

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO GERAL E APLICADA
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

SISTEMA DE TRATAMENTO DE RECLAMAÇÕES

Autor: ALCIR ANTONIO INGLEZ DA LUZ

Projeto Técnico apresentado à Universidade Federal do Paraná para obtenção do certificado no Curso de Especialização em Administração - Desenvolvimento dos Executivos do Futuro.

Orientador: Prof. Dr. Paulo Prado

**CURITIBA
1997**

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	1
Capítulo I - INTRODUÇÃO	2
1. OBJETIVO DO PROJETO.....	2
1.1. Geral.....	2
1.2. Específico.....	2
2. JUSTIFICATIVAS.....	2
3. RESTRIÇÕES ÀS PROPOSTAS.....	4
4. METODOLOGIA.....	4
Capítulo II - REVISÃO TEÓRICO-EMPÍRICA	5
1. INTRODUÇÃO.....	5
2. RECLAMAÇÃO DE CLIENTE.....	7
3. GERANDO MAIS RECLAMAÇÕES.....	21
4. RECEPTIVIDADE A RECLAMAÇÕES.....	24
4.1. Pressupostos de receptividade a reclamações.....	27
5. CONCLUSÃO.....	30
Capítulo III - A EMPRESA	30
1. HISTÓRIA DA EMPRESA.....	30
2. DESCRIÇÃO GERAL.....	31
3. O SISTEMA DE TRATAMENTO DE RECLAMAÇÕES.....	32
3.1. Reclamação.....	32
3.2. Prazos para aceitação de reclamações.....	33

3.2.1. Regime interno.....	33
3.2.1.1. Objetos registrados com ou sem valor declarado (exceto reembolso).....	33
3.2.1.2. Reembolso postal.....	34
3.2.2. Regime internacional.....	34
3.2.2.1. Convencional.....	34
3.2.2.2. Express Mail Service - EMS.....	34
3.3. Prazos de apuração.....	34
3.3.1. Regime interno.....	34
3.3.2. Regime internacional.....	35
3.4. Indenização.....	35
3.4.1. Prazos.....	35
3.4.2. Direito à indenização.....	36
3.4.2.1. Remetente.....	36
3.4.2.2. Destinatário.....	36
3.4.3. Indenização e restituição de preços postais.....	36
3.4.4. Valor da indenização.....	37
3.4.4.1. No regime interno.....	37
3.4.4.2. No regime internacional.....	39
3.5. Procedimento do empregado.....	41
3.5.1. Por telefone.....	41
3.5.2. Nos guichês.....	41

3.6. Reclamações especiais.....	41
3.1. Solução da reclamação.....	42
Capítulo IV - ANÁLISE DA SITUAÇÃO.....	42
1. PESQUISA.....	42
2. AVALIAÇÃO.....	53
2.1. Atendimento aos clientes.....	53
2.2. Atendimento telefônico.....	53
2.3. Sistema de rastreamento de objetos.....	54
2.4. Indenizações.....	54
2.5. Análise de reclamações.....	54
Capítulo V - PROPOSTAS.....	55
1. LINHAS PARA TELEFONEMAS GRATUITOS.....	55
2. SISTEMA DE RASTREAMENTO DE OBJETOS.....	55
3. INTERNET.....	55
4. INTRANET.....	56
5. AUTONOMIA AOS EMPREGADOS.....	56
6. FORMULÁRIO.....	56
7. TREINAMENTO.....	57
8. INDENIZAÇÕES.....	57
Capítulo VI - CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	57
ANEXO 1 - QUESTIONÁRIO.....	59
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	60

APRESENTAÇÃO

Este trabalho é o resultado da análise do sistema existente para a recepção e tratamento das reclamações apresentadas pelos clientes da ECT, no âmbito da **Diretoria Regional do Paraná**. Foi adotado o tipo estudo de caso, utilizando-se como referência as informações disponíveis na **Seção de Controle de Apuração de Reclamações**, da **Gerência de Inspeção**.

O trabalho foi desenvolvido no período de 30/10/96 a 30/04/97, para colher subsídios que permitam o aprimoramento do Sistema de Tratamento de Reclamações.

Capítulo I - INTRODUÇÃO

1. OBJETIVO DO PROJETO

1.1. Geral

Elaborar e apresentar um diagnóstico sobre o tratamento das reclamações apresentadas pelos clientes.

1.2. Específico

Analisar os procedimentos vigentes na empresa, identificar e apresentar alternativas que possibilitem um melhor atendimento aos clientes e facilitar a adequação dos interesses da empresa às necessidades do mercado.

2. JUSTIFICATIVAS

É difícil mudar, quando se vem fazendo algo do mesmo modo a vida toda. Mas, no mundo dos negócios, as mudanças na demanda por parte dos consumidores e a concorrência forçam uma empresa a mudar apenas para permanecer na competição.

Muitas empresas estão descobrindo que precisam agir de modo diferente para sobreviver no mercado de hoje em dia. A concorrência mundial, movida por um estilo de gerenciamento novo e mais engenhoso, nunca foi tão intensa como hoje. A economia está se transformando diante de nossos olhos, à medida que as indústrias, uma após outra, são reestruturadas, reformuladas, reformadas, para poder enfrentar a concorrência.

Os gerentes estão aprendendo novos modos de dirigir suas empresas. Os trabalhadores estão aprendendo como contribuir, com seus conhecimentos, para melhorar os processos.

Todos estão ouvindo seus clientes de modo mais eficaz, para ter certeza de que seus produtos continuam a ser úteis e valorizados. Se não o fizerem, alguém saltará à sua frente e levará seus clientes. Sem clientes, não há empresa.

A nova abordagem gerencial permite que as organizações acompanhem essas rápidas mudanças, e até mesmo se antecipem a elas. É praticada pela maior parte das empresas japonesas que vêm avançando com êxito sobre as principais indústrias americanas nas últimas três décadas.

Esta nova alternativa enfatiza os resultados trabalhando nos métodos. Os problemas são resolvidos, não apenas encobertos. Deve-se dar prioridade máxima às preocupações do cliente, para estudar e melhorar constantemente todos os processos de trabalho, de modo que o produto ou serviço final exceda as expectativas do cliente.

A produção, simplesmente, de um certo número de objetos é substituída pela produção de objetos que correspondam, de modo exato e constante, às necessidades dos clientes. A prestação, simplesmente, de um serviço é substituída pela prestação de um serviço que surpreende os clientes pela perfeição com que satisfaz às suas necessidades.

Isto só pode ser feito criando-se excelência em todos os aspectos da empresa. Concentra-se, assim, em criar um ambiente de trabalho que incentiva todos a contribuir para a empresa. Todos, na organização aprendem a usar uma abordagem científica para resolver problemas e efetuar melhorias.

De fato, o uso de uma abordagem científica torna-se difundido. Cada processo é descrito cuidadosamente, os problemas identificados, as causas básicas dos problemas determinadas através de minuciosa pesquisa.

Com as melhorias, os processos são executados de forma cada vez melhor. A produtividade aumenta à medida que o desperdício e a ineficiência diminuem. Os clientes

obtem produtos e serviços de valor cada vez maior, a custos menores. Qualquer um que obtenha alta qualidade a baixo custo contará aos amigos e colegas, e a demanda pelo produto ou serviço aumentará.

Muitos gerentes têm dificuldade em compreender por que devem concentrar-se em melhorar os sistemas que servem os clientes, em vez de simplesmente buscar o lucro.

Quando a qualidade é melhorada através da melhoria dos processos a produtividade melhora. Uma produtividade maior diminui os preços. Os clientes reagem à melhor qualidade e aos preços mais baixos, aumentando a participação da empresa no mercado. A empresa permanece no negócio, provavelmente criando mais empregos. O resultado dessa cadeia é um maior retorno do investimento.

3. RESTRIÇÕES ÀS PROPOSTAS

Não houve restrições à realização do trabalho.

4. METODOLOGIA

As informações foram obtidas através da observação indireta, mediante consulta bibliográfica e documental.

Capítulo II - REVISÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

1. INTRODUÇÃO

Um produto essencial ao desenvolvimento dos negócios é a satisfação dos clientes. É o que resume todo o esforço da empresa em direção à qualidade. Não é por outro motivo que organizações modernas buscam uma estrutura direcionada ao cliente.

O primeiro aspecto a ser levado em conta na satisfação do cliente é o atendimento. É um item importantíssimo, mas bastante relegado, mesmo por empresas que primam pela qualidade.

A relação da empresa com os clientes deve ser a mais estreita possível. São eles a razão de existência da organização. Atendê-los da melhor maneira possível é prioridade permanente. O contato direto com o cliente é rico e insubstituível. É a oportunidade de se estabelecer um processo sistemático e regular de troca e mútuo aprendizado. É a idéia de parceria.

Pode parecer absurdo, mas muitas vezes o cliente é visto como alguém que atrapalha a rotina mais conveniente para os empregados e a direção da empresa.

Na parceria com o cliente é preciso estar permanentemente atualizado quanto aos fatores que determinam seu grau de satisfação. Para tanto, é necessário desenvolver processos de acompanhamento e avaliação sistemáticos. Os critérios de julgamento mais importantes em relação ao produto ou serviço devem ser periodicamente traduzidos em indicadores quantitativos para se medir e avaliar a evolução do grau de satisfação dos clientes.

Direcionar a empresa para a satisfação dos clientes significa entender a qualidade do ponto de vista do cliente. O conceito de qualidade deve ser observado em duas dimensões:

qualidade do produto ou serviço e qualidade do atendimento. A qualidade do produto está ligada às suas diversas características. É o que o cliente obtém:

- a) apresentação e aparência;
- b) instalações físicas;
- c) equipamentos ou materiais utilizados;
- d) durabilidade;
- e) facilidade na manutenção;
- f) tipo de embalagem;
- g) preço;
- h) condições de pagamento e entrega.

A qualidade do atendimento, por sua vez, é como o cliente obtém:

- a) presteza (desejo de ajudar o cliente e fornecer pronto serviço);
- b) competência (capacitação dos recursos humanos e tecnológicos);
- c) cortesia (educação, respeito, consideração e cordialidade do pessoal que lida com o cliente);
- d) confiabilidade (capacidade de cumprir o prometido);
- e) credibilidade (transmissão de confiança e honestidade);
- f) segurança (sigilo nos negócios, segurança pessoal e do patrimônio);
- g) facilidade de acesso (aos fornecedores, produtos e serviços, incluindo facilidade de contato com o pessoal);
- h) comunicação (manter o cliente informado em linguagem compreensível, fornecendo instruções de uso adequado e manuais);
- i) adaptabilidade (capacidade de resposta a situações não previstas);

j) imagem (visão ou conceito formado sobre a empresa).

2. RECLAMAÇÃO DE CLIENTE

Reclamar jamais significou algo de positivo. Exprime impugnação, protesto ou oposição.

As reclamações proporcionam um mecanismo de **feedback** que pode ajudar as empresas a mudar rapidamente e a baixos custos seus produtos, o tipo de serviço e/ou seu foco no mercado para atender melhor às necessidades dos clientes. As organizações devem pensar em tratamento de reclamações como uma ferramenta estratégica, que representa uma oportunidade para aprender coisas ignoradas sobre seus próprios produtos ou serviços, e como um ativo de marketing, não um aborrecimento ou um custo improdutivo.

