

ALESSANDRA CALZOLARI ANTONIO

IMPLANTAÇÃO DE PROCEDIMENTOS DE ATENDIMENTO AO CLIENTE

Projeto técnico
apresentado à Universidade
Federal do Paraná para
obtenção do título de
Especialista em Gestão da
Qualidade.

Orientador: Prof. Romeu Telma

**CURITIBA
2004**

“Antecipar-se às mudanças e identificar novas oportunidades requer a postura de empresas líderes, capazes de descobrir suas forças internas para gerenciar mudanças e cooperar mesmo meio em crises...” (Marcos Cobra, 2003).

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	01
1.1 JUSTIFICATIVA.....	03
2. OBJETIVOS.....	04
2.1 OBJETIVO GERAL.....	04
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	04
3. EMPRESA.....	05
4. METODOLOGIA.....	07
5. SISTEMA DE ATENDIMENTO AO CLIENTE.....	09
5.1 CONCEITUAÇÃO.....	09
5.2 IMPLANTAÇÃO.....	12
5.2.1 Diagnóstico Inicial.....	13
5.2.2 Relatório de Acompanhamento do Trabalho Realizado.....	14
5.2.3 Avaliação de Desempenho das Etapas.....	14
5.2.4 Avaliação de Satisfação do Cliente.....	15
5.2.5 Fluxograma de Atendimento ao Cliente.....	16
5.3 PLANO DE IMPLANTAÇÃO.....	17
5.4 RECURSOS.....	17
5.5 RESULTADOS ESPERADOS.....	17
5.5.1 Vantagens.....	17
5.5.2 Dificuldades.....	19
6. CONCLUSÃO.....	20
7. REFERÊNCIAS.....	21

8. ANEXOS.....	22
ANEXO 01 – FORMULÁRIO DE DIAGNÓSTICO INICIAL.....	23
ANEXO 02 – FORMULÁRIO DO RELATÓRIO DE ACOMPANHAMENTO DO TRABALHO REALIZADO.....	24
ANEXO 03 – FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DAS ETAPAS.....	25
ANEXO 04 – FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO DE SATISFAÇÃO FINAL.....	26

1 – INTRODUÇÃO

O sucesso de uma empresa depende da qualidade de seus produtos ou da qualidade na prestação de seus serviços. A implantação de Sistemas de Qualidade vai atuar diretamente na relação empresa-cliente que, em decorrência da demanda de mercado pela qualidade, tende a ser instável. Os clientes exercem pressão constante sobre as empresas no sentido de que estes lhe propiciem sempre índices crescentes de asseguramento da qualidade e disponibilidade dos produtos no mercado, ou sobre os prestadores de serviço, para que estes serviços sejam amplamente confiáveis.

Como conseqüência dessa pressão tem-se a utilização de materiais mais eficazes e de processos de produção que não dependem de tecnologia extremamente sofisticadas; estabelecimento de novas políticas e padrões de trabalho, a partir de uma nova filosofia de gerência; tendência crescente a internacionalização dos mercados.

A meta primeira de um sistema de qualidade deve ser evitar produtos ou serviços de qualidade insatisfatória.

A empresa prestadora de serviços que deseja obter a satisfação dos clientes deve monitorar as preferências e os desejos dos clientes para ajudar a assegurar sua satisfação. Em muitos casos, somente o esforço de monitorar parece melhorar essa satisfação. Sempre haverá reclamação,

mas se alguém estiver ouvindo, isso melhorará a confiança e o respeito dos clientes.

O treinamento e a motivação são essenciais para ajudar os funcionários a entenderem seus papéis no desenvolvimento da satisfação dos clientes. Um funcionário deve ter essa bagagem para se preparar para a função. Somente assim é possível esperar sucesso, ao longo prazo.

Comprometimento da organização na adoção de altos níveis em padrões e na implementação de ensaios abrangentes são também critérios para satisfação dos clientes. Ela exige acompanhamento constante e uma atitude que busque a melhoria contínua do processo.

