recursos humanos, em decorrência das exigências mercadológicas de se fazer negócios vantajosos sob a perspectiva do cliente, com a geração de operações mais eficiente e com base na satisfação e no envolvimento profissional dos empregados. E, dirigindo-se novamente aos gerentes, aquele estudioso adverte:

“E, uma vez que eles reconhecem que o valor para os proprietários de um negócio vem pelo mesmo tanto do aumento das receitas quanto da redução de custos, eles estão interessados especialmente na melhoria dos produtos e processos que atraem simultaneamente os clientes e aprimoram a criatividade. A inovação nos serviços frequentemente requer que se repense nas formas em que a firma e seus clientes interagem – e como os empregados interagem entre si – e então que se faça a reengenharia dos processos tradicionais”.

2.2 – Aspectos básicos da qualidade do serviço ao cliente

A empresa que orienta sua cultura organizacional para serviços, precisa se comprometer com o cliente, abrangendo toda a corporação.

THEODORE LEVITT, o guru de marketing da Harvard University, observa que “uma empresa deveria abordar o relacionamento com o cliente como se fosse vitalício”²³. Às vezes, ocorre, que as promessas feitas por vendas e marketing não são cumpridas pelo sistema de entregas e, em consequência disso, depois de efetuada uma venda o relacionamento muitas vezes se deteriora e o cliente é perdido. Não há, pois, uma busca pela prestação de serviços, com qualidade, de forma a tornar o cliente permanente, ou seja, fiel, para sempre.

DESATNICK e DETZEL²⁴ apresentam uma típica viagem de negócios, onde a única coisa pior do que os serviços pode ser a resposta às suas reclamações:

QUADRO 1 – RESPOSTAS TÍPICAS DE RECLAMAÇÕES

O que você experimenta	O que diz o provedor dos serviços
O rádio-relógio não funciona.	Nós apenas o vendemos. Leia sua garantia.
O porta-malas do carro que o levou ao aeroporto está cheio de água e ferramentas, sujando sua mala e molhando seu conteúdo.	Você comprou o seguro opcional para bens pessoais?
Você procura o guichê para confirmar o lugar que reservou no avião.	Sinto muito, este guichê está fechado. Vá a outro.
Chegando ao destino, você vai apanhar o carro de aluguel que reservou.	Estamos sem carros compactos, mas podemos lhe alugar uma minivan logo que o mecânico dê um jeito nela.
Você chega ao hotel com uma reserva supostamente garantida.	Sinto muito, mas não há registro da sua reserva e estamos lotados.
O café da manhã está meia hora atrasado	Sinto muito, ele foi para o quarto errado.
Sua secretária telefona. A copiadora do seu escritório enguiçou.	Levaremos alguns dias para conserta-la.

²³ LEVITT, Theodore. *A imaginação em marketing*. São Paulo: Atlas, 1985. p. 4.

²⁴ DESATNICK, Robert L.; DETZEL, Denis H. op. cit. p. 5.

O telefone do hotel está fazendo ruídos estranhos.	Precisamos chamar um técnico, mas não sei quando ele virá.
Você pede um sanduíche quente para o almoço, mas ele chega frio e gorduroso.	Nosso cozinheiro está doente hoje, então quem está fazendo a comida é um ajudante.
Você deixa o hotel – ou tenta fazê-lo. Sua conta está errada: não foi incluído o café da manhã.	Farei a correção logo que encontre meu supervisor.
Quando você finalmente apanha sua mala, depois do vôo de regresso, ela está rasgada e quebrada.	Preencha um formulário de reclamação, mas já vou avisá-lo: nosso limite de responsabilidade é baixo.

Fonte: DESATNICK, Robert L.; DETZEL, Denis H. **Gerenciar bem é manter o cliente**. São Paulo: Pioneira, 2000. p. 5

No mercado de hoje, ferozmente competitivo, nenhuma empresa pode sobreviver muito sem clientes satisfeitos. A maioria dos clientes não reclama quando experimentam um problema de atendimento. Muitos, com certeza não retornam e desistem do serviço para sempre.

Os consumidores insatisfeitos compartilham suas experiências com outras pessoas. Daí, o boca-a-boca negativo pode criar um problema ainda maior. Tipicamente, um consumidor insatisfeito com um pequeno problema fala a respeito do mesmo com dez pessoas; aquele que tem um grande problema fala com dezesseis.

Por outro lado, nem todas as notícias são más. Cada consumidor cujo pequeno problema foi resolvido de forma satisfatória fala a respeito disso com cinco pessoas. Cada consumidor cujo grande problema é resolvido de forma satisfatória fala com oito pessoas. Destas pessoas, algumas irão se tornar novos clientes. Muitos dos consumidores cujas reclamações são resolvidas de forma satisfatória compram novamente.

Algumas empresas compreendem que devem fazer as coisas certas pelo cliente, cultivando sua satisfação, incorporando um compromisso pleno com a superioridade em serviços.

A Motorola tem uma política de gerência participativa. A Johnson & Johnson aceitou voluntariamente um grande prejuízo financeiro com a devolução do Tylenol, assim como a Perrier com a devolução da sua água mineral.

Todas essas empresas sabem que sua maior arma estratégica é o valor adicionado para o cliente através de serviços superiores. Elas estão dispostas a admitir um erro e tomam providências imediatas para corrigi-lo. Elas reconhecem claramente que as relações com os clientes refletem as relações com os funcionários. Todas elas estão abertas a mudanças; na verdade, elas institucionalizaram o processo de mudança para evitar a estagnação.

Mas e quanto às organizações que ainda não possuem esse valor cultural com relação aos serviços? Será que conseguem se tornar orientadas para o cliente, redefinir seus valores básicos nos termos deles? E fazer com que todos os seus executivos, gerentes, supervisores e funcionários se comprometam plenamente com a consecução desses valores? Será que elas podem tirar proveito dos sucessos daquelas que estão no topo, ao mesmo tempo em que evitam os erros daquelas que não sobreviveram?

Diante da era da informação, acredita-se que as empresas podem tirar proveito, na medida em que os conhecimentos e experiências estão profundamente disponíveis. Assim, aqueles que estão em organizações orientadas para o cliente têm acesso imediato aos sucessos e fracassos daqueles que vieram – e se foram – antes deles.

2.3 – Modelos de sucesso em serviços

Há muitas organizações cujo sucesso em serviços estabeleceu nos padrões de superioridade. Estabeleceram alguns pontos que as diferenciaram das demais.

O primeiro ponto é *exceder expectativas*, ou seja, prestar mais e melhores serviços do que esperam os clientes. Este é um compromisso total com a excelência em serviços – excelência que mantém clientes, propicia vendas repetitivas aos mesmos clientes e atrai novos clientes.

Em entrevista dada em 1990 a R. L. DESATNICK, Joseph J. Melone, presidente da Prudential Insurance²⁵, afirma que muitas vezes seus agentes conduzem pessoas idosas a escritórios de Seguridade Social e os ajudam a requerer seus

²⁵ DESATNICK, Robert L.; DETZEL, Denis H. op. cit. p. 11.

benefícios. Que outro exemplo deste cuidado extra, é quando uma mulher de oitenta e dois anos quis mudar um beneficiário de uma apólice de \$5.000, seu agente foi pessoalmente até sua casa.

De acordo com Melone²⁶, “o serviço é a vantagem competitiva mais importante num mercado com muitos fornecedores e margens de lucro decrescentes. E esse serviço compensa”.

Outro ponto é *prestar atenção em detalhes*. Receber os clientes com alegria, como se fossem amigos pessoais. Busca-se também uma boa gerência em recursos humanos, em nível corporativo, se estendendo a todas as regiões, distritos, escritórios e restaurantes. Os valores da organização, focalizados no cliente, são reforçados pelas suas políticas com relação ao seu próprio pessoal.

Torna-se relevante destacar dez características comuns aos superastros de serviços, conforme aludido por DESATNICK e DETZEL²⁷:

1. Reconhecem o fato de que as relações com os clientes refletem as relações com os funcionários. Conscientizam-se de que tinha de ser excelente em seus relacionamentos com os funcionários para poder ser superior no atendimento aos clientes.
2. Criam um estado de alerta em relação à importância do atendimento aos clientes nas mentes dos seus funcionários. Ensinam-lhes sobre a necessidade de manter os clientes satisfeitos com o tratamento dos funcionários: o cliente é o pagador final.
3. Desenvolvem e implementam sistemas de suporte necessários para ensinar a reforçar os comportamentos esperados.
4. Reconhecem que tudo o que acontece dentro de uma organização tem impacto sobre o atendimento aos clientes. Estabelecem sistemas de suporte interligados em todas as suas organizações.

²⁶ Ibidem. p. 11.

²⁷ DESATNICK, Robert L.; DETZEL, Denis H. op. cit. p. 13.

5. Definem e implementam padrões de desempenho precisos e exigentes, associados a altas expectativas de desempenho, para traduzir os conceitos em comportamento.
6. Treinam gerentes, supervisores e funcionários para reforçar e manter os comportamentos desejados uma vez estabelecidos.
7. Definem cuidadosamente os papéis de gerentes e supervisores na promoção da superioridade contínua em serviços.
8. Proporcionam reconhecimento e recompensas, tangíveis e intangíveis, para comportamentos exemplares. Fazem com que os funcionários se sintam importantes e apreciados.
9. Usam medidas quantitativas para monitorar a eficácia das políticas, práticas, programas e procedimentos de serviços e de pessoal.
10. Incorporam reforços vigorosos e continuados para sustentar sistemas de valores e práticas gerenciais orientadas para o cliente.

2.4 –Estratégicas para se conhecer o cliente para um melhor desempenho da empresa

A década de 80 foi claramente de rebelião e soberania do cliente, estendendo-se na década de 90 com o novo comportamento dos consumidores, qual seja, o de não abrirem mão de seus direitos, quando reivindicam aquilo pelo que pagaram. Além disso, mudanças dramáticas em fatores demográficos, econômicos, políticos, tecnológicos e em valores sociais, sinalizaram mudanças constantes no campo dos negócios, tanto em termos domésticos como internacionais.