Sem clientes os negócios simplesmente não existem. No entanto, eles foram descobertos apenas recentemente, já que só a partir dos últimos dez ou quinze anos começou-se a falar deles de forma mais significativa.

O próprio conceito de cliente também se expandiu. Cliente não significa apenas quem paga, mas qualquer um que recebe os benefícios dos bens ou serviços. Também significa clientes internos às organizações, como colegas de trabalho e chefes.

Diversas pesquisas com consumidores sugerem que há espaço enorme para melhorar o tratamento dispensado aos clientes após a compra ou, às vezes, até mesmo antes da compra. Clientes, com frequência, passam por dissabores. Empregados, produtos, estratégias de serviço e sistemas muitas vezes atravessam o caminho que levaria o cliente a ter uma experiência positiva.

Se as empresas estiverem realmente interessadas em desenvolver uma cultura orientada para o cliente, aumentar o cuidado com os clientes ou proporcionar serviço total ao cliente, então esta insatisfação deve ser o foco principal de interesse. Um dos meios mais diretos e significativos de o cliente manifestar sua insatisfação para as empresas é o que se chama de reclamação.

Muitas empresas vêem as reclamações como prova de uma falha que cometeram e que é melhor não admitir ou como a confirmação de uma suspeita de que os clientes querem mesmo criar caso por nada. Apesar de a empresa estar inclinada a entender e atender às reclamações, o desejo é de eliminá-las. De fato, muitas empresas estabelecem como objetivo o decréscimo da quantidade de reclamações que recebem.

Melhor do que se deixar envolver pela sedução enganosa da redução da quantidade de reclamações, deve-se discutir o gerenciamento de reclamações ou os modos de lidar com reclamações, exceto apenas em algumas circunstâncias específicas. Reclamações são um dos meios mais diretos e eficazes de os clientes informarem aos empresários de que há espaço para melhoria e, em economias competitivas de mercado, se esta melhoria não ocorrer, os clientes vão procurar outro fornecedor.

As reclamações dos clientes são uma das fontes de informações de **marketing** mais fartamente disponíveis, porém pouco utilizadas, mas que podem tornar-se fundamentais para programas de recuperação da qualidade de produtos ou serviços.

Nos termos mais simples possíveis, uma reclamação é uma declaração de expectativas não atingidas. É também uma oportunidade para uma empresa satisfazer um cliente frustrado, consertando um produto quebrado ou refazendo um serviço mal executado.

Os clientes que se dão ao trabalho de reclamar ainda têm alguma confiança na organização. Os clientes que reclamam, apesar de tudo, não deixam de ser clientes. Na maioria

dos casos, é mais fácil só trocar de fornecedor, portanto, aqueles que reclamam estão demonstrando um certo grau de lealdade.

Existem clientes que vão tentar explorar a empresa? Não há dúvidas que sim. Mas empresas não podem tratar todos os seus clientes como se fossem ladrões para proteger-se contra alguns que são. Estima-se que, de um a um e meio por cento dos clientes irão sistematicamente tentar trapacear, e a maioria das empresas classifica este tipo de comportamento como parte do custo do negócio. Se alguém tentar tirar vantagem da empresa por meio de reclamações exageradas, provavelmente outros clientes que testemunhem a ocorrência ficarão impressionados pela empresa não fazer com que o cliente se sinta culpado, mesmo podendo, por direito.

No momento em que indivíduos ou empresas derem qualquer dica de que vêem os clientes que reclamam com suspeição, os clientes irão se sentir provocados a brigar. Mas, pior do que isso, eles podem ir embora zangados sem dizer nada à empresa, e contar a todo mundo a experiência que tiveram. Então, a empresa não terá qualquer chance de se defender.

É muito fácil fazer com que os clientes se afastem. Dois dos métodos mais comuns são ignorar as reclamações ou administrá-las de forma deficiente. As reclamações, porém, quando bem administradas, podem criar laços fortes entre os clientes e as empresas.

As reclamações dos clientes informam as empresas como melhorar serviços e produtos e, portanto, ajudam a manter a participação no mercado. Quando a empresa se mantém na pista do que o cliente quer e do que não quer, do que o agrada e do que o irrita, pode ajustar suas referências e ficar um passo à frente da concorrência.

Se as empresas forem capazes de identificar e satisfazer os desejos e necessidades dos clientes, estes estarão, na maioria das vezes, dispostos a pagar mais pelos produtos e serviços destas empresas.

Quando as empresas ouvem os clientes, elas aprendem a modelar seus produtos e serviços para irem ao encontro das necessidades dos clientes e aprendem a estabelecer processos internos, de forma a conseguir maior velocidade e precisão.

Além de chamar a atenção para defeitos em produtos, deficiências em serviços e sistemas mal planejados, reclamações de clientes também podem chamar a atenção dos gerentes para os problemas do pessoal de atendimento. Os clientes são, normalmente, os primeiros a saber quando a empresa está sendo mal representada pelos seus empregados, uma vez que pode acontecer de os gerentes nunca virem a tomar conhecimento de um problema de atendimento somente pela observação, pois os atendentes comportam-se melhor na presença de um superior hierárquico.

Não é fácil conquistar a fidelidade de um cliente, embora seja fácil perdê-la. A grande quantidade de estatísticas sobre este assunto sugere que se os clientes acreditarem que suas reclamações serão bem recebidas, consideradas e respondidas, aumentará a probabilidade de voltarem a comprar. Adicionalmente, além de ser mais fácil fechar negócios com clientes antigos, é muito mais fácil atendê-los. Eles sabem como fazer com que suas necessidades sejam atendidas, já conhecem os produtos, o pessoal e sua maneira de conduzir os negócios.

Para a maior parte das empresas, cerca de dois terços das vendas advêm de clientes existentes e pode-se dizer que, no mínimo, as empresas sabem quem são os seus clientes existentes ou que têm acesso a eles através de suas lojas. Portanto, embora a venda para os clientes já existentes não seja gratuita, freqüentemente é mais fácil, mais direta e mais barata.

Apesar de as reclamações poderem indicar a uma empresa como está seu desempenho no mercado, muitas delas ocultam de si mesmas as notícias desagradáveis, ao deixarem de considerar em suas estatísticas que muitos clientes nunca reclamam. Pesquisas indicam que 26 entre 27 clientes da área de serviços não reclamam quando insatisfeitos, e, então, as empresas

devem multiplicar o número de reclamações que receberem por 27 para chegar a uma estimativa mais precisa de clientes insatisfeitos. A cada cem reclamações formais existe um potencial de 2700 clientes da área de serviços insatisfeitos.

A propaganda de boca pode fazer ou derrubar uma empresa ou produto, e todo o cliente insatisfeito que deixa uma empresa representa uma ameaça em potencial no mercado. As reclamações podem trazer resultados contra ou a favor de uma empresa.

Um estudo da **General Electric** descobriu que recomendações feitas por pessoas que o consumidor conhece têm o dobro do peso de declarações publicitárias.

Toda palavra desabonadora dita e redita sobre uma empresa torna-se muito difícil de ser contrariada por promoções mercadológicas, porque as pessoas estão muito mais dispostas a ouvir o conselho de um bom amigo do que uma campanha mercadológica multimilionária. Campanha de boca negativa pode até mesmo afetar drasticamente todo um segmento industrial.

Quanto mais insatisfeitos os clientes estiverem, maior será a probabilidade de utilizarem a propaganda de boca para expressar sua insatisfação. De fato, se os clientes saírem zangados e sem expressar suas reclamações, que, portanto, não poderão ser administradas, não haverá muito o que uma empresa possa fazer para parar a propaganda de boca negativa. Mas, se as empresas criarem facilidades para que os clientes expressem suas reclamações e administrarem as reclamações recebidas, os níveis de insatisfação vão diminuir, a propaganda de boca negativa vai cessar e uma propaganda de boca positiva pode até surgir. A maioria dos clientes simplesmente quer contar seus problemas a alguém, e se eles não contam para a empresa vão procurar outra audiência.

Para controlar a propaganda de boca negativa, as empresas precisam assegurar-se de que problemas pequenos e médios não acabem explodindo com grandes insatisfações, e a

melhor maneira de se conseguir isso é encorajando reclamações e administrando-as efetivamente.

A inabilidade para a recuperação de clientes insatisfeitos e uma política de reclamações ineficiente podem iniciar uma reação em cadeia negativa, levando ao decréscimo na qualidade de produtos e serviços, assim como a um maior risco no mercado. Estabelecida em sua forma mais danosa, a má administração de reclamações começa com clientes insatisfeitos e termina com os clientes e a empresa, cada um alimentando as atitudes negativas do outro, nesta seqüência:

- a) os clientes saem da empresa insatisfeitos e irão expressar sua irritação às pessoas que conhecem;
- b) o público começa a identificar a empresa com um lugar onde não adianta reclamar porque nada irá acontecer se o fizer;
- c) os clientes param de reclamar e a empresa perde as oportunidades de descobrir o que pode fazer para melhorar os produtos ou serviços e satisfazer as necessidades dos clientes;
- d) produtos e serviços, portanto, não melhoram, levando os clientes à insatisfação ainda maior;
- e) os clientes que continuam prestigiando o fazem somente pelos menores preços, a empresa vê-se obrigada a praticá-los para continuar competitiva e os clientes que chegam já vêm sabendo que a qualidade dos produtos e serviços será mínima;
- f) os empregados não se sentem bem ajudando clientes mal humorados e poderão começar a insultar os clientes;

- g) os empregados que puderem encontrar outra ocupação sairão, privando a empresa de sua experiência e conhecimento e os que ficam são menos motivados e menos capazes para conquistar a confiança e lealdade dos clientes;
- h) tudo isto leva mais clientes a deixar a empresa insatisfeitos, contando a todos que encontram o que acham, e com isto é iniciada nova volta na espiral do declínio.

Muitas empresas não percebem o custo real da perda de clientes. Elas podem contar exatamente o que estão fazendo para conquistar clientes, e quanto isto custa, mas não sabem quantos clientes estão perdendo, porque eles estão sendo perdidos e qual o seu custo.

Um em cada quatro clientes tem problemas com produtos que adquiriu e, se o produto for de valor relativamente baixo, apenas um em cada cinco vai se dar ao trabalho de registrar uma reclamação. A partir de dados de todo o setor de prestação de serviços, o **Programa de Pesquisas em Assistência Técnica (Technical Assistance Research Programs - TARP)**, que é o mais conceituado dos grupos de pesquisas que estudam reclamações de clientes, descobriu que 26 em 27 pessoas que recebem serviços deficientes não reclamam. A maioria dos clientes acha que reclamar seria uma fonte adicional de aborrecimentos e uma perda de tempo, e se o problema for com serviços ao invés de produtos, é ainda menos provável que eles digam alguma coisa. Muitos consumidores não sabem como reclamar de um serviço deficiente, ou acreditam que de nada adiantaria.

Apenas porque os consumidores não reclamam diretamente para as empresas não significa que eles não vão gritar assim que se sentirem em um ambiente mais confortável. Estas são as estatísticas mais significativas, pois um cliente insatisfeito contará para uma média de oito a dez pessoas sobre o mal atendimento que recebeu, e um em cada cinco chegará a contar para 20 pessoas.