Construir a satisfação do cliente por meio da qualidade e valor é o ponto-chave do novo pensamento mercadológico. Esse pensamento parte do princípio que os consumidores irão adquirir o produto de uma empresa que fornecer mais valor. Assim, a oferta de produtos e serviços de maior valor para o cliente passa a ser o diferencial que determina a vantagem competitiva em relação a outras organizações.

Um fator preponderante na escolha de um produto de maior valor diz respeito a não-satisfação proporcionada pela sua compra. Philip Kotler define satisfação como sendo:

“O sentimento de prazer ou desapontamento resultante da comparação de desempenho esperado de um produto em relação às expectativas existentes no momento da compra. As pessoas que estiverem

plenamente satisfeitas estarão menos propensas a mudanças. Portanto, a elevada satisfação ou o encanto cria uma afinidade emocional com a marca, não apenas na esfera de preferência racional, mas resultando uma alta lealdade do consumidor”.

O conhecimento das percepções e reações dos clientes relacionados aos negócios de uma determinada organização pode aumentar em muito suas possibilidades de tomar melhores decisões empresariais.

1.1 JUSTIFICATIVA

O principal motivo para querer conhecer o cliente é tornar o serviço a força motriz da empresa é criar diante da concorrência um fator de diferenciação.

A qualidade torna-se fundamental, assim como o serviço e a inovação.

2 – OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GERAL

O objetivo deste trabalho é desenvolver um sistema de atendimento ao cliente visando melhorar a qualidade da prestação de serviço na empresa Argumento Comunicação Ltda, apresentando a implantação dos procedimentos de atendimento e acompanhamento dos trabalhos planejados e ainda a avaliação de satisfação do cliente.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

O sistema proposto se baseia em implantar os seguintes procedimentos para atendimento ao cliente:

- Diagnóstico Inicial
- Relatório de Acompanhamento do Trabalho Realizado
- Avaliação de Desempenho das Etapas
- Avaliação Final de Satisfação do Cliente

3 - EMPRESA

A Argumento Comunicação Ltda iniciou suas atividades em 2003, está sediada à rua Marechal Deodoro, 228 sala 201 na cidade de Curitiba – Paraná. Seu corpo técnico atualmente é composto por jornalistas, publicitários, relações públicas que são autônomos e prestam serviço à Argumento Comunicação mediante contrato por tempo determinado. A empresa consta também com uma secretária e um estagiário do terceiro ano de jornalismo.

A Argumento Comunicação Ltda presta os seguintes serviços:

- Assessoria de imprensa
- Clipping eletrônico;
- Criação de Jornal (diagramação, design e conteúdo)
- Roteiro de “spots” para rádio e TV
- Criação e manutenção de “sites”
- Divulgação de eventos e produtos

Seus clientes geralmente são: universidades, políticos, escolas, locadoras de filmes, livrarias, prefeituras e secretarias de estado.

O faturamento anual da empresa é em torno de R\$ 90.000,00.

A empresa se compromete a manter o corpo técnico atualizado e informado quanto aos meios de comunicação com assinaturas de jornais

locais e principais estaduais, assinaturas de revistas semanais e periódicos específicos.

Devido ao rápido crescimento da carteira de clientes, a empresa sentiu a necessidade de estabelecer procedimentos organizacionais para o atendimento de seus clientes a fim de padronizar o trabalho dos profissionais de comunicação. Principalmente no sentido de organizar informações sobre a execução de seus trabalhos, mantendo o cliente informado acerca dos serviços que estão sendo prestados aumentando a participação da gerência da empresa nos trabalhos.

4 - METODOLOGIA

Para a implantação deste sistema de atendimento ao cliente foram realizadas entrevistas e reuniões com o corpo técnico da Argumento Comunicação Ltda a fim de se conhecer melhor o processo de atendimento ao cliente e sugerir melhorias que poderiam ser implantadas neste sistema.