Isto posto, aquelas empresas que desejam sucesso, só conseguirão, na medida em que reconhecerem a atual evolução dos clientes, estando, via de regra, preparadas para enfrentar o desafio com os mais altos padrões de serviço a eles fornecidos. Trata-se, na verdade, de obtenção de vantagem competitiva. É, portanto, o momento ideal para cada empresa reavaliar a maneira como administra seus relacionamentos com dois grupos vitais: clientes internos (funcionários) e externos (aqueles que compram

seus produtos ou serviços). Qualquer empresa que deixe de tomar esta medida preventiva antes que sua participação de mercado, suas vendas ou lucros entrem em declínio, poderá depois se ver incapaz de reverter a tendência descendente.

2.5 – Qualidade total: procurando agradar o cliente.

De todo mundo, os americanos são os que mais exigem serviço rápido, sem filas compridas. Entre os negócios americanos, os da Califórnia são particularmente inovadores quando se trata de encontrar maneiras de servir sua cliente inquieta, impaciente e às vezes manhosa, com atendimento mais rápido, promoções atraentes e modismos espalhafatosos, que, por sua vez, espalham em todo lugar.

Assim, uma vez que conseguem atrair e agradar os clientes, esses modismos devem ser incluídos na definição moderna de qualidade, junto com outras noções mais sóbrias a respeito de qualidade. Mas o desempenho deve ser repetido, ou seu apelo ao cliente desaparece.

SCHONBERGER²⁸ entende que “qualidade é aquilo que atrai, agrada e mantém nossa lealdade”. Mas o que é qualidade total? Entende-se, a maioria dos estudiosos da área, que qualidade total é aquela que inclui a qualidade dos bens, serviços, tempo, lugares (edifícios, fábricas, escritórios de alta qualidade), equipamentos e ferramentas, processos, pessoal, ambiente e segurança, informação e mediações.

A noção de qualidade total aplica-se igualmente aos bens e aos serviços, mas a ênfase está mais no processo que nos bens ou serviços em si. Está mais no aprimoramento do que no conceito de excelência. E nessa visão, é fundamental a atenção ao cliente final e à pessoa que se encontra na fase seguinte. Quando a qualidade de processos (controlada por aqueles que estão atentos aos clientes) melhora, o mesmo acontece com os bens e serviços.

²⁸ SCHONBERGER, Richard J. **Construindo uma corrente de clientes**. São Paulo: Pioneira, 1999. p. 66.

As garantias e afirmações a respeito da qualidade não são suficientes. Uma afirmação que não seja sustentada pelo desempenho não segura os clientes por muito tempo.

Deve-se, dessa forma, estabelecer um conjunto de conceitos que venham para o primeiro plano, de forma a estabelecer um grau adequado de confiabilidade.

SCHONBERGER²⁹ apresenta o aprimoramento rápido e contínuo como único objetivo necessário; enfoca a qualidade de processos em todos os recursos (humanos e físicos) que compreendem o processo; dá uma atenção especial ao cliente final e à pessoa que se encontra na fase seguinte do processo de trabalho e, finalmente, identifica a qualidade como uma tarefa de todos.

Assim, independentemente do país ou setor, os líderes mundiais estão buscando estratégias contra falhas. A empresa que se promove bem pode conseguir vender até lixo, mas a concorrência é difícil quando outra empresa, que seja vizinha, de outro país ou continente consegue oferecer qualidade pelo mesmo preço.

Os empregados de todo o mundo também têm o tino da qualidade – que consiste em saber o que é uma organização de qualidade para trabalhar. Os atrativos dessas organizações incluem coisas como melhores condições de segurança, estabilidade no emprego e a chance de ganhar dinheiro. A organização de má qualidade como empregadora perde pontos em cada um desses itens, e em outros. O que é mais desmotivador que um trabalho que aliena o empregado e que bloqueia suas idéias de aprimoramento? O que é mais estéril do que aquilo que SCHONBERGER³⁰, “o antídoto para resolver essa questão, é o aprimoramento contínuo e o envolvimento dos empregados, que são a espinha dorsal da qualidade total”.

Para servir a cadeia de clientes, SCHONBERGER³¹ identifica doze dimensões da qualidade:

²⁹ SCHONBERGER, Richard J. op. cit. p. 67.

³⁰ SCHONBERGER, Richard J. op. cit. p. 69.

³¹ SCHONBERGER, Richard J. op. cit. p. 83-84.

1. *Conformidade com as especificações*: podem ser especificações numéricas, por exemplo, o peso do pacote não deve ser menor que 395 gramas e não maior que 405;
2. *Desempenho*: isso se refere ao grau do serviço ou produto (a textura de um biscoito, a nitidez de uma imagem de Televisão);
3. *Resposta ou atendimento rápido*: isso em geral se mede em lapsos de tempo ou atrasos (tempo gasto numa fila, tempo que o telefone demora para dar linha);
4. *Experiência em mudança rápida*: mudança de roupa no teatro, mudança do tamanho das latas numa fábrica;
5. *Características*: foco automático numa câmera, café grátis enquanto você faz as compras;
6. *Confiabilidade*: o carro liga sempre que dá partida e continua funcionando durante toda a viagem;
7. *Durabilidade*: o quão robusto é ou quanto dura um produto;
8. *Capacidade de manutenção*: facilidade de prestar um serviço ou dar assistência técnica a um produto;
9. *Estética*: beleza, elegância, sentimentalismo e outros fatores que apelam aos olhos e a outros sentidos (o ronco de um motor);
10. *Qualidade percebida*: uma impressão de qualidade baseada em algo que não sejam provas ocasionais e momentâneas (lealdade a uma marca de roupas, a reputação de seriedade de um juiz);
11. *Humanidade*: fornecer bens ou serviços com dose certa de amabilidade, atenção, humildade, honestidade (serviço com um sorriso);
12. *Valor*: o valor refere-se à quantia de qualquer uma das dimensões anteriores da qualidade que obtemos pelo custo ou preço;

3.0 – O tema ATENDIMENTO

O termo ATENDER, segundo o Dicionário Aurélio Básico da Língua Portuguesa (1988), possui vários significados: Dar ou prestar atenção; atentar,

observar, notar; acolher, receber com atenção ou cortesia; receber; escutar atentamente, etc.

A importância do atendimento nas relações negociais, considerando todas as referências acima, foi evidenciada a partir do início da década de 70, no período denominado “Era da Qualidade”, que caracterizou-se pela busca da satisfação do cliente, com foco em suas expectativas e necessidade.

O setor de serviços, que sobrepõe-se cada vez mais aos demais setores da economia, experimentando um crescimento vertiginoso e com tendência a proporcionar a maioria absoluta dos novos empregos nos próximos anos, é outro fator que realça a importância do bom atendimento.

O cenário futuro aponta a qualidade do atendimento como a estratégia organizacional capaz de manter clientes e conquistar novos.

O consultor Sérgio Faria, especialista em marketing, em palestra proferida em 1997, antecipava as características de uma empresa de sucesso para o ano 2000, evidenciando a importância do atendimento. Vejamos alguns pontos:

“1º - Ela terá uma preocupação com a qualidade, que já não é apenas um fator diferencial, mas uma obrigação;

2º - Ela trabalhará consciente de que fidelidade dos consumidores à sua marca não existe;

3º - A globalização implicará que ela pense de forma planetária, mas aja localmente e respeitando as regionalidades;

4º - A capacidade inovadora e reinventiva será pré-requisito essencial para a conquista de clientes. E a personalização dos produtos será máxima;

5º - Os empregados terão escolaridade média de quinze anos;

6º - A tecnologia da informação será o grande suporte da produção e da comercialização;

7º - O marketing será cada vez mais um marketing do um a um, totalmente pessoal. A empresa adotará parcerias com clientes e fornecedores para se manter no mercado e tentar ainda algum resquício de fidelidade;

8º - As margens de comercialização serão substancialmente decrescentes;

9º - A preocupação ambiental será inerente aos processos produtivos (...)

(...) O marketing será fantásticamente prospectivo. (...) a empresa deve, antes que o mercado manifeste esse desejo, estar apta a desvendar qual será o anseio seguinte do cliente, ganhando pontos com o fator surpresa.”

Claudius D’Artagnan Barros afirma em sua obra *Excelência em Serviços – Questão de sobrevivência no mercado* (1996) que, “(...) os prognósticos mais realistas nos levam a crer que o cliente, num futuro muito próximo, ocupará definitivamente a confortável posição de negociar sua condição de consumidor fiel somente a uma seleta classe de fornecedores, dos muitos que hoje disputam o mercado.

Esses, por sua vez, ofertarão em troca: qualidade no atendimento, disponibilidade de produtos e serviços, garantia pós-venda, além obviamente de preços competitivos e atraentes, numa demonstração de esforço constante na manutenção do cliente conquistado. Se quisermos saber o motivo real de tais atitudes por parte dos fornecedores é muito simples – a concorrência!

A preocupação com o inusitado e o estímulo às idéias criativas com o objetivo de melhor servir deixam de ser assunto dos meios gerenciais ou assemelhados e passam para o plano do desafio cotidiano de todos os funcionários, principalmente os responsáveis pela ‘linha de frente’, em que imperam os chamados momentos da verdade”.

3.1 – O atendimento tradicional

Apesar de o mercado estar experimentando mudanças há tempos, visando o foco prioritário no cliente, diversos autores enfatizam que muitas organizações realizam o seu planejamento voltado para atividades-meio, tratando os clientes como dados estatísticos.

Os produtos ou serviços são projetados para compradores “sem rosto”, ou seja, não são verificados os problemas, necessidades e expectativas dos potenciais compradores.

O foco em atividades, processos, procedimentos, regras e rotinas leva a organização a perder de vista seu objetivo principal de criar valor para o cliente. O desempenho é baseado em padrões que não são relevantes para os clientes.