O **TARP** descobriu, adicionalmente, que se as empresas conseguirem convencer os consumidores a reclamar diretamente para elas, podem minimizar os danos. Os clientes que reclamam quando insatisfeitos são também os que mais provavelmente voltarão a comprar, mesmo que suas reclamações não sejam satisfatoriamente administradas. De fato, o **TARP** concluiu que clientes que não reclamam são os menos leais. Os que reclamam podem tornar-se os clientes mais leais. São eles que mais provavelmente contarão a seu círculo interno como ficaram satisfeitos de receberem uma resposta da empresa para sua reclamação, mesmo que não tenham gostado da solução. Se o problema for resolvido satisfatoriamente, eles vão contar para um número maior de pessoas do que se tivessem recebido um serviço satisfatório da primeira vez. O **TARP** descobriu que se o problema for resolvido satisfatoriamente as pessoas tendem a contar para outras cinco, ao passo que um bom serviço inicial é relatado para apenas outras três pessoas.

A razão pela qual os clientes vão dizer coisas positivas depois de um problema que foi resolvido para elas é melhor explicado pelo princípio psicológico chamado reciprocidade. Os seres humanos gostam de retornar favores (reciprocidade) quando algo bom tiver sido feito para eles. Isto é traduzido para o comportamento do consumidor, de forma que mesmo que tenha ocorrido um problema com a empresa, se for feita qualquer coisa boa para ele, inclusive coisas simples, com grande probabilidade ele dará à empresa uma parcela maior de seus negócios e ainda contará a todos como a empresa é boa.

Após as entrevistas de um dos mais completos estudos envolvendo pesquisas de comportamento dos consumidores, efetuado na **Case Western Reserve University**, os entrevistados foram classificados em quatro categorias, chamadas de Falantes (37 por cento), Passivos (14 por cento), Irados (21 por cento) e Ativistas (28 por cento).

Cientes Falantes

Os mais desejáveis dos clientes insatisfeitos são os falantes, que contam para a empresa quando têm uma experiência ruim. Eles ajudam a empresa nas tentativas de melhorar serviços e produtos e informam quando algo não os satisfaz, além de, em geral, não saírem contando para outras pessoas sobre serviços ou produtos ruins.

Os falantes estão interessados ativamente em obter a retificação do problema que enfrentam e, se a empresa não lidar bem com eles, é possível que se tornem ativistas. As empresas precisam converter todos os seus clientes insatisfeitos em falantes e, então, satisfazê-los. Eles são verdadeiramente prestativos para a empresa.

Cientes Passivos

Muitas empresas estabelecem metas de reduzir a quantidade de reclamações dos clientes, achando, dessa forma, os passivos o melhor grupo de clientes. Uma empresa pode prestar um serviço ruim ou entregar um produto danificado para os clientes deste grupo que não reclama, e eles continuarão voltando, ao menos por algum tempo. Além do mais, eles não vão arranhar a reputação da empresa, pois tendem a não contar a ninguém, nem mesmo para a empresa. Os empregados podem se sentir bem com seus serviços ou produtos, abstraídos de como os clientes se sentem a respeito deles.

Infelizmente, este grupo de clientes também não ajuda a empresa com propaganda de boca positiva, pois são passivos. Também não se sabe até que ponto estes clientes podem ser pressionados antes de se moverem para outro nível de reclamação. Os passivos sempre estão esperando que alguma outra coisa não dê certo antes de agirem.

Os passivos também não compartilham com a empresa suas idéias sobre como os produtos ou serviços poderiam ser aprimorados para atender as necessidades dos consumidores, e as empresas interessadas em proporcionar produtos e serviços de alta qualidade devem adotar, quando estes clientes estiverem insatisfeitos, estratégias que façam com que eles se sintam bem ao falar.

Cientes Irados

Os irados são os mais letais dos quatro grupos. Em muitos casos, eles não dirão uma palavra sequer para os fornecedores do produto ou serviço, mas irão contar para inúmeras pessoas sobre os serviços ruins e vão parar de comprar. A empresa perderá a oportunidade de reconquistar a lealdade desses clientes, pois eles nunca voltam e, além do mais, a empresa poderá nunca saber o que aconteceu. Eles apenas saem, levando seus negócios para outra empresa e contando a todo mundo.

Alguns ramos industriais geram mais irados do que outros. Lojas que vendem bens ou serviços de valor relativamente baixos raramente ouvem reclamações diretas, já que não vale a pena dar-se ao trabalho de reclamar sobre um item de um ou dois reais.

As empresas geralmente classificam as reclamações de seus clientes em dois grupos de reações: público e particular. Reações públicas são reclamações para a própria companhia ou para terceiros, e reações particulares são comportamentos como boicotar a empresa ou produto e fazer propaganda de boca negativa. As pesquisas sugerem que muitas empresas vêem reações particulares como comportamento não agressivo por parte dos clientes e, como tal, são consideradas sem importância e não merecem a atenção da gerência. Em outras palavras, muitas empresas ignoram o grupo dos irados.

Clientes Ativistas

Os ativistas são potencialmente perigosos, até mais do que os irados, especialmente se estiverem insatisfeitos com a reação da empresa à sua reclamação inicial. Estas pessoas estão interessadas em mais do que retificação, embora isto faça parte de suas motivações. Eles estão mais interessados em espalhar a história do mal atendimento da empresa e nunca mais utilizar seus serviços ou comprar seus produtos.

Os ativistas, na maioria dos casos, demoram algum tempo para serem criados. Eles também movem-se de uma categoria para outra, dependendo de como são tratados quando manifestam suas reclamações pela primeira vez. Podem, inclusive voltar de ativistas a falantes, se forem bem tratados.

Como grupo, os ativistas são os consumidores que tendem a ser os mais alienados do mercado e, neste caso, alienação pode ser descrita como uma visão de mundo que leva a acreditar que quando alguma coisa não der certo, os canais normais de reclamação também não vão funcionar e, portanto, outros métodos de retificação precisam ser escolhidos. A pesquisa mostrou que consumidores alienados geralmente concordam com as seguintes afirmações:

- a) o prestador de serviços não se preocupa nem um pouco com os clientes;
- b) comprar é uma experiência desagradável;
- c) comerciantes esquecem os clientes assim que estes tenham comprado alguma coisa;
- d) o cliente é a parte menos importante do negócio;
- e) o cliente não tem voz ativa na decisão de quais produtos ou serviços serão colocados à venda.

Lidar com as reclamações de forma a desencorajar os clientes a dizerem o que acham inclui todas ou apenas algumas das seguintes reações: desculpas e nada mais, rejeição, promessas não cumpridas, falta de respostas, tratamento rude, passar quem reclama de um atendente para outro, evitar a responsabilidade pessoal, rejeição não verbal e entrevistar o cliente ou interrogá-lo.

Os clientes sentem a aspereza do tratamento diretamente dos empregados que estão na linha de frente. Eles também captam indícios sutis que os informam que não devem reclamar. Algumas vezes diversos indícios operam ao mesmo tempo e, se o cliente persistir e reclamar mesmo frente a todos eles, pode estar em vias de criar grandes problemas para a empresa. A empresa diz aos clientes para não reclamarem de diversos modos: os empregados não sabem onde ou como reclamar, a reclamação tem um alto fator de constrangimento associado e não há acompanhamento e/ou as garantias não funcionam sempre.

As pessoas não sabem onde ou como reclamar

Muitas lojas não tem sinalização clara indicando aos clientes onde fica o Atendimento aos Clientes, e algumas vezes não há empregados nas proximidades para ouvir o que os clientes têm a dizer ou para encaminhá-los às pessoas certas. Mesmo que haja atendentes especializados, os outros empregados podem não saber que existem ou onde ficam. O cliente tem informações para fornecer a um gerente, mas pode ser instruído a procurar o Serviço de Atendimento ao Cliente, que não está organizado para retransmitir informações aos gerentes.

Os clientes podem telefonar para um número incluído em alguma lista apenas para falar com uma telefonista que não tem a menor idéia de como encaminhar o telefonema e que acaba transferindo-o para qualquer um, que, por sua vez, também não sabe a quem encaminhar os

telefonemas de reclamações. Ai o cliente fica frustrado e exige falar com o diretor, o que provavelmente não seria necessário para resolver a reclamação inicial.

A reclamação tem um alto fator de constrangimento associado

Os clientes podem ser solicitados a falar com departamentos de reclamações em horas específicas, normalmente quando estiverem trabalhando. Clientes também podem ser solicitados a preencherem formulários complicados, ou os formulários podem não ter espaço para incluir problemas especiais ou reclamações.

Não há acompanhamento

Algumas vezes, apesar dos sistemas corretos estarem em operação para ajudar os clientes, depois que a reclamação é acatada, ninguém age para resolvê-la. Os clientes ficam desencorajados frente às falhas em receber uma resposta adequada e provavelmente não mais reclamarão em casos futuros.

Há muitas explicações para o fato de os clientes não obterem respostas para suas reclamações. Às vezes, um empregado da linha de frente recebe a reclamação e não a passa adiante, pois os pesquisadores de comportamento organizacional descobriram que, da mesma forma que os clientes não gostam de reclamar, os empregados não gostam de passar as reclamações para os níveis superiores da hierarquia. Aparentemente, ao passar notícias ruins a seus superiores, os empregados sentem como se estivessem criticando quem estabelece as políticas da empresa. Então eles minimizam a reclamação, culpam o consumidor ou simplesmente não passam adiante a informação. Outros pesquisadores sugerem que tanto quanto os empregados não gostam de passar as reclamações adiante, os gerentes não gostam de ouvir sobre a insatisfação dos clientes. Mudar estas atitudes com respeito às reclamações

através de toda a organização constitui a base para que finalmente os clientes venham a tomar conhecimento de que as empresas querem saber quando seus clientes estão insatisfeitos.

Num levantamento baseado em um grande número de empresas, perguntou-se aos empregados da área de serviços sobre o encorajamento que recebem de seus gerentes para relatar informações ou reclamações dos clientes. Cerca de um terço dos empregados respondeu que sentem que seus gerentes os encorajam a relatar informações dos clientes, porém mais de 17 por cento responderam que não recebem nenhum encorajamento, e 23 por cento recebem pouco encorajamento. Quando os gerentes foram indagados diretamente se querem ter conhecimento de **feedback** relevante dos clientes, todos disseram que encorajam seus funcionários a relatar.

Levantamentos com empregados de departamentos de relações com consumidores sugerem que quanto maior o número de reclamações dos consumidores, tanto mais o departamento se tornará isolado do resto da organização. Os departamentos de relações com consumidores tornam-se os guardiões do segredo sujo que é a insatisfação dos clientes. Este tipo de círculo vicioso de reclamações dos consumidores sugere que quanto mais reclamações a empresa receber, menos ela irá querer ouvi-las, o que por sua vez tornará a empresa menos eficaz ao gerenciá-las.

Garantias nem sempre funcionam

Garantias são um subconjunto de reclamações com alto fator de constrangimento associado. Frequentemente há tantos pré-requisitos para que as garantias funcionem, que a maior parte das pessoas desiste antes de tentar. Os clientes podem ser solicitados a enviar um cartão de registro imediatamente depois da compra; muitas vezes é exigido que o produto seja devolvido na embalagem original; em quase todos os casos um recibo é solicitado; os clientes podem ter que enviar o produto para um lugar distante; a garantia pode cobrir apenas parte do

produto; a garantia pode ter validade apenas se certas condições restritivas forem observadas. Pode-se dizer que os clientes acham que muitas garantias não passam de truques de marketing. Elas fazem os consumidores se sentirem seguros, mas a realidade é que as garantias quase nunca são utilizadas, a não ser quando o produto é um bem muito caro.