Foi detectada a necessidade de implantar procedimentos que acompanhassem os trabalhos que estavam sendo realizados, mantendo atualizadas as informações do cliente assim como implantar o procedimento de avaliação de satisfação do cliente como ferramenta da melhoria contínua para prestação de serviço.

Ao prestar serviço de assessoria de imprensa, a Argumento Comunicação se compromete com o cliente em realizar a divulgação de um produto em jornais locais, por exemplo. Ao ser veiculado uma nota deste produto nos meios de comunicação, a Argumento realiza o *clipping*, ou seja, imprime esta nota e emite como relatório mensal ou semanal ao cliente a fim de comprovar o trabalho executado. Porém, devido ao número de clientes e da metodologia até então adotada por cada profissional da empresa, a comunicação com o cliente não estava muito bem definida, principalmente quanto ao modo e a frequência deste retorno ao cliente. Todas as informações do cliente como por exemplo, contatos, solicitação de trabalho extras, reclamações, ficavam até então em poder da pessoa que

recebia esta informação. Não havia um método de registro e nem uma fonte de consulta que fornecessem estes dados quando necessário.

5 - SISTEMA DE ATENDIMENTO AO CLIENTE

5.1 CONCEITUAÇÃO

Um cliente pode ser definido como o destinatário de um produto ou serviço provido por um fornecedor (NBR ISSO 8402, 1994) Pode ser um consumidor final, usuário, beneficiário ou segunda parte interessada. É a organização ou indivíduo a quem a organização ou pessoa fornece um produto, serviço ou informação. Os clientes podem ainda ser externos ou internos à organização. O objetivo atual das organizações, sejam elas empresas manufatureiras ou prestadoras de serviços é buscar atender os requisitos, necessidades e desejos dos clientes. Para tanto cabe as empresas definir claramente quem são seus clientes, que mercado ela pretende atender. Desta forma, é então estabelecido os mecanismos para o levantamento da necessidades e, posteriormente, incorporar tais requisitos nos produtos e serviços.

Segundo Karl Albrecht, 1992 a Technical Assistance Research Programs, Inc. (TARP), empresa de pesquisa de Washington, especializada em assuntos de consumo, fez um estudo sobre o comportamento do consumidor na administração do presidente Carter. A empresa descobriu os seguintes comportamentos sobre os clientes que reclamam de produtos ou serviços:

1. Na média dos negócios, 96% dos clientes insatisfeitos nunca foram ouvidos.

2. Quando um cliente tem um problema de serviços, vai contar para pelo menos 9 a 10 pessoas. Treze por cento dos clientes insatisfeitos vão contar o caso para até 20 pessoas.
3. Para cada queixa recebida, em média a empresa tem 26 clientes com problemas, e pelo menos 6 deles são sérios.
4. Se a queixa de um cliente recebe atenção satisfatória, até 70% dos clientes vão fazer negócios novamente com a empresa. Se a queixa também for resolvida rapidamente, 95% vão voltar.
5. Os clientes cujas queixas foram resolvidas de forma satisfatória vão contar para cinco pessoas que foram bem tratadas.

Se a empresa pretende se voltar ao cliente, não só vai resolver a queixa como vai fazê-lo com presteza. Cada reclamação é uma oportunidade de melhoria. Existem diversos tipos de clientes e cada qual, segundo Karl Albrech, é motivado por diferentes valores, atitudes e crenças. Quando reclamam, seu comportamento revela esses dados. É primordial que o pessoal do atendimento ao cliente sejam treinados para reagir conforme os vários tipos de clientes.

A satisfação do cliente é constituída por meio da qualidade e valor de um bem ou serviço.

Portanto, no conceito de qualidade existem particularidades físicas, como durabilidade, desempenho e confiabilidade (COBRA, 2003). No entanto, inclui-se também, dentro do conceito de qualidade, um componente

intangível como a satisfação do cliente, ou seja, habilidade de um produto ou serviço satisfazer as necessidades e superar as expectativas do cliente. A ligação entre qualidade e satisfação do cliente só existe se houver o comprometimento de todos na organização, desde a produção até o atendimento de reclamações.