Muitas vezes as pessoas – o fornecedor, o atendente, “a linha de frente” – têm atitudes burocráticas presas a regras e regulamentos. Não são ensinadas, nem estimuladas, a pensar, refletir, reagir e decidir, para resolver na hora um problema do cliente.

3.2 – O atendimento com foco no cliente

As empresas que têm excelência nos serviços vêem o cliente como indivíduo e procuram entender o que ele pensa. Estão estruturadas de forma diferente, onde os clientes direcionam as ações, os setores agregam valor e as pessoas estão conscientes em prestar um bom serviço.

Os clientes têm o direito de julgar a qualidade do produto ou do serviço e de tomar a decisão final a respeito de fazer ou não o negócio com a empresa.

À primeira vista, fazer isso significa expor-se demais, “abrir a guarda” para uma infinidade de reclamações. Porém, para as empresas que querem saber exatamente o que os clientes querem e pensam, esse é o caminho! Por quê? É o melhor caminho para saber o que gostam ou deixam de gostar no produto ou serviço que recebem.

Acima de tudo, mostra que a empresa está disposta a assumir erros e ouvir críticas, criando um vínculo forte com o cliente, poderosa ferramenta para o aperfeiçoamento de produtos e serviços, seja por meio de reclamação ou sugestão.

Para isso, é fundamental atentar para os aspectos relativos à qualidade do serviço ou produto e, especialmente, à qualidade do atendimento.

Presteza; solicitude; atenção; conforto; tempestividade; competência; cortesia; confiança; credibilidade; segurança; facilidade de acesso aos fornecedores, produtos e serviços; comunicação; facilitadores do atendimento; imagem, etc., são alguns dos requisitos inerentes à qualidade do atendimento, ou especificamente do serviço.

O consultor Paulo Renato Rodrigues em seu livro *O Desafio do 3º Milênio* (1997), a propósito do assunto, expõe o seu ponto de vista sobre a empresa voltada para o cliente.

“(...) Se você fizer tudo o que o cliente pedir, sua empresa quebra. Ele não paga tarifa, quer o menor preço e o maior prazo para pagar. Qual o cliente que teria a visão, há quinze anos, de pedir um telefone celular, um fax, o filme na TV, uma pizza em casa, home-banking, enfim, algumas dessas inovações que, hoje constituem o nosso cotidiano?”

O que devemos fazer, então, é trabalhar na necessidade do cliente, naquilo que ele precisa, no seu foco. Trabalhar com foco no cliente é conhecer o seu negócio, estudar as suas necessidades presentes e futuras, antecipando-as, despertando-as e, basicamente, surpreendendo e encantando cliente. Aí, então, ele não só fechará bons negócios com a sua empresa, como também lhe será eternamente agradecido por preocupar-se com o seu sucesso.

O desafio do terceiro milênio vai obrigar as pessoas a investirem em modernização, em novas tecnologias, em produtividade e, fundamentalmente, nas pessoas. No capital humano, que será um dos grandes diferenciais competitivos da nova era. Vivenciamos uma mudança ampla de conceitos que exige que realmente sepultemos formas antigas de agir.

O objetivo empresarial deverá centrar-se, no mínimo, em não perder a competitividade no mercado e, no máximo, alcançar um resultado melhor que a concorrência. Nesse novo cenário, a informação ganha um status ainda mais privilegiado.

Nos anos 80, a indagação era “o que podemos vender?” A próxima pergunta, daqui para frente, é “o que o mercado quer?”. A informação é a chave da transição desse modelo para a customização. Banco de dados sobre clientes é um ponto fundamental nesse processo. O grande desafio será cada vez mais reinventar o negócio. Não mais fazer só melhor, mas fazer diferente.

As empresas vencedoras serão aquelas que conseguirem diferenciar o seu produto e estarem atentas às mudanças velozes do mercado. A cultura precisa mudar de produção em massa para customização em massa. Sobreviverão aquelas que se

aperceberem de como vender soluções para uma necessidade dos clientes e não meramente “empurrando” produtos. Assim, empresas vencedoras serão aquelas que atenderão às necessidades dos consumidores de forma econômica, conveniente e comunicação eficaz”.

De acordo com Claudios D’Artagnan Barros (1996), a empresa a qual denominamos “modelo de sucesso”, é aquela com visão estratégica, rápida, ágil, que se preocupa com a educação e capacitação de seus recursos humanos, mantendo-se alerta às inovações tecnológicas, controlando com zelo seus custos, totalmente dedicada ao encantamento e constantemente preocupada com perdas na satisfação de seus clientes internos e externos.

(...) é ter uma administração preocupada, incessantemente, em manter seus clientes na curva de fidelidade, ou seja, clientes que têm as suas expectativas atendidas tão detalhadamente que se recusa a ser assediado pelos concorrentes, principalmente pelo receio de não receber, do fornecedor candidato, o mesmo tratamento.(...)

(...) Outra característica de uma empresa “modelo de sucesso” está no seu grau de preocupação em superar as expectativas do cliente. (...) a melhor explicação para essa estratégia é surpreender o cliente sempre que possível, com algo inusitado que ele não espera.”

O novo contexto dos negócios sinaliza que as pessoas querem diferenciação, personalização, opções; querem ser tratadas como indivíduos. Nivelar pessoas, produtos e serviços pode ocasionar insatisfação do cliente, comprometimento da capacidade competitiva da empresa e dificuldade em alcançar os resultados pretendidos.

3.3 – Definições de Serviços

Philip Kotler (1993) define serviço como “ato ou desempenho essencialmente intangível que uma parte pode oferecer a outra e que não resulte na posse de nenhum bem. Sua execução pode ou não estar ligada a um produto físico”.

Sejam eles públicos ou privados, com fins lucrativos ou não, os serviços têm quatro características principais que afetam o projeto dos programas de marketing: Intangibilidade, Inseparabilidade, Variabilidade e Percebibilidade.

O essencial definir “produto” como tudo aquilo capaz de satisfazer uma necessidade ou desejo, o que abrange serviços e idéias.

O essencial num produto são os benefícios que ele pode proporcionar, e não suas características intrínsecas. Quanto mais ampla a gama de benefícios que o produto possa oferecer, direta ou indiretamente, maiores são as oportunidades de que venha a atender às necessidades e expectativas dos clientes, possibilitando maior argumentação para venda.

Os serviços são “produtos intangíveis” com características especiais, pois não são palpáveis. Podem ser criados, prestados (produzidos), utilizados (consumidos) e negociados (vendidos). Essa característica de intangibilidade incorpora a figura do funcionário (vendedor, atendente, prestador ou fornecedor do serviço) como componente do próprio serviço prestado. Isso ocorre em razão da necessidade que tem o ser humano de associar algo concreto a tudo aquilo que se lhe apresenta de forma abstrata.

Kotler apresenta o exemplo de um banco que deseja transmitir a idéia de que seu serviço é rápido e eficiente. Ele deve tornar seu posicionamento estratégico, tangível em todos os aspectos com os quais tem contato com o consumidor. O local físico do banco deve sugerir serviços rápidos e eficientes: seu exterior e interior deverão ter linhas harmoniosas, o fluxo de pessoas deverá ser planejado cuidadosamente, as filas de espera deverão ser curtas; Os funcionários do banco deverão estar sempre ocupados e corretamente vestidos. Seu equipamento – computadores, mesas, etc. – deverão ter uma aparência moderna. Os anúncios e outros tipos de comunicação do banco deverão sugerir eficiência, com designs limpos e simples, e palavras e fotos cuidadosamente escolhidas para comunicar o posicionamento do banco. Ele deverá escolher uma marca e um símbolo para seu serviço que sejam capazes de sugerir rapidez e eficiência. Os preços dos vários serviços do banco devem ser divulgados de forma sempre simples e clara.

Outra característica do serviço é que a produção ocorre simultaneamente ao uso e, normalmente, a venda ocorre antes. Apesar da preparação prévia do serviço, o cliente marca, pede ou aceita a prestação do serviço e, quando o trabalho do fornecedor termina, encerra-se também sua utilização ou consumo.

Isso não implica em que não haja a continuidade dos benefícios, como satisfação, confiança, empolgação, entusiasmo, etc. Assim, podem surgir novas oportunidades de negócios ou de vendas, com a manutenção de clientes satisfeitos e a conquista de outros, ocasião em que os serviços pós-venda tornam-se relevantes.

3.4 – Momentos de contato com o cliente

É muito importante identificar os elementos básicos de cada experiência vivenciada pelo cliente e criar indicadores de qualidade que mostrem como está sua avaliação em relação a esses elementos.

Um desses elementos é o conceito de “momento de contato” (ou “hora da verdade”). São todas e quaisquer situações nas quais o cliente relaciona-se ou interage com a empresa e forma uma impressão, um sentimento ou uma imagem de seus serviços ou produtos.

Esse conceito é uma metáfora vinda das touradas, dos momentos da verdade do toureiro, que foi utilizada por Jan Carlzon (1992) para definir a experiência fundamental do cliente na qual ele é impactado.

Nos contatos que cada cliente tem com a empresa, a imagem da organização é formada na mente desse cliente. Carlzon realça que são esses momentos que basicamente definem o resultado do negócio, sendo essa a oportunidade em que a organização precisa provar ao cliente que ela é a sua melhor opção de negócios.

Para tanto, a organização precisa implantar uma nova estrutura que viabilize a satisfação plena do cliente, favoreça um clima de ampla cooperação entre os funcionários e facilite a disseminação das informações em todos os níveis.

Os “momentos de contato” podem não envolver necessariamente um contato pessoal. Podem ocorrer de outras diversas formas, como através de propagandas e

publicidade, informações sobre a empresa, utilização de meios informatizados, uso de áreas da empresa (estacionamento, por exemplo), etc.

Para se encontrar os “momentos de contato” de uma organização, torna-se necessária a participação de todos os funcionários, desde a alta administração até o nível de execução.