Uma garantia efetiva deve, acima de tudo, assegurar ao cliente que se ele estiver insatisfeito, por qualquer razão, a empresa estará disponível para ajudá-lo.

Alguns produtos e serviços têm que ter algumas restrições em suas garantias e, nestes casos, as empresas precisam tomar cuidado com o uso de frases que ofereçam satisfação total.

3. GERANDO MAIS RECLAMAÇÕES

Os clientes declaram que a única razão crítica pela qual se dispõem a reclamar é que acreditam que alguma coisa acontecerá como resultado da reclamação. É útil separar a insatisfação que os clientes experimentam da decisão efetiva de reclamarem. Os clientes podem estar extremamente insatisfeitos e não dizerem nada, assim como podem estar apenas ligeiramente contrariados e irem falando, se acreditarem que a empresa fará alguma coisa por eles.

As linhas para telefonemas gratuitos tornaram-se disponíveis nos Estados Unidos em 1967, quando o serviço foi originalmente introduzido.

Hoje dois terços das empresas industriais nos Estados Unidos utilizam os serviços de telefonemas gratuitos, o que representa um aumento de 40 por cento desde a década de 80.

De acordo com pesquisa realizada pela **AT&T** 86 por cento dos clientes preferem fazer um telefonema gratuito a escrever uma carta para a empresa, e 62 por cento deles preferem fazer negócios com empresas que tenham linhas para telefonemas gratuitos a fazê-

los com outras que não disponham desse serviço. Enfim, uma empresa que não tenha linhas para telefonemas gratuitos está em desvantagem competitiva com aquelas que têm.

As linhas para telefonemas gratuitos não são baratas. As empresas precisam, portanto, analisar cuidadosamente os custos do sistema, considerando o valor que recebem em troca. Muitos especialistas em marketing acreditam, porém, que mesmo que as empresas não vendam produtos ou serviços adicionais através deste meio, as linhas para telefonemas gratuitos ainda devem ser consideradas geradoras de recursos, mais do que simples custos administrativos, devido ao valor para relações públicas que elas têm.

Se uma empresa instala linhas para telefonemas gratuitos e as divulga para o público sem controles precisos, poderá criar mais problemas do que se tentasse se esconder de seus clientes. No mínimo, a empresa precisa se assegurar de que consegue lidar com o volume potencial de telefonemas.

A literatura de negócios sobre linhas para chamadas gratuitas revela os seguintes benefícios, alguns dos quais se aplicam apenas a empresas enormes que vendem produtos de marcas famosas, embora outros se apliquem até mesmo a empresas pequenas:

- a) aumento da credibilidade da empresa junto aos clientes;
- b) **feedback** imediato dos clientes;
- c) aumento da capacidade de reduzir reclamações sobre problemas comuns;
- d) ajuda no controle de ações legais;
- e) melhoria no sistema de pesquisa de mercado e de produtos;
- f) oportunidade para vender produtos adicionais;
- g) aumento na habilidade para prestar atenção especial em clientes especiais;
- h) estímulo ao aumento de reclamações.

Aumento da credibilidade da empresa junto aos clientes

Pesquisas do **TARP** revelaram que 86 por cento dos clientes automaticamente pensam que produtos com o número de telefone para ligações gratuitas no rótulo são de boa qualidade.

Feedback imediato dos clientes

Se os clientes tiverem um número de ligações gratuitas para telefonar quando tiverem problemas com algum produto/serviço, a empresa se prontifica a ouvir o relato em primeira mão.

Aumento da capacidade de reduzir reclamações sobre problemas comuns

Alguma vezes os clientes danificam os produtos por não saber operá-los ou cuidar deles, sendo que as empresas podem reagir antecipadamente a tais situações, lançando mão das linhas para telefonemas gratuitos como parte do programa para educar os clientes.

Ajuda no controle de ações legais

Se os clientes encontrarem substâncias estranhas em produtos alimentícios e tiverem um número para ligações gratuitas prontamente disponível, elimina-se o problema antes que os clientes comecem a procurar alguém para processar judicialmente.

Melhoria do sistema de pesquisa de mercado e de produtos/serviços

Os clientes que telefonam para os números de telefonemas gratuitos contam para as empresas o que eles gostam, o que não gostam, o que funciona e o que não funciona para eles,

e fitas de tais telefonemas podem ser reproduzidas para os gerentes e empregados para que possam ouvir diretamente o que os clientes dizem.

Oportunidade para vender produtos/serviços adicionais

Embora a maior parte das empresas estabeleça o suporte ao produto/serviço através das linhas gratuitas basicamente para fortalecer a lealdade dos clientes à marca, também é fácil vender ou apresentar produtos e serviços adicionais aos clientes através do telefone, mesmo se os clientes tiverem ligado para fazer reclamações. No mínimo a empresa pode fornecer informações sobre os produtos e serviços relacionados.

Aumento da capacidade de dispensar atenção especial a clientes especiais

Com linhas gratuitas pode-se propiciar atenção personalizada e serviços especiais aos clientes que compram altos volumes.

Estímulo ao aumento de reclamações

Linhas para telefonemas gratuitos vão aumentar rapidamente o número de reclamações que uma empresa recebe. Em empresas que instalaram linhas para telefonemas gratuitos a quantidade de reclamações triplicou imediatamente.

4. RECEPTIVIDADE A RECLAMAÇÕES

Muitas empresas não cultivam nem mantêm culturas amigáveis às reclamações, e muitas sequer têm políticas para tratar das reclamações. A filosofia geral de como a empresa vê as reclamações é indefinida e grande parte das políticas formais existentes foram planejadas sem muita consideração quanto à satisfação dos clientes e encorajamento a reclamações. Na

verdade estão mais preocupadas em reduzir as inconveniências para a empresa. Políticas mal escritas encorajam os empregados que têm contato com o público a prestar mais atenção em aplicá-las do que em satisfazer os clientes que estejam aborrecidos.

Algumas empresas têm diretrizes para o tratamento de reclamações escritas especificamente para o departamento de apoio aos clientes ou departamento de reclamações, mas não existem filosofias gerais sobre como a empresa vê as reclamações.

Pode-se adotar quatro princípios para o estabelecimento de políticas que sejam favoráveis às reclamações. Primeiro, planejar as políticas de reclamações para que favoreçam, na medida do possível, os clientes que reclamam. Segundo, certificar-se que as políticas estejam coordenadas entre os vários departamentos. Terceiro, certificar-se de que qualquer incentivo que a empresa venha a conceder recompense ações dos empregados que contribuam para satisfazer os clientes que fizeram reclamações e, finalmente, estabelecer estruturas de comunicação que assegurem que as reclamações sejam fácil e precisamente transmitidas dos funcionários de linha de frente para a gerência.

Políticas de reclamações que favoreçam os clientes que reclamam

O ponto de partida para as políticas e sistemas organizacionais de muitas empresas é como tais políticas ou sistemas podem fazer as empresas terem um melhor desempenho e serem mais eficientes. São empresas que colocam os sistemas em primeiro lugar. Infelizmente, não é necessariamente assim.

Políticas entre os diversos departamentos

Muitos clientes começam o contato com uma área, mas a interação final é com outra área. A transação pode começar de forma personalizada, mas será rapidamente despersonalizada até chegar à área final.

Recompensa para ações de empregados

Algumas empresas têm sistemas de recompensas que entram em conflito com a resolução bem sucedida das reclamações. Por exemplo, é possível que uma empresa esteja tentando construir a reputação de satisfazer totalmente aos clientes, mas seus esforços de vendas conseguem justamente o contrário. Pouco controle é mantido sobre o que o pessoal de vendas diz para fechar um negócio, criando deste modo expectativas altas demais. Quando os clientes tiverem algum problema, é deixado que o pessoal da área operacional se arranje para resolver.

Comunicação das reclamações dos clientes à alta gerência

Os empregados do atendimento são os que têm mais contato com os clientes, e a maior parte das informações se perderá no próprio atendimento, se os atendentes não forem encorajados a passá-las aos gerentes. Sem que existam linhas diretas de comunicação entre os atendentes e os gerentes, será muito difícil chegar a um serviço verdadeiramente qualificado.

Reuniões onde as reclamações são discutidas é um meio para fazer com que as informações normalmente complexas e ambíguas que a empresa está coletando sobre os clientes insatisfeitos cheguem ao topo da cadeia de comando. Gastar algum tempo lendo as

cartas de reclamação ou formulários de avaliação é outra forma de que a alta gerência dispõe para tomar conhecimento do estado em que se encontra a satisfação dos clientes.

Um método drástico, mas crescentemente utilizado de agilizar a comunicação entre os empregados do atendimento e a alta gerência é o enxugamento da organização. Menos níveis de estrutura organizacional significarão que quando um problema ocorrer, não levará dias ou semanas para a sua transmissão entre os múltiplos níveis de gerência. A velocidade das mudanças que temos que encarar hoje em dia está tornando essencial que as reações sejam aceleradas. Os ciclos dos produtos e serviços foram drasticamente encurtados nos últimos dez anos, e os ciclos reclamação/resposta também precisam ser dramaticamente encurtados.

4.1. Pressupostos de receptividade a reclamações

Manter os empregados bem informados sobre as políticas que forem invioláveis

Mesmo satisfazendo aos clientes, os empregados podem cometer erros sérios se não estiverem familiarizados com as políticas. Os gerentes têm que ser cuidadosos em como conversar com os empregados quando estes erros bem intencionados ocorrerem, a fim de não os desmotivarem e, ao mesmo tempo, podem utilizar tais oportunidades para sugerir comportamentos alternativos.

Os empregados precisam de informações precisas sobre as políticas invioláveis e também precisam de atualização regular à medida que os regulamentos industriais e as políticas mudarem.

Dar autonomia aos empregados para se desviarem de políticas marginais

Se apenas os gerentes forem autorizados a abrir exceções, os empregados do atendimento estarão em posição de não poder ser receptivos às reclamações e terem que acionar os gerentes para atender às solicitações dos clientes que implicarem em desvios das políticas, mesmo que pequenos.

A maioria dos clientes entende que políticas são diretrizes adotadas pelas empresas para estabelecer parâmetros de comportamento. Claro que nem todos os desejos dos clientes podem ser atendidos, mas existe uma série de políticas que podem ser adaptadas ao momento.

Se os empregados tiverem a autonomia adequada para se desviarem das políticas, as reclamações que subirem à gerência raramente serão decididas de forma diferente da que os funcionários do atendimento propuseram aos clientes. A empresa terá um problema de autonomia dos funcionários se os gerentes habitualmente forem contra o que os atendentes disserem aos clientes com reclamações ou se uma grande porção do tempo disponível da gerência for utilizada para resolver reclamações dos clientes.

Os empregados precisam entender até que ponto as políticas podem ser levadas, quando simplesmente não se pode abrir exceções, mesmo com o envolvimento da gerência, e por que as políticas existem.