A satisfação é definida como um sentimento de prazer ou desapontamento resultante da comparação de desempenho esperado em relação à expectativa existente antes da compra. Segundo Philip Kotler (1994), muitas empresas visam à alta satisfação porque os consumidores que estiverem apenas satisfeitos estarão dispostos a mudar quando surgir uma oferta melhor. Os plenamente satisfeitos estarão menos dispostos a mudar, já a alta satisfação ou encantamento cria afinidade emocional com a marca, não apenas em termos de preferência racional, mas, sobretudo, de fatores emocionais. O resultado é a alta lealdade do consumidor. Segundo Christian Grönroos (1995), a qualidade é o que os clientes realmente percebem. A qualidade tem uma dimensão funcional e outra técnica. A dimensão funcional é relacionada ao processo de funcionamento e uso do bem, e a dimensão técnica é relacionada ao processo de fabricação. O produto bem fabricado pode ter um desempenho insatisfatório se ele for mal utilizado. Portanto a qualidade é, muitas vezes, a combinação de processos objetivos com processos subjetivos.

Donald Caplin (1994), observou a importância de um bom serviço de atendimento, “Poucos executivos percebem que, ao se diferenciarem de seus concorrentes com serviços orientados para o cliente, seus compradores ficarão satisfeitos ao pagar um prêmio maior por seus produtos e serviços. Além disso, a maioria das companhias que iniciaram processo de Serviços ao Cliente descobriram que o retorno dos investimentos (RDI) corresponde a uma média de 10 para 1. Em minha opinião, isso significa que qualquer negócio que faça na prática o que prega sobre satisfação dos clientes pode dominar qualquer mercado”.

Segundo Maria Lúcia Zulske (1991), “as empresas ao optarem pela criação de um Departamento de Serviço ao Cliente, pelos profissionais que irão dirigi-los e pelo posicionamento hierárquico na estrutura organizacional, estarão definindo a essência e potencialidade do programa a ser definido. O ramo do negócio, o tipo de produto, a competitividade do mercado, formam um conjunto de variáveis a ser analisadas para posicionar o Departamento de Serviço ao Cliente com consistência a dar-lhe potencialidade esperada”.

5.2 IMPLANTAÇÃO

O sistema proposto se baseia em implantar os seguintes procedimentos para atendimento ao cliente:

- 1) Diagnóstico Inicial

- 2) Relatório de Acompanhamento do Trabalho Realizado
- 3) Avaliação de Desempenho das Etapas
- 4) Avaliação Final de Satisfação do Cliente

5.2.1 Diagnóstico Inicial

A partir do primeiro momento em que o cliente faz a solicitação do serviço, deve ser preenchido o procedimento nº 1 – Diagnóstico Inicial pelo técnico responsável. Neste procedimento estão os dados da empresa como endereço, CNPJ, nome da pessoa de contato, e-mail, telefone, fax. O técnico deve preencher a descrição das necessidades solicitadas pelo cliente. Este procedimento deve ser assinado. Este procedimento é importante para posterior elaboração de uma proposta de trabalho e contrato de serviço.

A etapa seguinte é anexar o procedimento nº1 à uma pasta específica e única com o nome do cliente. Nesta pasta estarão anexados todos os procedimentos posteriores, assim como todas as informações pertinentes a este cliente desde registros de reunião até cópias de e-mails de contato.

O próximo passo é a emissão da proposta de prestação de serviço, que poderá ser emitida em meio físico ou eletrônico. Esta proposta contém os itens levantados no procedimento nº1 que são as necessidades do cliente. Após aceite da proposta é elaborado o contrato de prestação de serviço que deve ser assinado pelo representante do cliente. Ambos

documentos são anexados à pasta, assim como o aceite da proposta por escrito, ou e-mail, fax, carta, etc.

5.2.2 Relatório de Acompanhamento do Trabalho Realizado

O procedimento nº2 – Relatório de Acompanhamento do Trabalho Realizado – é um exemplo de formulário que deve ser preenchido mensalmente, ou quando houver necessidade. Uma cópia deve ser emitida ao cliente, por meio físico ou eletrônico, e uma cópia deve ser anexada à pasta do cliente.