Para cada “momento de contato” podem ser identificados os aspectos que os clientes consideram satisfatórios, insatisfatórios ou excelentes. Assim, a organização pode desenvolver ações que busquem melhorar esses requisitos, especialmente os considerados críticos na visão do cliente, bem como acompanhar e analisar cada etapa desse contato, definindo o que deve ser melhor gerenciado, de forma a agregar mais valor ao cliente.

Essa ação vale também para os clientes internos, pois aqueles que não estão servindo ao cliente final (externo), devem servir àqueles que estão. As pessoas que trabalham nos serviços internos necessitam do mesmo senso de contribuição e da mesma disposição para servir demonstrados por aquelas que mantêm contato com o cliente.

Todas as pessoas, da “linha de frente” ou não, têm a oportunidade de agregar valor ao serviço ou ao produto oferecido. As pessoas que têm contato direto com os clientes precisam estar conscientes da importância desses momentos, pois a formação de imagem ou opinião a respeito da organização, serviço ou produto, acontece apenas nas oportunidades em que interagem com alguém da empresa.

José Carlos Chagas Sampaio definiu de forma inovadora e criativa o momento da verdade em sete momentos cruciais, através de versos em cordel. O cordel é uma coleção de versos escritos por poetas e romancistas populares do nordeste, sem o rigor gramatical.

(...) **O Momento da Verdade**
 para a empresa avaliar,
 é de muita utilidade
 pro serviço melhorar.
 Ele forma opinião
 Sobre serviço, qualidade
 e o cliente, cidadão
 faz conceito da unidade.
 É o contato que se tem

ambiente que se nota
 por ele o cliente vem
 ou por isso o cliente volta.

(...)Karl Albrecht definiu
 dos serviços os sete pecados
 e com isso conclui
 porque clientes zangados
 é bom que se veja
 a lista mais comum,
 pois com isso a gente almeja
 não cometê-los nenhum,

A APATIA é o primeiro (1º)
 da lista que eu vou mostrar.
 O funcionário vezeiro
 não quer o cliente notar.
 Vive sem compromisso,
 parece não se importar,
 se aposentou no serviço
 e diz que quer trabalhar.

MÁ VONTADE COM O CLIENTE (2º)
 é o segundo pecado.
 Ele quer de forma urgente
 botar o cliente de lado;
 do cliente se livrar
 pra outra coisa fazer
 e o cliente a esperar
 alguém pra lhe atender.

SER FRIO COM O CLIENTE, (3º)
 trata-lo muito formal,
 não há, meu Deus, quem agüente
 ser tratado, assim, tão mal.
 parece que se tem máscara,
 que não se tem emoção,
 o atendente é uma lástima,
 de pedra é seu coração.

TRABALHAR COMO ROBÔ, (4º)
 sem saber porque fazer
 e quando a coisa mudou,
 ficou sem nada entender,
 proceder do mesmo jeito
 nunca mudou de ação
 fique certo, o sujeito
 vive a robotização

TRATAR DE FORMA ABUSIVA, (5º)
 ser dominador também,
 não dar nem alternativa.
 Tratar com muito desdém,
 não permitir nem aparte

pro cliente esclarecer
e o cliente em outra parte
seu negócio vai fazer.

TÁ AQUI NO MANUAL, (6º)
é outra forma de agir,
Dura Lex, Sed Lex,
tá na norma, é pra seguir.
Não se usa o bom senso
e o cliente vai sair.
Perdeu esforço imenso,
a firma pode falir.

FAZER O CLIENTE DAR VOLTA, (7º)
por toda organização,
isso até traz revolta
é triste situação.
Não é comigo acontece,
é outro departamento
e o cliente sobe e desce,
marchando que nem sargento. (...)
(SAMPAIO, 1996, p.5)

3.5 – O papel do marketing na relação “Empresa x Cliente”

O marketing tem papel essencial para melhorar o nível da qualidade percebida pelo cliente, pois é a função que matem contato mais estreito com o mercado, tendo a responsabilidade de captar os aspectos que interpretam a satisfação atual e futura da clientela, traduzindo-os em modificações nos produtos ou serviços existentes, ou em novos.

Segundo Kotler (1993), o marketing consiste em ações para obter uma resposta desejada de um público-alvo acerca de algum produto, serviço, idéia ou outro objeto qualquer.

Kotler conceitua o marketing como um “Processo social e gerencial através do qual indivíduos e grupos obtêm aquilo de que necessitam e desejam por meio da criação e troca e produtos e valores”.

3.6 – Aprendendo com o cliente/Perguntando ao cliente

Uma das melhores formas de se aperfeiçoar um “momento de contato” para entregar valor ao cliente é perguntando-lhe. É impressionante o número de empresas que não se utilizam do expediente de pedir aos clientes idéias e sugestões para a melhoria de seus serviços. Certamente, em todos os segmentos de mercado há pessoas que possuem necessidades e preferências não atendidas ou inexploradas, boas idéias, que contribuem para a melhoria da qualidade dos serviços da empresa.

Vera Giangrande (1996), ombudman do Grupo Pão de Açúcar, dá um exemplo de como o cliente mensura a qualidade da empresa, num banco: “Como exemplo, podemos citar a ida de uma pessoa a um banco para pedir um empréstimo. A qualidade técnica do que se procura são juros a X por cento, com N de facilidades de pagamento, etc., tudo o que mostra objetivamente que o serviço necessitado era aquele. Paralelamente, há a qualidade funcional inerente a esse empréstimo. Da telefonista, de quem recebeu a pessoa na entrada, do pessoal da linha de frente, etc. O olhar de quem fez o atendimento, que pode ter sido frio ou então acompanhado de um sorriso e de uma saudação cordial”.

Claudius D’Artagnan Barros (1996) salienta que o brasileiro precisa adquirir o hábito de divulgar mais tanto os casos de Qualidade quanto os de não-Qualidade. E não é só isso. É preciso dar retorno às empresas, para que elas mantenham os seus esforços ou corrijam as suas falhas.

Se cada consumidor brasileiro, ao receber um bom serviço, notificasse o fornecedor ou reclamasse quando algo não atendeu às suas expectativas, certamente teríamos uma melhora significativa nas relações fornecedor-cliente. O problema é que não estamos habituados a elogiar. Também sentimos, de modo geral, um certo incomodo ao reclamar. Assim, muitas vezes, o fornecedor fica sem saber se atendeu com Qualidade ou não, e continua, por isso mesmo, prestando desserviços ou produzindo produtos com qualidade duvidosa.

Os funcionários chamados de pontos de equilíbrios (guardas, recepcionistas, atendentes, telefonistas, caixas de banco, etc.) devem receber treinamento extra,

denominado o “uso do bom senso”. São muitas as ocasiões nas quais existe a necessidade de utilização desta habilidade.

3.7 – Como está o atendimento bancário atualmente

A principal confusão quando se fala em tecnologia bancária esta no uso da própria palavra tecnologia, que se refere a uma infinidade de sistemas e programas de computador, muito diferente no uso e na função.

Uma coisa é a tecnologia usada para processar as transações bancárias; outra, a empregada na rede de telecomunicações; uma terceira aquela que permite fazer uma gestão eficiente e avaliar a rentabilidade das agências; e finalmente uma quarta garante a oferta de serviços bancários em diversos canais eletrônicos de atendimento, como telefone, Pager, fax, caixas-automáticos, centrais de auto-atendimento, correio eletrônico e serviços de débitos automáticos.

Nem todas essas tecnologias têm o mesmo grau de evolução no Brasil. Se é verdade que a inflação obrigou os bancos a acelerar o processamento das transações, isso não quer dizer nada quando se fala em gestão bancária ou relacionamento com o cliente.

Muitos bancos têm muitos desafios e problemas por trás dos guichês e canais eletrônicos de atendimento. Isso acontece por várias razões.

Uma delas diz respeito a um desafio que não é particularidade dos bancos, mas tem atingido todos os demais setores da economia. É a chamada integração dos canais de atendimento e distribuição da informação bancária.

Os bancos foram bastante ágeis em atender qualquer empresa ou pessoa em qualquer lugar e de todas as formas possíveis. O mercado passou a deter a escolha da forma de se relacionar com o banco. Mas acabou se transformando em uma série de custos extras, sem muito benefício adicional.

A mesma rapidez com que se abriram tantas portas não se repetiu no preparo dos sistemas para reconhecer o cliente. Os bancos estão usando bem os canais, mas

não sabem como fazer com que um dado colhido em uma ponta de atendimento gere imediatamente conhecimento para outra.

O estágio em que os bancos brasileiros estão hoje em tecnologia de relacionamento com o cliente é comparado por alguns especialistas internacionais aos dos bancos americanos quatro anos atrás.

Como exemplo, um banco recolhe a conta telefone, mas não consegue associar o valor dela à renda de determinada família nem interferir, com base nesse gasto, que ela é constituída de internautas fanáticos que ficam pendurados na Internet.

Só agora os bancos perceberam que tais informações podem ser muito úteis e que eles estão diante do desafio de tratar cada cliente como se fosse único.

3.7.1 – Exemplos de bom atendimento

3.7.1.1 – Atendimento Mc Donald's

Você entra num estabelecimento lotado, quer resolver seu problema de modo rápido e barato e ser atendido com simpatia. As filas andam. Na verdade, você é atendido enquanto está na fila. O sistema é todo muito eficiente e o sorriso dos funcionários é freqüente. Você está numa loja do Mc Donald's.

Diferentemente de empresas onde adquire-se os vícios de uma economia lenta, burocrática e pouco competitiva, em que o funcionário trabalha para agradar ao chefe e não ao cliente, os funcionários do Mc Donald's, a maioria no seu primeiro emprego, são treinados, à luz de conceitos que serão decisivos para as suas carreiras futuras, dentro ou fora da empresa: agilidade, trabalho em equipe, controle de qualidade, padronização dos processos, previsibilidade dos processos e foco no cliente.