Dar autonomia aos empregados para resolver as divergências rapidamente

Para responder rapidamente às necessidades dos clientes, as organizações precisam ter poucos níveis hierárquicos e ser tão descentralizadas quanto possível. Para trabalhar em organizações mais enxutas os gerentes também têm que modificar seus estilos de

gerenciamento, pois gerentes controladores não se adaptam em organizações enxutas que adotam o empowerment.

A área de serviços recebe suas reclamações diretamente dos clientes e exige um estilo gerencial diferente do empregado na indústria de manufatura. Muitas empresas de serviços imitaram os piores aspectos do estilo de gerência da indústria de manufatura. Têm supervisão e controles exagerados.

Treinar o pessoal para que conheçam os produtos e saibam satisfazer os clientes

As pessoas não nascem sabendo como lidar com reclamações. A maioria das pessoas tem como reação natural pedir desculpas, primeiro, quando enfrentam reclamações. É necessária uma mudança de percepção, o que exige novos conhecimentos.

O conhecimento da empresa também é relevante, porém, muitos empregados têm conhecimentos limitados sobre os produtos e/ou serviços que suas empresas vendem.

Assegurar-se de que os empregados entendam as expectativas dos clientes

Os empregados precisam saber o que os clientes esperam para terem uma chance de atender a tais expectativas.

Muitas vezes, o departamento de **marketing** faz propaganda de uma oferta especial, mas esquece de avisar os empregados. Algumas empresas iniciam seus programas de melhoria em serviços com campanhas de marketing. Elevam as expectativas, e o potencial para desapontar os clientes é alto se o comportamento dos empregados diferir do anunciado nas campanhas.

5. CONCLUSÃO

Na bibliografia analisada, traduzida para a língua portuguesa, o assunto deste trabalho não é tratado com exclusividade. Desta forma, foi necessário reunir um conjunto de obras para se obter o resultado previsto.

O material coligido não apresenta modelos contraditórios e as idéias são atuais, direcionadas à satisfação dos clientes.

É possível, assim, estabelecer uma comparação com as situações reais vivenciadas na empresa.

O diagnóstico efetuado e as propostas indicam novos procedimentos que, se adotados, possibilitarão a atualização da empresa, de acordo com os conceitos vigentes no mercado.

Capítulo III - A EMPRESA

1. HISTÓRIA DA EMPRESA

A Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos - ECT, foi criada pelo Decreto-Lei 509, de 20 de março de 1969, e originou-se da transformação do antigo **Departamento de Correios e Telégrafos - DCT**, subordinado ao extinto **Ministério da Viação e Obras Públicas**.

As importantes mutações econômicas e sociais que se verificaram na sociedade brasileira a partir da década de 60 geraram maiores e mais sofisticadas necessidades dos meios de comunicação, técnica e quantitativamente superiores à capacidade dos sistemas instalados.

O DCT estava superado quanto aos equipamentos operacionais e às técnicas administrativas e gerenciais empregadas.

O preparo de amplo diagnóstico, efetuado com o auxílio de uma assessoria internacional especialmente contratada, proveniente da França, mostrou as profundas imperfeições dos correios brasileiros, seguindo-se a fase inicial de implantação da Empresa.

A falta de adequada política tarifária, a obsolescência dos meios materiais, a precariedade das instalações e o despreparo do pessoal eram responsáveis pelos baixos padrões qualitativos dos serviços então prestados, que geravam o descrédito público da instituição.

A ECT herdou tarifas aviltadas que não permitiam a cobertura das despesas, serviços muito aquém dos padrões internacionais, centenas de municípios sem nenhum tipo de atendimento e pessoal sem preparo e remunerado em desacordo com a realidade do mercado. Naquela época proliferavam correios paralelos, instalados nos grandes centros, que selecionavam clientes e serviços, atendendo somente aos que lhes proporcionavam maiores lucros.

No decorrer dos anos adotou-se uma série de medidas, de acordo com as mais modernas técnicas administrativas e operacionais, dotando a Empresa de uma melhor flexibilidade para absorver o inevitável crescimento dos serviços e obtendo-se, continuamente, a elevação dos padrões de qualidade.

Em resposta ao esforço realizado ocorreu notável crescimento do tráfego, quer nos serviços postais convencionais, quer nos serviços especiais.

2. DESCRIÇÃO GERAL

A empresa pública denominada **Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos - ECT** tem sede e foro em Brasília/DF e jurisdição em todo o território nacional.

À **ECT** compete executar e controlar, em regime de monopólio, os serviços postais e telegráficos em todo o território nacional, compreendendo-se no seu objeto:

- a) planejar, implantar e explorar o serviço postal e o serviço de telegrama;
- b) explorar atividades correlatas;
- c) promover a formação e o treinamento de pessoal necessário ao desempenho de suas atribuições;
- d) exercer outras atividades afins, autorizadas pelo Ministério das Comunicações.

A **ECT** é administrada por um Presidente, demissível **ad nutum**, indicado pelo Ministro de Estado das Comunicações e nomeado pelo Presidente da República. Tem, ainda, um Conselho de Administração que funciona sob a direção do Presidente.

A execução das atividades da **ECT** ocorre de forma descentralizada, distribuindo-se por **Diretorias Regionais**, constituídas com base no movimento financeiro, na densidade demográfica e na área da região jurisdicionada.

O Capital da **ECT** é constituído integralmente pela União.

O quadro de pessoal da **ECT** é constituído por 78 mil empregados, sob o regime jurídico da Consolidação das Leis do Trabalho.

3. O SISTEMA DE TRATAMENTO DE RECLAMAÇÕES

3.1. Reclamação

É o serviço prestado pela Empresa, visando identificar, corrigir ou reparar possíveis erros de serviço apontados pelo cliente.

As reclamações são recebidas nos guichês das agências de correios e por telefone.

A **Diretoria Regional do Paraná** determinou as posições telefônicas, nas maiores localidades de sua jurisdição, responsáveis pelo recebimento das reclamações, que são divulgados através de norma interna, a todos os órgãos e unidades operacionais.

Na hipótese de o cliente se dirigir à **Gerência de Inspeção**, pessoalmente ou por telefone, para apresentar as suas reclamações, essas são acolhidas pelo órgão, que é o responsável pelo controle das apurações das reclamações.

As reclamações sobre o serviço de reembolso postal somente são recebidas nos guichês das unidades em que os objetos foram postados.

3.2. Prazos para aceitação da reclamação

3.2.1. Regime interno

3.2.1.1. Objetos registrados com ou sem valor declarado (exceto reembolso)

Nos casos de não entrega ou entrega fora do prazo somente são aceitas a partir do dia seguinte ao vencimento do prazo previsto para entrega, constante em uma tabela de prazos.

Sobre a não devolução de aviso de recebimento somente são aceitas a partir do dia seguinte ao vencimento do prazo necessário à entrega do objeto, acrescido daquele necessário à devolução do aviso de recebimento.

Quando se trata da não devolução do vale de serviço sedex somente são aceitas a partir do dia seguinte ao vencimento do prazo previsto de entrega, acrescido do tempo necessário ao pagamento do vale.

O prazo para reclamação se esgota após três meses da postagem, quando cessa a responsabilidade da empresa.

3.2.1.2. Reembolso postal

Somente são aceitas as reclamações apresentadas após o prazo de 60 dias da data da postagem.

O prazo para reclamação se esgota após seis meses da postagem, quando cessa a responsabilidade da empresa.

3.2.2. Regime internacional

3.2.2.1. Convencional (objetos de correspondência registrados e encomendas postais com ou sem valor)

As reclamações são recebidas até um ano após a data da postagem.

3.2.2.2. Express Mail Service - EMS

As reclamações são aceitas até três meses, a contar da data da postagem.

3.3. Prazos de apuração

O prazo de apuração é contado em dias corridos, a partir do dia seguinte (inclusive) ao da apresentação da reclamação.

3.3.1. Regime interno

- a) carta/cartão postal - 30 dias;
- b) encomenda normal - 30 dias;
- c) encomenda expressa - 10 dias;
- d) reembolso postal - 90 dias;
- e) vale postal - 30 dias;
- f) impresso - 30 dias.

3.3.2. Regime internacional

- a) convencional - 4 meses;
- b) EMS - 30 dias.

3.4. Indenização

3.4.1. Prazos

O processo de indenização é iniciado automaticamente, após o vencimento do prazo de apuração, caso a Gerência de Inspeção não disponha de , pelo menos, uma das seguintes informações:

- a) entrega do objeto ao destinatário ou sua devolução ao remetente;
- b) encaminhamento do objeto, pela unidade entregadora, em devolução ao remetente;
- c) reexpedição do objeto, da unidade entregadora inicialmente prevista para outra unidade entregadora;
- d) mau encaminhamento do objeto;
- e) objeto armazenado na unidade entregadora, aguardando prazo para ser devolvido;
- f) encaminhamento do objeto ao refugo ou seu alijamento;

g) retenção, apreensão ou destruição do objeto por autoridade competente.

3.4.2. Direito à indenização

3.4.2.1. Remetente

- a) atraso na entrega (exceto sedex a cobrar);
- b) extravio;
- c) espoliação total;
- d) espoliação parcial (sedex a cobrar);
- e) espoliação ou avaria parciais (quando entregue em devolução).

3.4.2.2. Destinatário

- a) atraso na entrega de sedex a cobrar;
- b) espoliação parcial ou avaria (quando entregue no destino).

3.4.3. Indenização e restituição de preços postais

A indenização é paga ao remetente, ao destinatário ou à pessoa para quem os respectivos direitos tenham sido transferidos, nas seguintes condições:

- a) a pedido do remetente ou do destinatário;
- b) de ofício, quando constatado o extravio de objeto, postado com ou sem declaração de valor, sob a responsabilidade da ECT ou quando constatada, no ato da entrega, a espoliação ou avaria, total ou parcial, de objeto com ou sem valor declarado.

O processamento do pagamento da indenização é iniciado logo que é confirmado o extravio, a espoliação ou a avaria do objeto.

Quando o extravio, a espoliação ou a avaria ocorre por motivo que possa ser enquadrado como de força maior, o pagamento da indenização somente é concretizado após a definição de que não se trata de caso de tal natureza, de acordo com parecer da **Assessoria Jurídica**.

3.4.4. Valor da indenização

3.4.4.1. No regime interno

Nos casos de extravio, espoliação e avaria totais ou indenização automática de objeto registrado sem valor declarado (exceto encomenda expressa), o montante a ser pago corresponde à soma das seguintes parcelas:

- a) valor relativo à indenização, constante na tarifa postal interna, vigente na data da autorização do seu pagamento;
- b) preços postais correspondentes à execução de serviço equivalente, na data da autorização do pagamento da indenização.

Nos casos de extravio, espoliação e avaria totais ou indenização automática de objeto registrado, com valor declarado (exceto encomenda expressa e reembolso postal), o montante a ser pago corresponde à soma das seguintes parcelas:

- a) importância integral do valor declarado, monetariamente atualizada;
- b) preços e prêmios correspondentes à execução de serviço equivalente, na data de autorização do pagamento da indenização.

Tratando-se de não pagamento de vale postal, por erro de serviço, a indenização corresponde ao seu valor monetariamente atualizado, mais os preços postais, quando ela for paga ao remetente.