5.2.3 Avaliação de Desempenho das Etapas

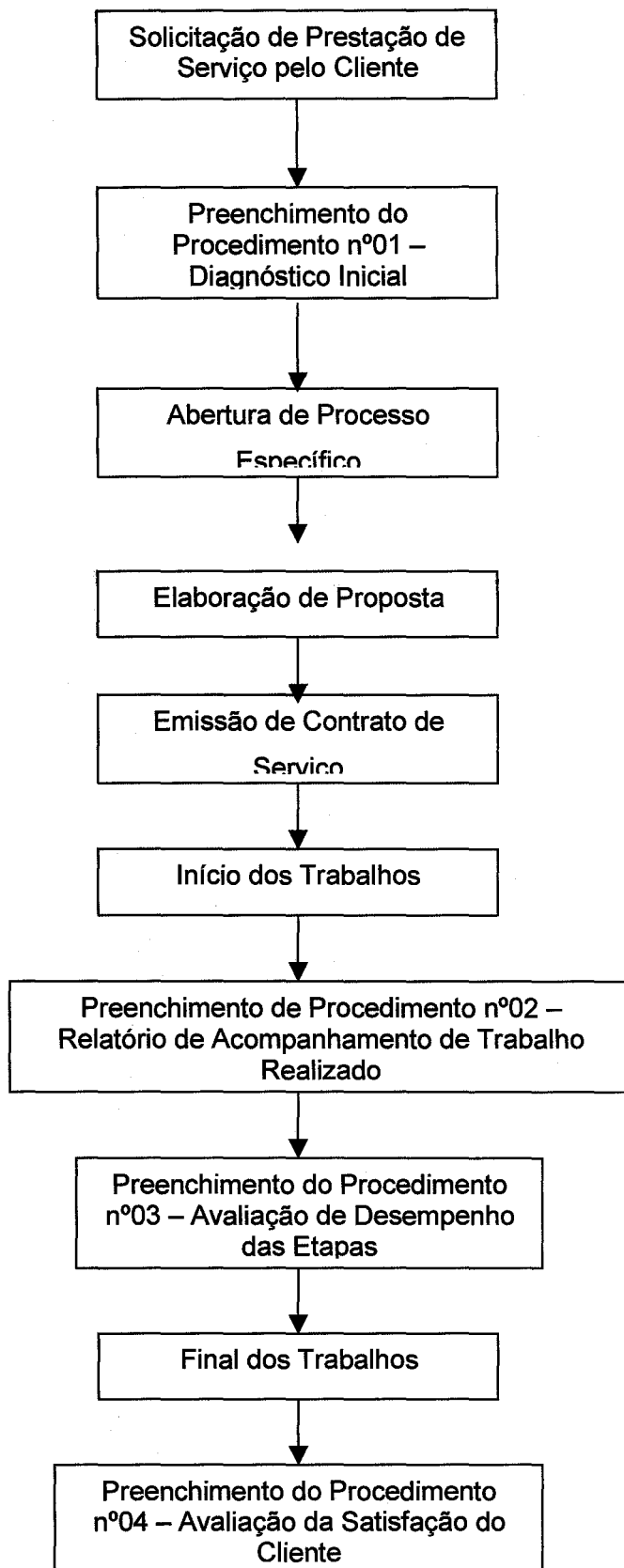
O procedimento nº3 – Avaliação de Desempenho das Etapas – este procedimento tem o objetivo detectar melhorias durante o atendimento ao cliente. O técnico deve solicitar ao representante do cliente que preencha o formulário, pelo menos uma vez durante a vigência do contrato de serviço ou quando se fizer necessário e envie novamente à Argumento Comunicação.

Para permitir uma melhor troca de informações, o formulário de avaliação um campo específico que permita ao avaliador registrar seus comentários, críticas e sugestões, os quais serão remetidos a área avaliada, como acontece também no procedimento número 4.