Ao aprender que o hambúrguer só pode ser servido se medido entre 69 e 71 graus centígrados, ou que o sorriso tem custo zero e deve ser distribuído de graça aos fregueses, estão, na verdade, sendo preparados para a crescente competitividade e eficiência da economia brasileira.

3.7.1.2 – A arte de arrancar “uaus”

Fundada em 1969, a Stew Leonard, considerada a maior loja de laticínio dos Estados Unidos, não mede esforços para entreter, agradar e segurar o cliente entre suas paredes.

O nome STEW virou um anagrama para orientar seus empregados: S para satisfação, T para tempo, E para excelência e W para wow (uau). “Uau é o que queremos que cada consumidor diga quando entrar na loja”, diz Tom Leonard, dono da Stew Leonard. Segundo ele, o que transforma freqüentadores em consumidores chama-se atendimento ao cliente(...).

Por isso, cada empregado tem autonomia para resolver um problema da maneira que achar adequada, na hora, sem ter de perguntar a opinião de nenhum supervisor. E ninguém pode ser demitido porque cometeu um erro. “Você precisa de funcionários felizes para fazer clientes felizes”, afirma Leonard.

3.8 – Implementando a gestão da qualidade em serviços.

Há uma identidade por parte dos consultores internacionais e brasileiros de que o caminho para o atendimento das necessidades e expectativas do cliente é a implementação da gestão da qualidade em serviços. Apontam inclusive alguns passos para a consecução desse objetivo:

- a) Definição da visão, missão e valores da organização;
- b) Educação e comprometimento da alta direção e da gerencia;
- c) Constituição de equipes de facilitadores;
- d) Entrega de valor ao cliente;
- e) Adoção de medidas de impacto positivo para o cliente, começando pelas áreas de maior insatisfação para os clientes, ou pelos processos que emperram ou dificultam a prestação de serviço. É interessante que se comece também pelos

“momentos de contato” críticos ou por mudanças que sejam visualmente perceptíveis pelos clientes e funcionários e que realmente resolvam os problemas.

A solução de problemas mais óbvios, com ações decisivas e eficazes para a satisfação do cliente; tendem a dar maior credibilidade e motivação às pessoas envolvidas. Também a implementação de mudanças mais visíveis, favorece a avaliação do cliente e a aceitação dos funcionários.

Baseando-se em depoimentos de consultores internacionais e brasileiros sobre serviço a clientes no Brasil, a empresa de consultoria OBI, coordenada pelo consultor Marco Antonio Oliveira, em parceria com a Editora Nobel, elaborou o livro *A descoberta do Cliente: em busca de um jeito brasileiro de prestar serviços* (1994), que aprofunda os passos sugeridos anteriormente:

- Pesquisando o que os clientes querem

Conhecer o que o cliente pensa e quer, saber do que ele necessita, que expectativas tem, o que valoriza num dado produto ou serviço, é algo essencial. Pesquisar atitudes, hábitos e comportamentos dos clientes torna-se, por conseguinte, parte integrante de qualquer programa de serviço a clientes que venha a ser implantado por uma empresa. Trata-se de ficar na escuta permanente do cliente, em estreito contato com ele, procurando apreender o que há de mais genuíno em seu modo de pensar e agir.

- Aceitam-se queixas e reclamações, prazerosamente

Um ponto importante defendido pelos consultores internacionais, relacionando aos desejos e às necessidades dos clientes, é que se deve promover o contínuo aproveitamento das queixas e reclamações feitas por eles. A idéia que se procura difundir é que quem reclama o faz ver algum benefício em prosseguir como cliente da empresa! Em outras palavras, quem tiver desistido de ser cliente não irá reclamar, mas simplesmente abandonará a relação.

- O valor e a fidelidade do cliente

As estratégias relativas ao serviço a clientes enfatizam a necessidade de se transformar clientes potenciais em clientes ativos, de se reconquistar clientes inativos e, sobretudo de manter ativos os atuais clientes.

- Uma “cultura” voltada para o cliente

Todos os empregados de uma empresa devem se sentir do mesmo modo em relação ao cliente, para que o serviço possa ser efetivamente classificado como excelente. Assim, é preciso desenvolver um sentimento coletivo de dedicação, de unidade, de solidariedade, capaz de levar todos a encarar o serviço ao cliente como sua responsabilidade pessoal.

- Comprometimento da cúpula e da gerencia

Não é possível estabelecer na empresa um verdadeiro programa de serviço ao cliente, caso o executivo principal não o venha a apoiar integral e explicitamente; mais que isso, se ele não se engajar pessoalmente no programa.

Certifique-se de que os gerentes de nível intermediário conhecem as metas relativas ao esforço empreendido para a melhoria do serviço aos clientes, e que sentem-se responsáveis por dar bom exemplo.

- Práticas de pessoal

Fala-se bastante também entre os consultores, sobre a prerrogativa que os empregados da “linha de frente” devem ter de tomar decisões autônomas e originais, sem consulta prévia aos superiores, quando se virem frente a situações imprevistas, em que o serviço ao cliente esteja em jogo e a credibilidade da companhia junto ao mesmo, ameaçada.

Quando os empregados têm medo de tomar qualquer decisão que não tenha sido aprovada previamente por uma política escrita, há uma barreira no sistema. Eles devem ter a autoridade para fazer o que é necessário para levar o cliente à satisfação.

Descrevemos a seguir um procedimento de seis etapas adotadas pela Xerox do Canadá, visando responder aos interesses dos clientes, conforme Richard Whiteley (1992):

1 – coletar informações, sobretudo dos clientes finais e dos internos, sobre os processos dentro da empresa que possam estar causando problemas;

2 – converter as informações obtidas dos clientes em indicadores apropriados para medir o desempenho da empresa;

3 – analisar os atuais procedimentos de trabalho, com base nesses indicadores;

4 – projetar procedimentos melhores que os atuais, valendo-se para isso da nova compreensão obtida sobre os mesmos;

5 – estabelecer padrões para a execução desses procedimentos, de modo que fiquem claramente definidos os resultados a conseguir e as medidas de desempenho a serem utilizadas para avaliar a obtenção desses resultados;

6 – gerenciar o desempenho.

Dentro da recomendação dos consultores internacionais de que as empresas devem preocupar-se em pesquisar e conhecer melhor os hábitos dos seus clientes há um detalhe importante a ser ressaltado e analisado.

Nas indústrias nas quais a mudança é muito rápida, freqüentemente se observa que as companhias estão abrindo caminhos novos: ninguém realmente “conhece” o mercado; o mercado, aliás, ainda nem mesmo existe. Nessas indústrias, quase todos os novos produtos são experimentais.

Poucos produtos que são líderes de mercado estavam perfeitamente sintonizados com seus públicos consumidores, quando foram lançados pela primeira vez. Em vez disso, tiveram de ser modificados, alterados, depois de chegarem ao mercado.

E como uma empresa deveria proceder para conhecer sistematicamente seu público-alvo? Os consultores norte-americanos Christopher H. Lovelock e Robert F. Young (NOBEL, 1994) desenvolveram um procedimento nesse sentido, a partir de um

projeto de pesquisa sobre o marketing de serviços, conduzido através do Marketing Science Institute, cometendo sete ações básicas:

1 – Desenvolver a confiança do cliente, já que é mais difícil introduzir mudanças relacionadas com a produtividade, quando as pessoas desconfiam do iniciador dessas mudanças.

2 – Compreender bem os hábitos dos clientes, o que exige um esforço grande por parte das empresas fornecedoras.

3 – Realizar pré-testes para cada novo procedimento adotado ou lançamento de novo produto, que podem incluir testes de conceito ou de laboratório, aplicação em amostras significativas de consumidores ou testes de campo.

4 – Procurar compreender os determinantes dos comportamentos do consumidor, isto é, saber se esses comportamentos se devem à força do hábito, a uma opção individual ou à pressão de forças externas que controlam seu comportamento.

5 – Ensinar os consumidores a utilizar as inovações lançadas, por exemplo, fazendo demonstrações e respondendo a perguntas ou dando assistência na forma de treinamentos.

6 – Promover a experimentação do produto ou serviço e demonstrar os benefícios advindos de sua utilização, já que comumente esses benefícios não são tão evidentes à primeira vista.

7 – Acompanhar e fazer constantes avaliações do desempenho do produto ou serviço, inclusive introduzindo melhoramentos de produtividade, o que deverá acontecer ao longo do tempo.

3.9 – Treinamento dos empregados – “xis” do problema?

O treinamento e o desenvolvimento pessoal deve ser semelhante ou mais importante que o investimento em desenvolvimento de produto.

Os consultores são unânimes em afirmar que uma atenção redobrada e também uma parte substancial do orçamento disponível devem ser aplicados para

recrutar, selecionar, treinar, ambientar, avaliar e motivar – inclusive por meio de remuneração compensadora – aqueles empregados que se relacionam diretamente com o cliente.

Um dos consultores internacionais, Whiteley (1992), sugere que, mesmo não sendo fácil encontrar pessoal capaz de servir aos clientes com verdadeira devoção, a empresa precisa fazer o máximo esforço possível e contratar gente que goste de gente, mesmo quando se tratar de pessoas sem experiência no ramo e sem conhecimentos técnicos mínimos necessários para realizar o trabalho.

Por que é necessário e como deve ser feito o treinamento dos empregados num programa de serviço a clientes? Segundo Karl Albrecht e Ron Zemke (NOBEL, 1994), o treinamento é um ingrediente essencial para uma estratégia bem sucedida de serviço a clientes. A empresa depende fundamentalmente das pessoas, daquelas da linha de frente, que interagem diretamente com os clientes, até os demais empregados, da retaguarda.

Se uma empresa é capaz de enxergar a necessidade de treinar seu pessoal em liderança, aspectos técnicos do trabalho, vendas, por que razão o treinamento em serviço a clientes deveria ser deixado de lado?

Uma série de aspectos diretamente relacionados com o serviço aos clientes deve ser objeto de treinamento pela empresa, entre os quais:

- a habilidade de interagir com o cliente;
- o estabelecimento de padrões de prestação de serviço aos clientes;
- o tratamento de objeções e queixas dos clientes;
- o conhecimento das políticas e procedimentos vigentes na empresa, relativos ao serviço a clientes;
- etiqueta ao telefone.