Nos casos de extravio, espoliação e avaria totais ou indenização automática de encomenda expressa, sem ou com valor declarado, o montante a ser pago corresponde à soma das seguintes parcelas:

- a) importância integral do valor declarado (se houver), monetariamente atualizada;
- b) valor correspondente a 500 vezes o primeiro porte da carta simples no regime interno, vigente na data de autorização do pagamento da indenização;
- c) preços e prêmios correspondentes à execução de serviço equivalente, na data de autorização de pagamento da indenização.

Constatando-se a não emissão ou não pagamento do vale de serviço sedex, por erro de serviço, após 29 dias da data da postagem o **valor a cobrar do destinatário** é monetariamente atualizado.

Nos casos de espoliação e avaria parciais, a importância a ser paga corresponde à fração do montante calculado para indenização ou do valor declarado, equivalente aos danos causados, mais a devolução integral dos preços postais.

Nos casos de espoliação e avaria parciais de sedex a cobrar, o valor a ser pago corresponde ao da mercadoria faltante ou avariada que consta na nota fiscal (considerando-se os descontos que seriam concedidos ao comprador, desde que mencionados).

No caso de extravio de malotes do serviço de correspondência agrupada, o montante a ser pago corresponde à soma das seguintes parcelas:

- a) importância da tarifa cobrada para o envio de um malote equivalente, na data de autorização do pagamento da indenização;
- b) valor correspondente a 1000 vezes o primeiro porte da carta simples no regime interno, vigente na data de autorização do pagamento da indenização;

No caso de espoliação total ou parcial de reembolso postal, o montante a ser pago corresponde à soma das seguintes parcelas:

- a) valor da mercadoria faltante, que consta na nota fiscal (considerando-se os descontos que seriam concedidos ao comprador, desde que mencionados) ou no comprovante de postagem;
- b) valor total dos preços pagos, quando estiverem incluídos no valor a receber do destinatário.

No caso de não entrega de telegrama, o montante a ser pago corresponde ao valor de um telegrama equivalente, de acordo com a tarifa telegráfica vigente na data da autorização da restituição de preços.

Quando os objetos registrados, inclusive mensagens telemáticas, são entregues ao destinatário em prazo superior ao previsto na tabela de prazos, o montante a ser pago corresponde ao valor dos preços postais e prêmios correspondentes à execução de serviço equivalente, na data de autorização do pagamento da indenização.

3.4.4.2. No regime internacional

Nos casos de extravio, espoliação ou avaria totais de objetos de correspondência, o montante a ser pago corresponde ao valor relativo à indenização, constante na tarifa postal internacional, vigente na data da autorização do seu pagamento ou fração dessa importância, equivalente aos danos causados, no caso de espoliação e avaria parciais.

Nos casos de extravio, espoliação ou avaria de encomendas internacionais, sem valor declarado, o montante a ser pago corresponde à soma das seguintes parcelas:

- a) valor relativo à indenização, constante na tarifa postal internacional, proporcional ao peso da encomenda, ou proporcional ao peso da parte faltante, nos casos de espoliação e avaria parciais, vigente na data da autorização do seu pagamento;
- b) preços postais correspondentes à execução de serviço equivalente, na data de autorização do pagamento da indenização.

O cliente, porém, somente tem direito ao recebimento de indenização para as encomendas internacionais postadas no Brasil ou em administrações postais que se responsabilizem pelos respectivos valores.

Nos casos de extravio, espoliação ou avaria de encomendas internacionais, com valor declarado, o montante a ser pago corresponde à soma das seguintes parcelas:

- a) importância integral do valor declarado ou a fração dessa importância, equivalente aos danos causados, no caso de espoliação e avaria parciais, em DES (Direito Especial de Saque) convertida em moeda nacional, na data da autorização do seu pagamento;
- b) preços e prêmios correspondentes à execução de serviço equivalente, na data da autorização de pagamento da indenização.

Nos casos de extravio, espoliação, avaria ou pagamento automático de objetos EMS, o montante a ser pago corresponde à soma das seguintes parcelas:

- a) importância integral do valor declarado ou a fração dessa importância, equivalente aos danos causados, no caso de espoliação e avaria parcial, em dólar americano convertida em moeda nacional, na data da autorização do seu pagamento;
- b) preços e prêmios correspondentes à execução de serviço equivalente, na data da autorização do pagamento da indenização.

O cliente somente terá direito ao recebimento da indenização para os objetos EMS postados no Brasil.

3.5. Procedimentos do empregado

3.5.1. Por telefone

As posições telefônicas com acesso **on line** ao Sistema de Rastreamento de Objetos (SRO), devem efetuar uma consulta a este sistema antes de aceitarem a reclamação do cliente.

Caso a informação do SRO não satisfaça ao cliente, a reclamação é , então, aceita.

Todas as reclamações, exceto as relativas a reembolsos postais, são aceitas por telefone.

Para registrar as reclamações é preenchido o formulário **Pedido de Informação**, em uma via.

3.5.2. Nos guichês

As unidades que possuem fácil acesso, por meio de telefone ou telex, à posição ligada ao Sistema de Rastreamento de Objetos, efetuam consulta ao sistema antes de aceitarem a reclamação.

O registro das reclamações é efetuado mediante o preenchimento do formulário **Pedido de Informação**, em três vias.

3.6. Reclamações especiais

Trata-se das reclamações eventualmente recebidas dos usuários, verbalmente ou por meio de cartas, notas em jornais e revistas.

Essas reclamações, preferencialmente, são recebidas pelas unidades, órgãos ou posições telefônicas responsáveis diretamente pelo atendimento ao público.

A reclamação veiculada por meio de carta, ofício ou qualquer outro expediente é tomada em consideração segundo a natureza e a gravidade do caso e dá origem à apuração sumária por parte das áreas envolvidas.

3.7. Solução da reclamação

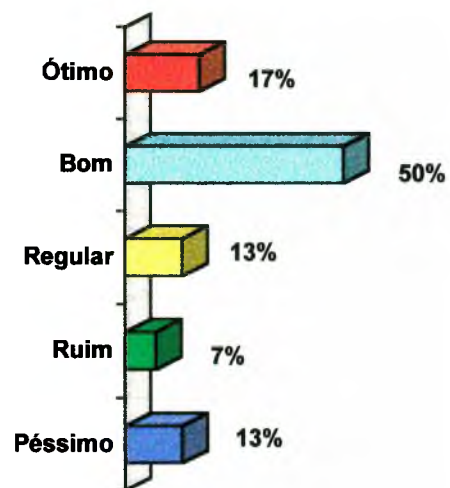
A solução é comunicada por carta padrão, telegrama ou telefonema.

Capítulo IV - ANÁLISE DA SITUAÇÃO

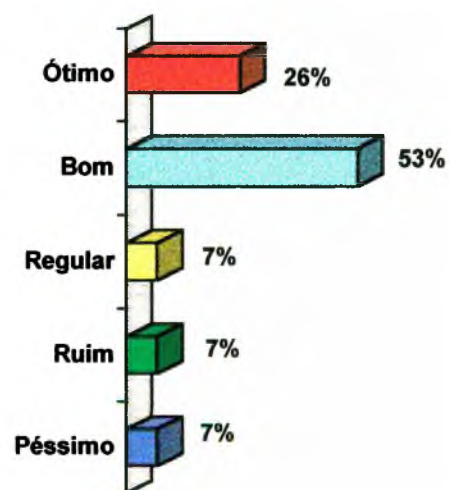
1. PESQUISA

Para aferir a qualidade dos serviços de atendimento a reclamações prestados pela ECT, foram entrevistados, no período de 13/03/97 a 18/03/97, através de telefone, 30 clientes que tiveram reclamações solucionadas no mês de março/97. O questionário utilizado consta no Anexo I e o resultado da pesquisa é apresentado em seguida.

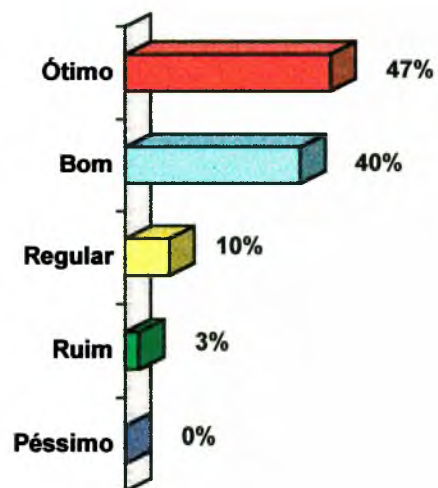
1. Prestação do serviço de acordo com o que foi prometido



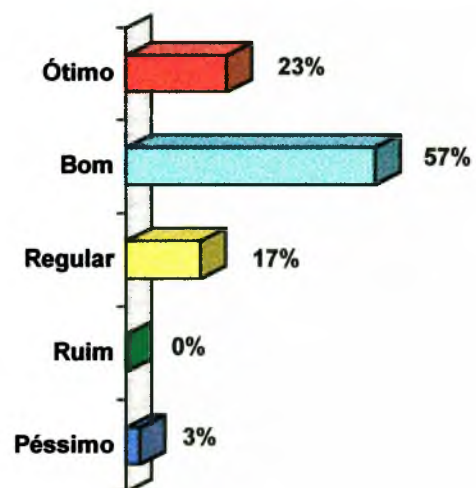
2. Facilidade para entrar em contato conosco



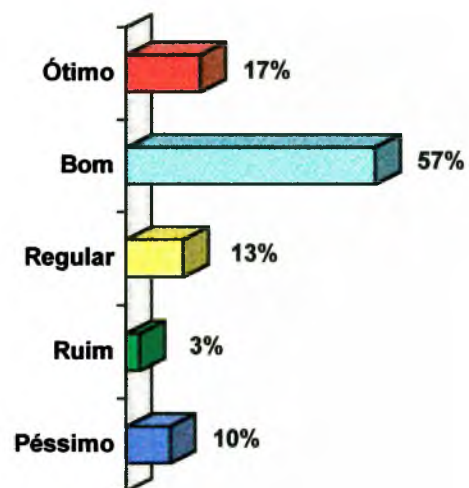
3. Equipe de atendimento cortês e amistosa



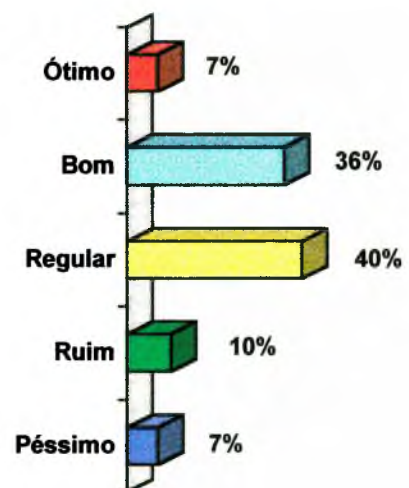
4. Esforço para mantê-lo satisfeito como cliente