5.2.4 Avaliação de Satisfação do Cliente

O procedimento nº 4 - Avaliação de Satisfação do Cliente - é emitido ao cliente após a conclusão do serviço, que é anexado a pasta do mesmo, assinada e verificada pela direção da Argumento Comunicação Ltda. Os itens avaliados pelo cliente são levados para reunião técnica periódica para o levantamento dos itens não-conformes e planejamento de melhorias no atendimento.

5.2.5 Fluxograma de Atendimento ao Cliente



5.3 PLANO DE IMPLANTAÇÃO

Para que os procedimentos de atendimento ao cliente sejam implantados e utilizados com sucesso, torna-se necessária a existência de certos requisitos, tais como o comprometimento da alta direção e demais gestores e a disseminação por toda a empresa, através de treinamento e *endomarketing*.

5.4 RECURSOS

Para a implantação e operação do programa de qualidade proposto será necessário dispensar recursos financeiros para a aquisição de material de escritório (papéis, tinta de impressora, pastas individuais de clientes) e recursos humanos dispensados para digitação, treinamento.

5.5 RESULTADOS ESPERADOS

5.5.1 Vantagens:

- Padronização das ações da Argumento Comunicação Ltda com o objetivo de atender o cliente da melhor forma possível.

- Eficiência e conseqüentemente lucratividade, diferencial no mercado.

- Motivação para os funcionários:

-Eles não necessitarão mais ser pressionados para corrigir defeitos e atender prazos em cima da hora e não são mais alvos finais de reclamação dos clientes.

- O estabelecimento destes procedimentos farão com que os funcionários envolvam-se nesta atividade, conduzindo-os de forma engajada no processo de qualidade da empresa.

-As ações corretivas serão identificadas, executadas e verificadas quanto às suas efetividades, como a atividade de acompanhamento contínuo garantirá que estes requisitos sejam atendidos, qualquer sentimento de frustração será eliminado.

- Os procedimentos abrem canais benéficos de comunicação horizontal e vertical na estrutura da empresa.
- Depois de implementados os registros e procedimentos estes passam a ser fonte de informação e a eficiência da prestação de serviço será um diferencial no mercado.

5.5.2 Dificuldades

- A implantação de um sistema de qualidade formal demanda uma grande quantidade de recursos humanos, que implica em dispêndio de tempo e dinheiro.
- Burocratização do processo;
- Dispensar mais tempo para preenchimento dos procedimentos e registros ao invés de trabalhar para o cliente;
- A menos que seja cuidadosamente planejado, o sistema pode tornar-se ineficaz (ou não efetivo) do ponto de vista da burocracia.
- A necessidade de mudanças de atitude e aceitação de novas práticas de trabalho podem exercer a capacidade da gerência de Empresa, além de sua capacidade de cooperação.

6 - CONCLUSÃO

O Sistema da Qualidade de atendimento ao cliente insere-se no contexto das práticas de organizações que buscam a excelência. Tal ferramenta, face à sua simplicidade e à sua utilidade, torna-se precioso instrumento para a gestão das organizações, necessitando, contudo, de preparação prévia dos seus colaboradores para obtenção de melhores resultados. Dentro de uma visão sistêmica, espera-se que estes procedimentos de acompanhamento do atendimento ao cliente externo inicie um processo de análise e solução de problemas da empresa e que resulte em benefícios também para o cliente interno.

7 - REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRAMS, Rhonda M. **Business Plan: Segredos e Estratégias para o Sucesso.** São Paulo: Editora Érica, 1994.

ALBRECHT, Karl. **Serviços com Qualidade: A vantagem Competitiva –** S.P.; Ed. Makron Books, 1992.

CERQUEIRA NETO, Edgard Pereira d. **Gestão da Qualidade: Princípio Método.** 2ª edição. São Paulo: Pioneira, 1992.

COBRA, Marcos. **Administração de Marketing no Brasil.** São Paulo: Cobra Editora e Marketing, 2003.