Graças à evolução da tecnologia, o padrão de treinamento tradicional nas empresas está prestes a mudar. A educação corporativa está começando a subverter o

modelo tradicional de educação. Com o advento da Internet, as empresas estão encontrando a oportunidade de, finalmente, colocar o aprendizado nas mãos do aluno.

“Somente com o treinamento on-line as organizações conseguirão renovar o conhecimento na velocidade que os novos tempos exigem”, afirma a consultora americana Jeanne Meister, uma das maiores especialistas mundiais em educação corporativa, em entrevista a Cyntia Rosenburg (2000). Ainda realça que o principal desafio da educação corporativa pela rede não é tecnológico. É de gestão.

3.10 – “Cultura” de atendimento... existe?

O que é praticar uma verdadeira “cultura” de atendimento às necessidades e expectativas dos seus clientes? Entende-se que devem estar disseminados por toda a organização e presentes na mente das pessoas, valores e crenças partilhados por todos, que privilegiem o cliente.

Os empregados de todos os níveis, bem como aqueles profissionais que não são propriamente empregados da empresa, mas a representam junto aos clientes (distribuidores, revendedores, franqueados, representantes, empregados “terceirizados”, temporários, etc.), devem igualmente demonstrar as atitudes que significam valorizar a prestação de um serviço de alta qualidade aos clientes; e devem ser capazes de expressar tais atitudes por meio de comportamentos que bem demonstrem um real apreço pelo cliente. Se isso estiver acontecendo, então dir-se-á que a empresa efetivamente tem uma “cultura” voltada para o cliente.

Sete ações fundamentais para que uma “cultura pró-cliente” apareça e se mantenha em pleno vigor ao longo do tempo, já foram adotadas por muitas empresas:

1 – pesquisar para conhecer as necessidades e expectativas dos clientes (o que o cliente deseja);

2 – assumir o serviço a clientes como uma prioridade estratégica da empresa;

3 – traduzir o serviço aos clientes em padrões ambiciosos e claros, praticados em toda a empresa, estabelecidos para o desempenho da empresa como um todo e para os empregados, particularmente os que lidem diretamente com os clientes.

Basicamente devem atender a três requisitos importantes:

1 - dar uma resposta pronta e imediata ao problema do cliente, resposta essa que deve respeitar a magnitude que o próprio cliente dá ao seu problema;

2 - surpreender o cliente, prestando-lhe algum serviço adicional, ou seja, acrescenta àquilo que lhe oferece algo mais, que o cliente absolutamente não estava esperando;

3 - a empresa “capricha” no serviço que presta ao cliente, oferecendo-lhe uma qualidade evidentemente superior a respeito de detalhes, requintes, pequenas coisas nas quais normalmente ninguém prestaria maior atenção;

4 – estabelecer claros procedimentos de trabalho, que respondam às necessidades dos clientes e resolvam prontamente seus problemas;

5 - treinar exaustivamente os empregados, para que tenham um desempenho de alto nível no serviço aos clientes;

6 – dar aos empregados em contato direto com os clientes a autoridade necessária para pessoalmente tomar decisões que beneficiem o cliente, sempre que preciso;

7 – estabelecer políticas e práticas, em relação aos empregados, que os valorizem e que recompensem desempenhos de alto nível no serviço aos clientes.

3.11 – Espalhando a atitude voltada para o cliente

Os programas de comunicação interna podem e devem ser usados também para disseminar a mensagem de que o cliente precisa ser bem atendido.

Não se pense, todavia, que esses programas de comunicação interna surtem efeito imediato e completo. Pelo contrário: o mais provável é que tenham de ser extremamente eficientes, além de constantemente renovados, para se conseguir algum resultado.

Nas grandes organizações, a sensibilização dos empregados para o conteúdo das mensagens que a alta direção pretende lhes transmitir esbarra em muitos obstáculos: pressões próprias do trabalho diário, interferências de colegas e dos próprios superiores dos empregados, dificuldades pessoais de raciocínio e compreensão das mensagens por parte destes, as prioridades atribuídas ao grande volume de trabalho rotineiro em que os empregados estão sempre envolvidos, problemas particulares que desviam sua atenção, estímulos externos ao trabalho existentes no próprio local e que os distraem, etc.

3.12 – Sugestões que podem ser úteis para a melhoria da qualidade dos serviços e do relacionamento com o cliente/consumidor

3.12.1 – Sugestões para a melhoria da qualidade dos serviços:

- não manter seguranças olhando para os clientes na fila;
- abrir a porta para o cliente;
- servir água/café na recepção;
- colocar Tv/vídeo na recepção;
- colocar revistas recentes na recepção;
- manter o ambiente limpo;
- melhorar a sinalização;
- atender pessoalmente o cliente;
- saber ser caloroso e sorrir para o cliente;
- tratar o cliente pelo nome;
- assegurar que as pessoas do atendimento sempre dêem seu nome quando atender um cliente;

- resolver tempestivamente o problema do cliente;
- prestar serviços de pré-atendimento, deslocando pessoas, devidamente identificadas, para ajudar o cliente na recepção, fila ou encaminhamento aos setores;
- enviar mensagens/cartões de aniversário e natal para os clientes habituais;
- telefonar para o cliente depois de um grande negócio para saber qual seu sentimento em atendimento/serviço/produto;
- prestar serviços pós-venda;
- circular e conversar com os clientes;
- telefonar periodicamente para os clientes para obter informações sobre a satisfação de suas necessidades;
- ouvir o cliente; convidar os clientes para eventos especiais;
- criar ofertas especiais para os clientes especiais;
- definir área para fumantes;
- manter os banheiros limpos;
- fazer com que cada membro do comitê passe pelo menos um dia na “linha de frente”;
- revisar periodicamente a qualidade do atendimento;
- verificar, anonimamente, a qualidade do atendimento;
- incentivar o pessoal a dar atenção e conversar com o cliente;
- testar com mais frequência os facilitadores do atendimento;
- eliminar conversas desnecessárias ao telefone;
- acusar o recebimento de qualquer correspondência de um cliente no prazo máximo de 24 horas;
- providenciar estacionamento grátis para o cliente;
- fazer visitas ao cliente;
- ao receber uma reclamação, ligar imediatamente para o cliente ou ir vê-lo;

- ter local especial para conversas reservadas com o cliente (como fazer cobrança, por exemplo);
- anotar sempre o que o cliente diz e agir como prometido;
- fazer com que os clientes se envolvam com a melhoria do atendimento.

CAPÍTULO III - INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

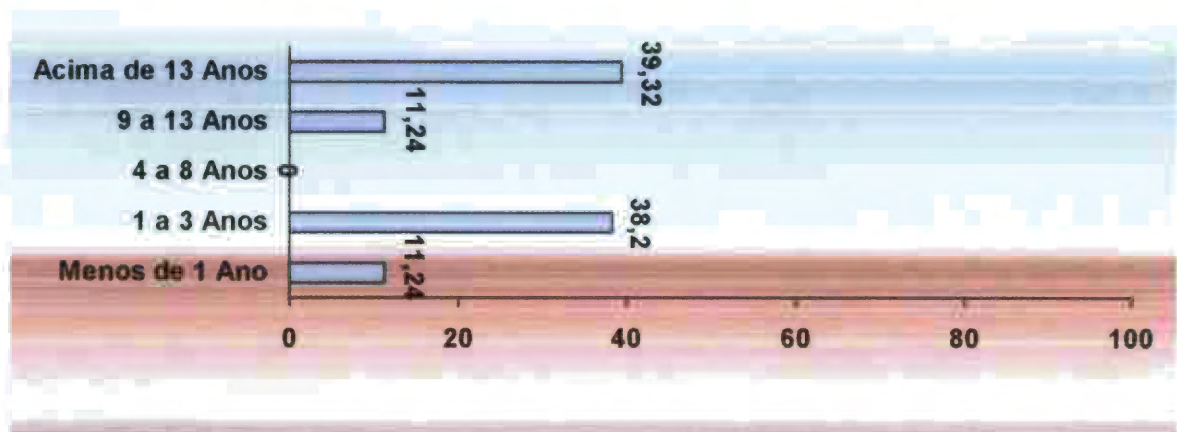
4.0 – Análise e interpretação dos dados

Após análise da tabulação dos dados apresentados nesta pesquisa, verificou-se o seguinte:

4.1 – Tempo de trabalho no Banco Dez

- 39,32% dos funcionários que responderam à pesquisa possuem mais de 13 anos de banco;
- 38,20% possuem de 1 a 3 anos de banco;
- 11,24% possuem de 9 a 13 anos de banco;
- 11,24% possuem menos de 1 ano de banco;

GRÁFICO 1 - Tempo de trabalho no Banco Dez

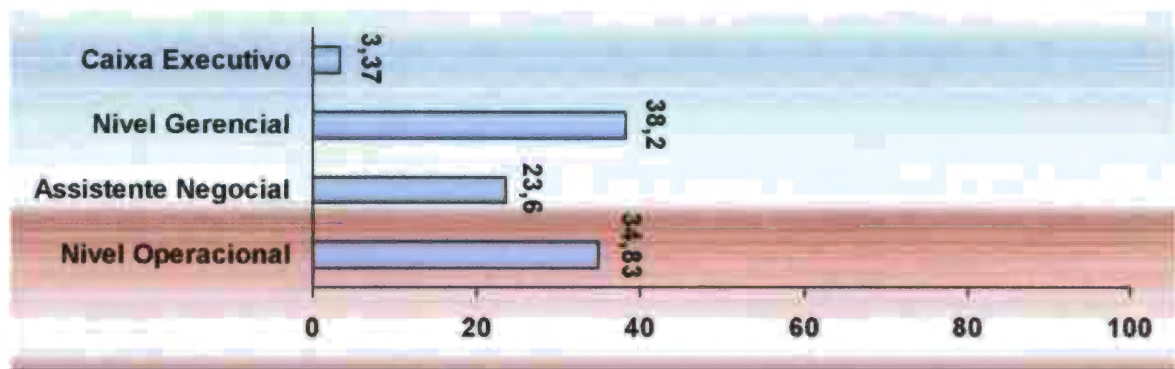


Constatou-se que do total da amostra entrevistada, 50% são funcionários relativamente novos com até 3 anos de banco e 40% são funcionários antigos acima de 13 anos.