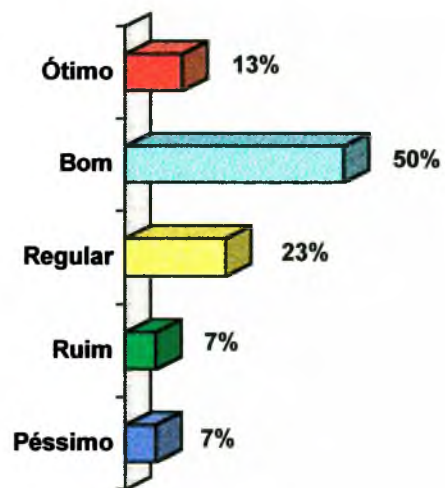
5. Qualidade do nosso atendimento



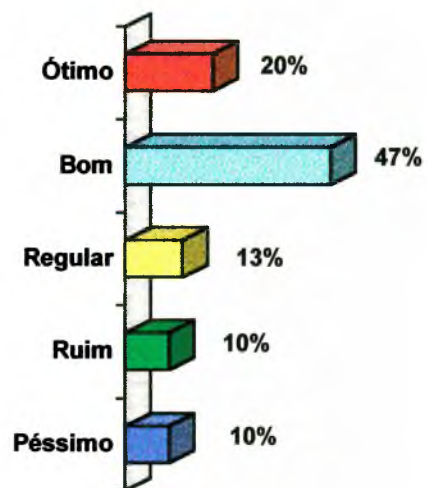
6. Conhecimento do número a chamar para conseguir o serviço desejado



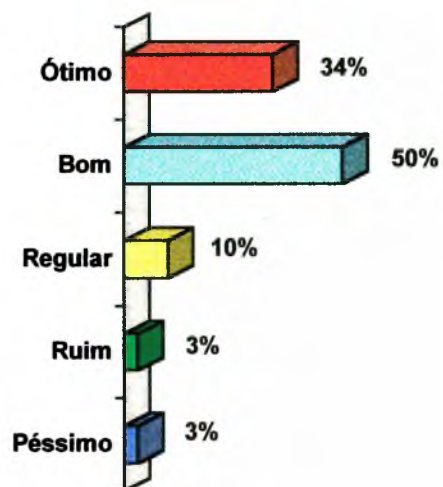
7. Atendimento do telefone até o terceiro toque



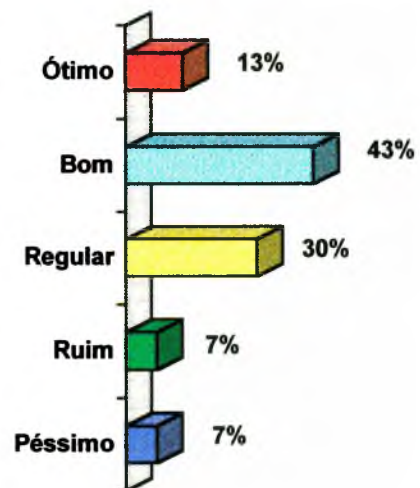
8. Chamada telefônica direcionada à pessoa correta



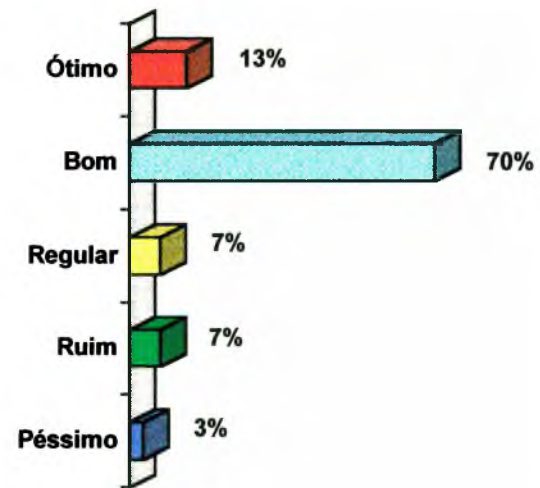
9. A pessoa que atende o telefone é cortês e amigosa



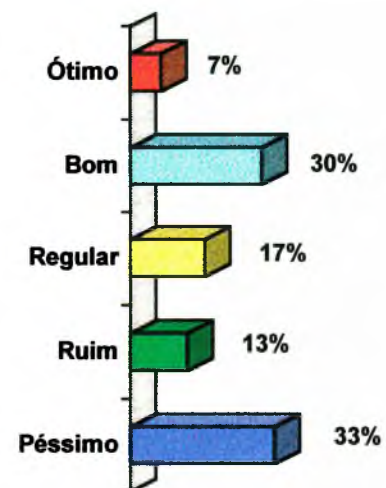
10. Espera ao telefone por menos de 30 segundos



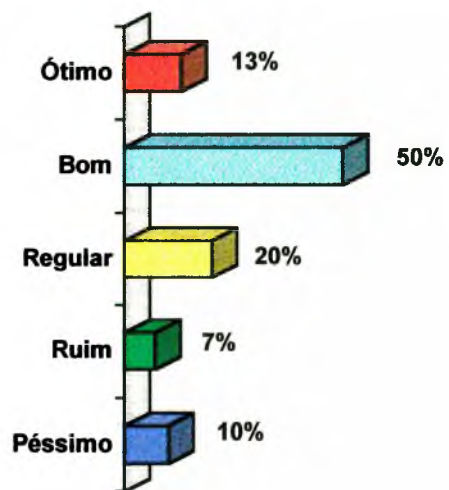
11. Horário de atendimento



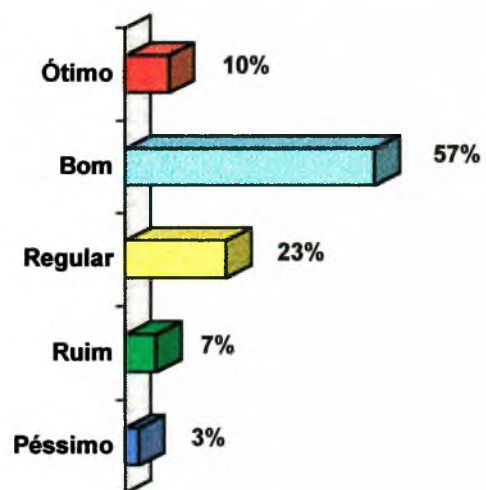
12. Reclamações resolvidas rapidamente e de acordo com o esperado



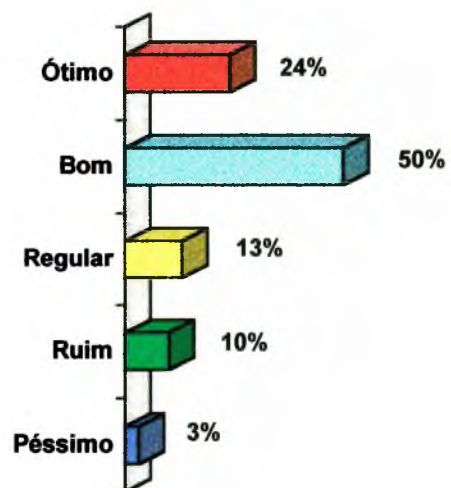
13. Recebimento de informações de todos os detalhes relativos ao serviço utilizado



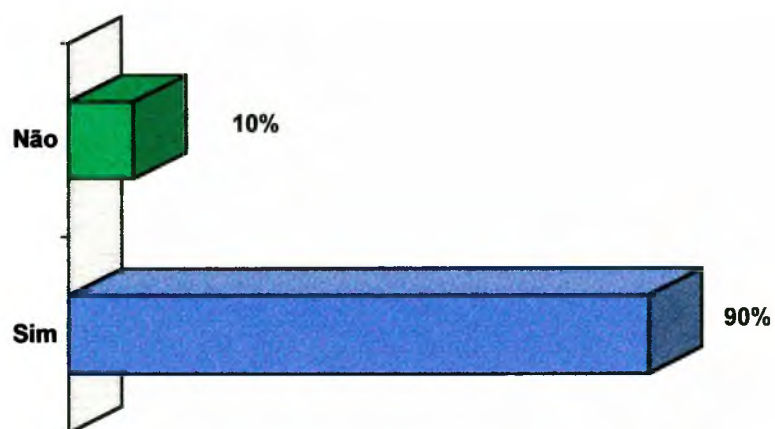
14. Resposta oportuna às consultas



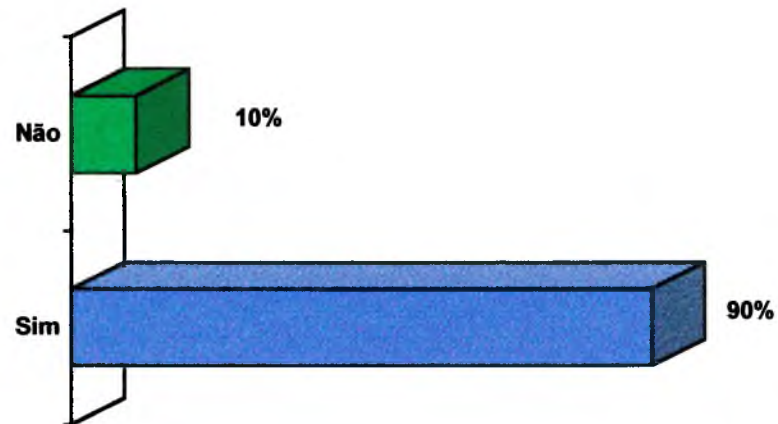
15. Atendente disponível quando procurado



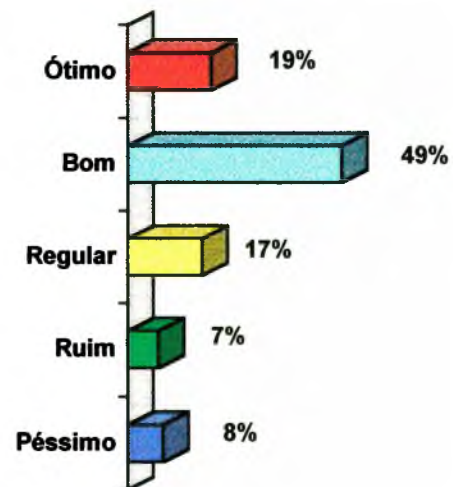
16. O senhor(a) recomendaria os serviços da ECT a outras pessoas?