CHURCHILL JR, Gilbert A. & PETER, J. Paul. **Marketing – Criando valor para os Clientes.** São Paulo: Editora Saraiva, 2003.

FERREIRA, Armando Leite. **Marketing para Pequenas Empresas Inovadoras.** Rio de Janeiro: Expert Books, 1995.

GITLOW, Howard S. **Planejando a qualidade, a produtividade e a competitividade.** Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1993.

GRONROOS, Christian. **Marketing Gerenciamento e Serviços – A Competição por Serviços na Hora da Verdade** (Prólogos de Philip Kotler e Jan Carlzon).Rio de Janeiro: Editora Campus, 1995.

HAYES, Bob E. **Medindo a Satisfação do cliente** – RJ, Ed. Qualitymark, 2001.228p.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle.** 4º edição. São Paulo: Atlas, 1994.

MELLO, Carlos Henrique Pereira (et al.). **ISO 9000:2000: Sistema de Gestão da Qualidade para operações de produção e serviços.** São Paulo: Atlas, 2002.

MOLLER, Claus.**O Lado Humano da Qualidade: Minimizando a Qualidade de produtos e serviços através do desenvolvimento as pessoas.** 9ªedição São Paulo: Pioneira, 1995.

TSIKARA, Yoshimoto. **Qualidade, produtividade e Cultura: o que podemos aprender com os japoneses.** São Paulo: Saraiva, 1992.

ZEITHAML, Valarie A. & BITNER, Mary J. Marketing de serviços – A Empresa com Foco no Cliente. 2º edição. São Paulo: Ed. Bookman, 2003.

ZULKE, Maria Lucia – Abrindo a Empresa para o Consumidor. Ed Qualitymark, 1991.

ANEXOS

ANEXO 1 – FORMULÁRIO DE DIAGNÓSTICO INICIAL



Diagnóstico Inicial de Comunicação

Cliente: _____

CNPJ: _____

Endereço: _____

CEP: _____ Cidade: _____ Estado: _____

Contato: _____ e-mail: _____

Telefone: _____ Fax: _____

Necessidades Atuais do Cliente

Blank area for recording the client's current needs.

Atendimento Inicial feito por: _____

Data: / /

Supervisão: _____

Data: / /

Observações:

Blank area for recording observations.

ANEXO 3 – FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DAS ETAPAS



Avaliação de Desempenho das Etapas

Empresa:

Nome:

Cargo / Função:

Identificação do Serviço:

Avalie a etapa acima relatada atribuindo notas de 0 a 10 para cada um dos itens abaixo relacionados:


Item	Desempenho
As ações programadas pela <i>Argumento Comunicação</i> estão sendo cumpridas?	
As informações transmitidas pelo técnico estão adequadas para o desenvolvimento da etapa?	
A comunicação entre a empresa atendida e a <i>Argumento Comunicação</i> está efetiva?	
Os prazos acordados estão sendo cumpridos?	
Existe agilidade na solução de eventuais problemas?	

Utilize o espaço abaixo para suas sugestões visando a melhoria contínua do serviço:

Assinatura:

Data: / /

ANEXO 4 – FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO DE SATISFAÇÃO FINAL

	Avaliação de Satisfação Final
---	--------------------------------------

Empresa:
Nome:
Cargo / Função:
Identificação do Serviço:

Avalie a etapa acima relatada atribuindo notas de 0 a 10 para cada um dos itens abaixo relacionados:

Item	Desempenho
Comunicação entre a empresa atendida e a <i>Argumento Comunicação</i> está sendo efetiva?	
Prazos acordados foram cumpridos?	
Existiu agilidade na solução de eventuais problemas?	
A atenção disponibilizada pela <i>Argumento Comunicação</i> foi satisfatória?	
Você indicaria os serviços da <i>Argumento Comunicação</i> para outra empresa?	

Utilize o espaço abaixo para suas sugestões visando a melhoria contínua do serviço:

Assinatura:
Data: / /