4.2 – Função no Banco Dez

- 38,20% são funcionários da carreira administrativa que exerce cargo de nível gerencial (gerência média);
- 34,83% são funcionários da carreira administrativa do nível operacional (escriturário);
- 23,60% são funcionários que exercem a função de assistentes de negócios da gerência média;
- 3,37% são funcionários que exercem a função de caixa executivo.

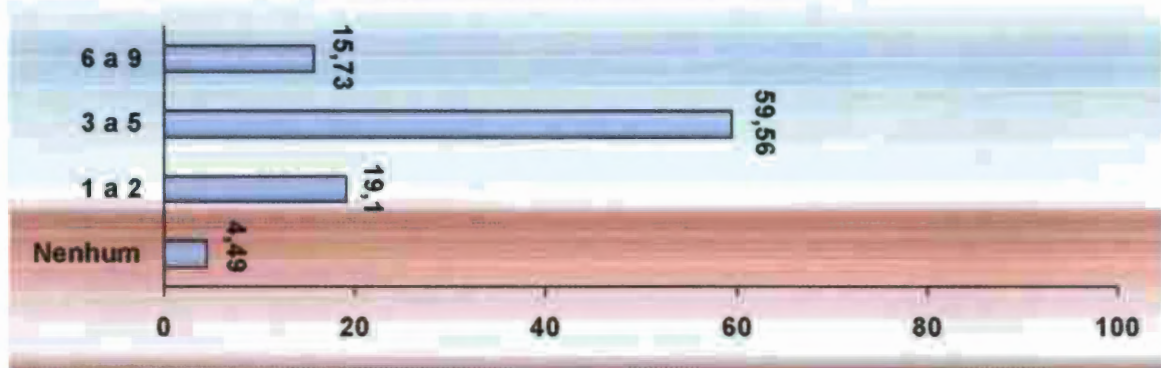
GRÁFICO 2 - Função no Banco Dez



Verificou-se que 65% dos entrevistados são funcionários que exercem cargos comissionados (com remuneração adicional ao cargo de escriturário).

4.3 Cursos relacionados ao atendimento ao cliente

- 59,56% possuem de 3 a 5 cursos;
- 19,10% possuem de 1 a 2 cursos;
- 15,73% possuem de 6 a 9 cursos;
- 4,49% não possuem nenhum;
- 1,12% não responderam.

GRÁFICO 3 - Cursos relacionados ao atendimento ao cliente

O Banco Dez possui 30 cursos relacionados ao atendimento ao cliente. Identificou-se através da amostra que 59% dos funcionários possuem de 3 a 5 cursos, quantidade insuficiente para a nova “cultura” voltada para o cliente.

4.4 – Grau de instrução

- 49,44% possuem curso superior completo;
- 33,71% possuem curso superior em andamento;
- 14,60% possuem pós-graduação;
- 2,25% possuem 2º grau completo.

Constatou-se que 64,4% dos funcionários possuíam formação acadêmica e 33% em andamento. Percebeu-se que, quase a totalidade dos funcionários voltada para o atendimento ao cliente possui um nível de conhecimento satisfatório para o bom desempenho da função.

4.5 - Maior dificuldade no atendimento ao cliente

- 51,68% dos entrevistados informaram que é a falta de conhecimento dos produtos/serviços;

- 25,84% acharam que é a falta de funcionários e falta de tempo para o atendimento;
- 7,87% afirmaram que não possuem perfil para o atendimento ao cliente;
- 7,87% afirmaram não possuir nenhuma dificuldade;
- 6,84% não responderam.

Percebeu-se que a maior dificuldade encontrada é a falta de conhecimento dos produtos e serviços.

4.6 – Ferramentas/Facilitadores utilizados na fidelização do cliente

- 52,80% informaram utilizar o gerenciamento da carteira;
- 23,60% utilizam a ficha cadastral;
- 12,36% utilizam a visita;
- 11,24% utilizam o atendimento diferenciado.

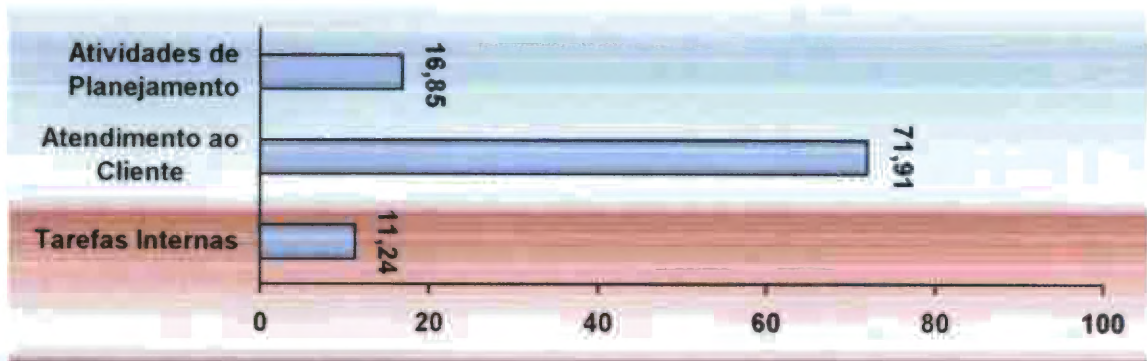
O gerenciamento da carteira é uma ferramenta nova disponibilizada pelo Banco Dez no seu sistema de informação onde são armazenados todos os dados dos clientes.

Verificou-se que mais de 50% dos entrevistados utilizam a ferramenta “gerenciamento da carteira” o que demonstrou uma boa aceitação por parte dos funcionários.

4.7 – Atividade mais importante

- 71,91% informaram o atendimento ao cliente ser a atividade mais importante;
- 16,85% informaram ser a atividade de planejamento;
- 11,24% informaram ser as tarefas internas.

GRÁFICO 4 – Atividade mais importante

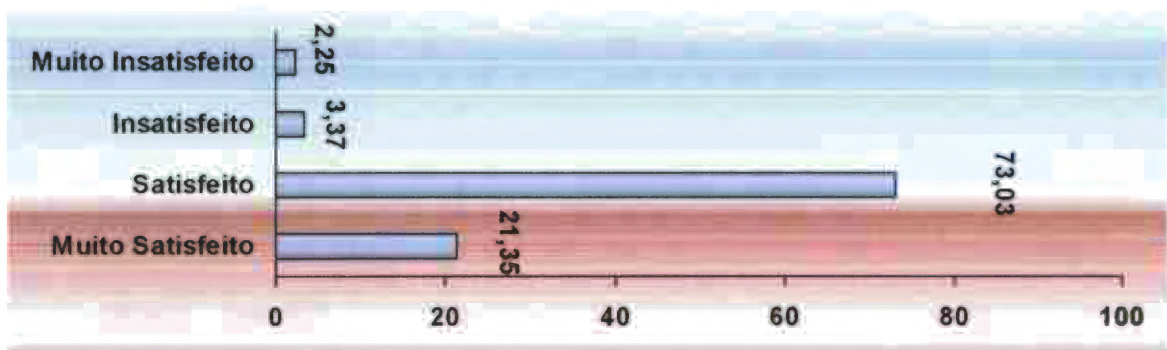


Constatou-se que a maioria dos entrevistados está conscientizada da importância do cliente para a empresa.

4.8 – Grau de satisfação em relação à empresa

- 73,3% responderam que estão satisfeitos com a empresa;
- 21,35% responderam estar muito satisfeitos;
- 3,37% responderam estar insatisfeitos;
- 2,25% responderam estar muito insatisfeitos.

GRÁFICO 5 - Grau de satisfação em relação à empresa



Identificou-se através da pesquisa que, 97,38% dos entrevistados estão satisfeitos em relação à empresa, o que confirma que o Banco Dez possui uma boa política de recursos humanos.

CONCLUSÃO

Ressaltamos alguns pontos dos registros dos especialistas/autores, na fundamentação teórica deste trabalho:

- A existência de empresas que ainda privilegiam a rotina e os procedimentos do que a satisfação do cliente;
- O modelo/enfoque tradicional de gestão nas quais essas empresas se baseiam cedem espaço a empresas que buscam a excelência em suas ações, voltadas para a satisfação das necessidades e expectativas dos clientes;
- A Gestão da Excelência em Serviços pressupõe que a venda de um produto ou serviço em qualquer ramo de atividade deve vir agregada de ótimo atendimento como condição para encontrar uma boa aceitação.

Procuramos comparar a fundamentação teórica com a realidade vivida nas empresas, especificamente na questão atendimento. O objetivo é contribuir com iniciativas de aperfeiçoamento das empresas do setor de serviços, na qual inserimos como profissionais do segmento bancário.

Para fazer inter-relação da teoria com a prática, foi utilizada a metodologia do estudo de caso. As informações foram pesquisadas junto aos 89 funcionários do Banco Dez S/A, de forma específica em dez de suas agências, localizadas na grande Cuiabá.

Desde 1995, o Banco Dez desenvolve esforços fenomenais com vistas direcionar a organização para a satisfação dos clientes e a manutenção da competitividade para sobrevivência no mercado.

A partir daquele ano, novas diretrizes estratégicas alteraram a estrutura organizacional da empresa. Foram adotados novos modelos de gestão, Programas de Qualidade Total e Excelência no Atendimento, criação de novos produtos e serviços a partir das necessidades dos clientes e investimentos maciços em tecnologia.