17. O senhor(a) vai utilizar novamente os serviços da ECT?



Resultado geral



Na pesquisa foram obtidos, ainda, os seguintes comentários e/ou sugestões:

- a) as reclamações somente são atendidas depois de 30 dias, o que deveria ser feito no máximo em 3 dias;
- b) o serviço de malote está ruim quanto ao horário, entrega e à demora na resposta às consultas, quando desaparece um malote;
- c) vai utilizar os serviços da ECT e recomendar a outros, desde que não seja necessário um serviço urgente; para serviços urgentes usará a DHL; necessita de comprovante de postagem que contenha os dados do destinatário e do remetente;
- d) que se procure uma maneira de diminuir as filas das agências, principalmente da AC Hauer, para agilizar o atendimento;
- e) o maior problema é não obter informações dos correios sobre quem recebeu determinada correspondência, inclusive de documentos judiciais;
- f) o pessoal de atendimento precisa ter melhor conhecimento dos serviços, para prestar informações e preencher corretamente os formulários; sugere criar outras variações de serviços;
- g) a propaganda da televisão promete rapidez na entrega, o que não está sendo cumprido; a encomenda sedex está sendo entregue com muito atraso e a carta registrada está ainda pior;
- h) o maior problema ocorre com os pacotes internacionais, que sempre são entregues violados;
- i) utiliza os correios por não ter outra alternativa; sugere melhorar a segurança ao usuário, para evitar extravios;
- j) na agência que costuma utilizar o balcão de atendimento está instalado ao lado de um salão que sempre tem muito papel, malotes e outros objetos que transmitem a impressão de desorganização;
- k) sugere mais agilidade na entrega e que determinadas agências prestem serviços especializados;
- l) o horário de atendimento das agências deve ser ampliado;
- m) o serviço deixa a desejar pelo atraso na entrega; a propaganda não reflete o que está acontecendo; utiliza e recomenda os correios por falta de alternativas;
- n) lamenta entrega indevida de correspondências de outras pessoas no seu endereço;
- o) utilizará os serviços dos correios, principalmente o EMS, que acha excepcional; prefere a ECT à DHL; a mala direta deixa a desejar, pois não tem obtido o retorno esperado; o serviço sedex não está sendo prestado conforme o prometido, pois os prazos de entrega não são cumpridos; Curitiba deveria ter uma agência com atendimento 24 horas;
- p) sugere a abertura das agências às 08 horas;
- q) nos AR's não é possível identificar os nomes dos recebedores;
- r) o sedex está demorando mais de três dias úteis para ser entregue; o registrado também está sendo entregue com muito atraso e a encomenda normal é impraticável, pois os clientes recebem as faturas antes das mercadorias, gerando sérios transtornos;
- s) utiliza os serviços dos correios por não ter outra alternativa; sugere a adoção de medidas para agilizar a entrega, como acontecia anteriormente;
- t) tem observado que muitas correspondências retornam com anotação de mudou-se ou endereço não localizado; confirmou com seus clientes que as anotações são inverídicas;
- u) usa os correios por não ter outra alternativa, mas os serviços estão muito ruins;
- v) somente recomenda os serviços dos correios prestados por uma franquia como a ACF Brigadeiro Franco; tem muita dificuldade em ser atendida no telefone 159 (péssimo); deveria ter pessoas mais preparadas, para direcionar o assunto à pessoa correta;
- w) quando da entrega de correspondências, principalmente sedex, o pessoal é muito rude e sempre está com muita pressa.

O total geral da pesquisa indica que 68% dos clientes que reclamam estão satisfeitos (ótimo e bom). A solução das reclamações, porém, conforme se verifica no item 12 da pesquisa, não está atendendo às expectativas de 63% (regular, ruim e péssimo) dos clientes que reclamam. No item 6 da pesquisa verifica-se, também, que 57% dos clientes que reclamam estão insatisfeitos (regular, ruim e péssimo) com a disponibilidade e divulgação de telefones para acesso ao serviço de atendimento a reclamações.

2. AVALIAÇÃO

2.1. Atendimento aos clientes

Há procedimentos previstos em regulamento para recebimento e apuração de reclamações.

Verifica-se, porém, que mesmo estes procedimentos não são adotados, eventualmente, quando o cliente demonstra o interesse em apresentar uma reclamação, como resultado da insegurança dos empregados.

As maiores agências dispõe de empregados especializados em atender às reclamações. Nas demais unidades operacionais e nas áreas administrativas, percebe-se que há receio em atender os clientes que reclamam. Na área responsável pelo controle das apurações de reclamações é comum o atendimento de clientes indignados com as transferências de ramais, sem o atendimento adequado, quando o acesso ao serviço é efetuado através de ligação telefônica.

Para o atendimento nos guichês das agências existe um formulário, o **pedido de informação**, para o registro das reclamações relativas aos objetos de correspondência registrados. Quando os clientes, no entanto, apresentam reclamações sobre outros tipos de serviços, há dificuldades, pois empregados e mesmo chefes de unidades demonstram desconhecimento, aumentando a insatisfação dos interessados.

2.2. Atendimento telefônico

As maiores unidades possuem telefones para atendimento aos clientes, porém os números são divulgados somente internamente.

Há uma **Central de Atendimento ao Usuário** que apresenta limitações físicas (linhas telefônicas insuficientes e inexistência de um banco de dados adequado para consultas).

Não existem linhas para o recebimento de telefonemas gratuitos.

2.3. Sistema de rastreamento de objetos

O sistema de rastreamento de objetos registrados existente não atende às necessidades, pois as unidades operacionais não estão interligadas e não há terminais para consulta nas unidades de atendimento.

2.4. Indenizações

O processamento do pagamento das indenizações é centralizado no órgão de controle de apuração de reclamações e envolve também a **Gerência Financeira**. Os clientes demonstram insatisfação com o tempo de espera, principalmente quando os valores pagos são baixos, como nos casos de restituição de preços postais por atrasos na entrega.

2.5. Análise de reclamações

O órgão central de controle de reclamações, **Seção de Controle de Apuração de Reclamações**, está subordinado à **Gerência de Inspeção**, tem como principal atribuição somente o controle dos prazos de apuração das reclamações, estabelecidos pela empresa, e atua isoladamente, desvinculado das áreas de atendimento e comercial.

Como não há uma coordenação adequada entre as áreas, as informações disponíveis não são analisadas e utilizadas como subsídio para as atividades das demais áreas.

Capítulo V - PROPOSTAS

1. LINHAS PARA TELEFONEMAS GRATUITOS

Instalar linhas para telefonemas gratuitos.

A instalação de linhas para telefonemas gratuitos, com ampla divulgação aos clientes, propiciará uma melhoria significativa na qualidade do atendimento.

2. SISTEMA DE RASTREAMENTO DE OBJETOS

Reestruturar o sistema de rastreamento de objetos registrados, prevendo-se a instalação de terminais para consulta nas principais agências de correios, possibilitando fornecer informações de imediato aos clientes, quando consultadas.

3. INTERNET

Criar e manter um **site na internet**, disponibilizando o banco de dados do sistema de rastreamento de objetos registrados para consulta pelos clientes, facilitando o acesso às informações sobre o encaminhamento dos objetos registrados.

4. INTRANET

Implantar uma **intranet** para interligar o órgão responsável pelo controle das apurações de reclamações às principais agências de correios e unidades operacionais, agilizando o intercâmbio de informações

4. AUTONOMIA AOS EMPREGADOS

A criação de uma atitude de **empowerment** em uma organização é uma condição sem a qual não se pode chegar a um estado de excelência em serviços.

As empresas que adotam o **empowerment** operam com um pequeno conjunto de regras. A estratégia e os valores orientam os prestadores de serviços, na ausência de normas detalhadas. A direção deve determinar o nível de **empowerment** necessário para a implantação da estratégia de serviços.

5. FORMULÁRIO

Criar um formulário de fácil preenchimento, deixando-o à disposição dos clientes, em todas as unidades operacionais, para o registro de reclamações.

6. TREINAMENTO

Treinar todos os empregados da empresa sobre como lidar com reclamações de maneira eficaz.

7. INDENIZAÇÕES

Descentralizar o pagamento das indenizações.

As agências de correios podem ser autorizadas a efetuar o pagamento das indenizações relativas aos objetos de correspondência sem valor declarado, mediante um procedimento sumário, agilizando o atendimento aos clientes, pois atualmente o processamento demora no mínimo 5 dias úteis, após o encerramento das apurações. Adotando-se este procedimento, cerca de 90% das indenizações seriam pagas com maior rapidez e com redução de custos administrativos.

Capítulo VI - CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

As idéias são o primeiro passo e são a parte fácil, pois a implementação é o que faz as coisas acontecerem. A empresa que quer utilizar completamente as reclamações dos clientes como uma estratégia para o sucesso, precisa gastar um tempo considerável focalizando os detalhes ou as táticas de implementação. A cultura da empresa, a situação atual e as necessidades existentes precisam ser consideradas quando da implementação efetiva de um sistema de administração das reclamações como abordagem para toda a empresa.

A implementação de um projeto de atendimento a reclamações pode dar seqüência à implantação de um programa de gestão de qualidade total, que está iniciando na ECT, empregando-se passos semelhantes.

ANEXO 1 - QUESTIONÁRIO

FORMULÁRIO DE ENTREVISTA

Com o objetivo de melhor servi-lo, gostaríamos de conhecer sua opinião sobre a qualidade dos serviços de atendimento a reclamações prestados pela ECT. O senhor(a), recentemente, utilizou o serviço prestado por nossa empresa. Queira, por gentileza, indicar o grau com que o serviço prestado foi bom ou ruim. Aponte o número correspondente usando a escala a seguir.

- 1- Péssimo (P)
- 2- Ruim (R)
- 3- Regular (RG)
- 4- Bom (B)
- 5- Ótimo (O)

	P	R	RG	B	O
1. Prestação do serviço de acordo com o que foi prometido.	1	2	3	4	5
2. Facilidade para entrar em contato conosco.	1	2	3	4	5
3. Equipe de atendimento cortês e amistosa.	1	2	3	4	5
4. Esforço para mantê-lo satisfeito como cliente.	1	2	3	4	5
5. Qualidade do nosso atendimento.	1	2	3	4	5
6. Conhecimento do número a chamar para conseguir o serviço desejado.	1	2	3	4	5
7. Atendimento do telefone até o terceiro toque.	1	2	3	4	5
8. Chamada telefônica direcionada à pessoa correta.	1	2	3	4	5
9. A pessoa que atende o telefone é cortês e amistosa.	1	2	3	4	5
10. Espera ao telefone por menos de 30 segundos.	1	2	3	4	5
11. Horário de atendimento.	1	2	3	4	5
12. Reclamações resolvidas rapidamente e de acordo com o esperado.	1	2	3	4	5
13. Recebimento de informações de todos os detalhes relativos ao serviço utilizado.	1	2	3	4	5
14. Resposta oportuna às consultas.	1	2	3	4	5
15. Atendente disponível quando procurado.	1	2	3	4	5
16. O senhor(a) recomendaria os serviços da ECT a outras pessoas?			Sim: __	Não: __	
17. O senhor(a) vai utilizar novamente os serviços da ECT?			Sim: __	Não: __	
18. Comentários e/ou sugestões:	_____				

Nome do entrevistado: _____
 Telefone: _____
 Serviço utilizado: _____

Nome do entrevistador: _____
 Matrícula: _____
 Data: __/__/__

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. BARLOW, Janelle; MOLLER, Claus. **Reclamação de Cliente?** 1. ed. São Paulo : Futura, 1996
2. BERRY, Leonard L. **Serviços de satisfação máxima.** 1. ed. Rio de Janeiro : Campus, 1996.
3. CANNIE, Joan Koob; CAPLIN, Donald. **Mantendo clientes fiéis e para sempre.** 1. ed. São Paulo : Makron Books, 1994.
4. HAYES, Bob E. **Medindo a satisfação do cliente.** 1. ed. Rio de Janeiro : Qualitymark, 1996.
5. KOTLER, Philip. **Administração de marketing.** 4. ed. São Paulo : Atlas, 1996.
6. LEBOEUF, Michael. **Como conquistar clientes e mantê-los para sempre.** 1. ed. São Paulo : Harbra, 1996.
7. MAHFOOD, Phillip E. **Transformando um cliente insatisfeito em um cliente para sempre.** 1. ed. São Paulo : Makron Books, 1994.
8. MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing.** 3. ed. São Paulo : Atlas, 1996.
9. TSCHOHL, John; FRANZMEIER, Steve. **A satisfação do cliente.** 1. ed. São Paulo : Makron Books, 1996.
10. WALKER, Denis. **O cliente em primeiro lugar.** 1. ed. São Paulo : Makron Books, 1991.
11. WHITELEY, Richard C. **A empresa totalmente voltada para o cliente.** 1. ed. Rio de Janeiro : Campus, 1996.