A importância do atendimento ao cliente e a sua fidelização eram detalhes pouco discutidos até 1995. Uma das questões fundamentais – ouvir o cliente para aprender com ele – aos poucos torna-se uma realidade dentro da organização.

Outro detalhe fundamental apontado pelos especialistas é o tratamento dado pelas empresas aos “momentos de contato” com o cliente, considerados como oportunidade fundamental para realizar novos negócios, reforçar a imagem da empresa, e verificar a qualidade percebida pelo cliente em relação ao produto ou serviço prestado.

Manter o cliente – assegurar sua satisfação – é um grande negócio, não importa o tamanho da empresa.

Enfatiza-se a necessidade da excelência no serviço ao cliente e da disseminação da mentalidade de que o cliente deve vir em primeiro lugar, por toda a cultura corporativa, através do principal executivo da empresa.

Além disso, as relações com os funcionários são importantes, com exame da conexão direta entre as relações com os clientes e atitude da gerência com respeito aos funcionários e o tratamento a eles dispensado.

Nas condições atuais de competição, a busca de vantagens competitivas tornou-se um critério indispensável para a sobrevivência das organizações. As mudanças em todos os níveis têm ocorrido de forma extraordinariamente veloz, e a empresa que não se empenhar em acompanhá-las estará se condenando ao esquecimento e conseqüente desaparecimento.

Desse modo, a melhoria contínua passa a ser uma arma poderosíssima para aqueles que desejam se manter competitivos. Sem esta conscientização e a devida dedicação ao processo de melhoria contínua a sobrevivência das organizações pode ficar comprometida. Entretanto, o sucesso deste processo é uma condição de longo prazo e requer comprometimento de todo o pessoal da organização.

O modo como a empresa administra seu negócio e define sua estratégia competitiva determinará como ela organizará seus sistemas, ou seja, seus processos e práticas, e a performance que poderá obter de seus empregados.

Verifica-se que, é a experiência do cliente diante dos elementos visíveis, que determina sua percepção da qualidade, que é afetada principalmente pela qualidade do

atendimento prestado pelas pessoas com quem o cliente tenha estabelecido contato, pois o atendimento é uma dimensão pela qual o cliente avalia, escolhe ou rejeita determinado produto.

Algumas empresas compreendem que devem fazer as coisas certas pelo cliente, cultivando sua satisfação, incorporando um compromisso pleno com a superioridade em serviços.

Assim, independentemente do país ou setor, os líderes mundiais estão buscando estratégias contra falhas como forma de corresponder à expectativa dos clientes, tendo em vista que a concorrência é difícil quando outra empresa, que seja vizinha, de outro país ou continente consegue oferecer qualidade pelo mesmo preço.

A organização pesquisada vem desenvolvendo ações que comprovam a preocupação com a percepção do cliente interna e externamente, através do BB Responde, o BB Resolve, o RH Responde, as pesquisas de satisfação do cliente, pesquisas do clima organizacional, segmentação de clientes, programa de excelência no atendimento, incentivo a educação com a bolsa de graduação, pós-graduação, mestrado e doutorado. Foi criada a Universidade Corporativa (site na intranet) na qual o funcionário dispõe de vários cursos auto instrucionais.

Buscamos verificar neste trabalho as dificuldades dos funcionários que trabalham no atendimento, para desenvolverem habilidades e competências na fidelização de clientes.

Analisando os dados apresentados na pesquisa efetuada entre 89 funcionários que trabalham na área de atendimento ao cliente, concluímos que:

- Que a grande maioria desses funcionários possuem até 3 anos de banco e estão atuando como escriturários ou auxiliares gerenciais, cargos esses de nível operacional. Sendo a outra parte composta por funcionários acima de 13 anos de banco exercendo cargo de nível gerencial;
- A qualidade de cursos relacionados ao atendimento ao cliente mostrou-se insuficiente, onde 59% da amostra possuem de 3 a 5 cursos, tendo em vista que a melhoria contínua é uma arma poderosa para a sobrevivência no mercado;

- Verificamos que a maior dificuldade encontrada pelos funcionários no atendimento ao cliente é a falta de conhecimento dos produtos/serviços (51,68%);

A gestão da excelência em serviços pressupõe que a venda de um produto ou serviço deve vir agregada de ótimo atendimento, e para que a venda aconteça e o cliente fique muito satisfeito é necessário que o funcionário tenha pleno conhecimento sobre os produtos/serviços a ser disponibilizado aos clientes.

O treinamento e o desenvolvimento pessoal deve ser semelhante ou mais importante que o investimento em desenvolvimento de produto.

Os consultores são unânimes em afirmar que uma atenção redobrada e também uma parte substancial do orçamento disponível devem ser aplicados para recrutar, selecionar, treinar, ambientar, avaliar e motivar, aqueles empregados que se relacionam diretamente com o cliente.

Segunda Karl Albrecht³², o treinamento é um ingrediente essencial para uma estratégia bem sucedida de serviço a clientes. A empresa depende fundamentalmente das pessoas, daquelas da linha de frente, que interagem diretamente com os clientes, até os demais empregados, da retaguarda.

A partir das constatações teóricas e práticas deste trabalho, sugerimos que o Banco Dez recicle via treinamento os seus recursos humanos, da forma mais ágil possível, para mostrar com clareza a nova filosofia de atendimento que o cliente está exigindo. Treinamento focando o portfólio de produtos/serviços, suas características, funcionalidades, atrativos, técnicas de vendas, voltados para a satisfação do cliente, treinar “gente” que goste de gente, treinar, treinar e treinar.

³² ALBRECHT, Karl; BRADFORD, Lawrence J. op. cit. p. 40.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALBRECHT, Karl; BRADFORD, Lawrence J. **Serviços com qualidade: a vantagem competitiva. Como entender e identificar as necessidades dos seus clientes.** São Paulo: Makron Books, 1992.
- BARROS, Claudius D'Artagnan C. **Excelência em serviços, questão de sobrevivência no mercado.** Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 1996.
- CARLZON, Jan. **A hora da verdade.** Rio de Janeiro: COP Editora, 1992.
- CASAS, Alexandre L. **Qualidade total em serviços.** São Paulo: 1987.
- CRHISTOPHER, Martin. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos.** São Paulo: Pioneira, 1994.
- DESATNICK, Robert L.; DETZEL, Denis H. **Gerenciar bem é manter o cliente.** São Paulo: Pioneira, 2000.
- FARIA, Sérgio. **Empresa e Cliente no mundo globalizado.** Seminário de Comunicação do Banco do Brasil, Brasília, 77-81, nov. 1996.
- GIANESI, Irineu G. N.; CORRÊA, Henrique Luiz. **Administração estratégica de serviços.** São Paulo: Atlas, 1996.
- GIANGRANDE, Vera. **Saber ouvir, o segredo da Comunicação.** Seminário de Comunicação do Banco do Brasil, Brasília, 82-85, nov. 1996.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 3 ed. São Paulo: Atlas, 1995.
- GIL, A. C. **Técnicas de pesquisa em economia e elaboração de monografias.** São Paulo: Atlas, 2000.
- HESKETT, James L.; SASSER JR, W. Earl; HART, Cristopher W. L. **Serviços revolucionários: mudando as regras do jogo competitivo na prestação de serviços.** São Paulo: Pioneira, 1994.
- KOTLER, Philip & ARMSTRONG, Garry. **Princípios de Marketing.** Rio de Janeiro: Editora Prentice-Hall do Brasil Ltda., 1993.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing.** 5 ed. São Paulo: Atlas, 1998.

- LEVITT, Theodore. **A imaginação em marketing**. São Paulo: Atlas, 1985.
- LOVELOCK, Christopher H. **Product plus**. São Paulo: Makron Books, 1995.
- NÓBREGA, Clemente. **Senha: Cliente**. Exame, São Paulo, 106-108, jan. 2000.
- OHMAE, Kenichi. **O fim do estado-nação**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- OLIVEIRA, Marco Antonio. **A descoberta do cliente: em busca do jeito brasileiro de prestar serviços**. São Paulo: NOBEL, 1994.
- PORTER, Michael E. **A vantagem competitiva das nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.
- RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- RODRIGUES, Paulo Renato. **O Desafio do 3º Milênio**. Caxias do Sul, RS. Editora Mercados do Sul, 1997.
- SAMPAIO, José Carlos Chagas. **Guerra da Excelência: qualidade versus gerentes**. Salvador, BA: Casa da Qualidade, 1996.
- SCHONBERGER, Richard J. **Construindo uma corrente de clientes**. São Paulo: Pioneira, 1999.
- SIMÕES, R. **Marketing básico**. São Paulo: Saraiva, 1982.
- SVIOKLA, John J.; SHAPIRO, Benson (coord.). **Mantendo clientes**. São Paulo: Makron Books, 1994.
- TOFLER, Alvin. **Powershift – as mudanças do poder**. Rio de Janeiro: Record, 1990.
- WHITELEY, Richard C. **A empresa totalmente voltada para o cliente**. Rio de Janeiro, Campus, 1992.

ANEXOS

1 - Modelo de questionário aplicado

“Pesquisa Fidelização de Clientes”

Estamos realizando uma pesquisa para elaboração de monografia do curso de Pós Graduação “Gestão de Negócios” – SEBRAE/MT e UFPR, sobre “Fidelização X Satisfação do cliente” Com o conhecimento produzido por esta pesquisa esperamos contribuir para identificar as dificuldades encontradas pelos funcionários na fidelização de clientes.

Por favor, ajude-nos respondendo a este questionário. Não precisa escrever seu nome.

Muito Obrigada.

1 – Há quanto tempo você trabalha no Banco

- Menos de 1 ano 1 a 3 anos 4 a 8 anos
 9 a 13 anos Acima de 13 anos

2 – Qual sua atual função no Banco?

- Posto Efetivo Gerência Média
 Assist. Negócios

3 – Quantos cursos relacionados a “Atendimento ao Cliente” você possui?

- Nenhum 1 a 2
 3 a 5 6 a 9
 Acima de 10

4 – Qual seu grau de instrução?

