

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

Diferenciação no atendimento a clientes com a implantação do projeto Supervisor de Operações: Um Estudo de caso na empresa de Elevadores Beta

Autor: Andréia Martins Betim

Projeto Técnico apresentado à
Universidade Federal do Paraná para
obtenção de título de Especialista em
Gestão Empresarial.

Orientador: Prof. Pedro José Steiner Neto

CURITIBA
2005

1 – Introdução	2
1.1 - Apresentação	2
1.2 - Objetivo Geral	2
1.3 - Objetivos Específicos	2
1.4 - Justificativa.....	2
1.5 - Metodologia de Pesquisa.....	3
2- Referencial Teórico	4
2.1 – Marketing de relacionamento	4
2.2 – Fidelização	7
2.3 – Satisfação de clientes	10
2.4 – Liderança.....	12
3 – O Elevador	16
4 – Supervisor de Operações.....	18
5 – A Empresa.....	23
6 – O atendimento a clientes antes o projeto Supervisor de Operações	29
5 – Conclusão.....	30
Referências Bibliográficas	31

1 – Introdução

1.1 - Apresentação

As empresas estão percebendo que para ganhar um cliente não é somente necessário vender um bom produto, mas muito além disso é preciso satisfazê-los, encantá-los de uma maneira bem mais eficaz que a concorrência.

Os clientes necessitam de um tratamento diferenciado, cada cliente tem a sua particularidade, a empresa precisa saber identificar quais são os arquétipos dos seus clientes para poder satisfazê-los e a partir daí dar início ao processo de fidelização.

Desta forma, esta monografia busca analisar a implantação de um novo projeto na Empresa Beta, que busca manter a fidelidade de seus clientes e consequentemente aumentar a sua lucratividade.

1.2 - Objetivo Geral

Diferenciação no atendimento a clientes com a implantação do projeto Supervisor de Operações: Um Estudo de caso na empresa de Elevadores Beta

1.3 - Objetivos Específicos

- 1 – Levantar como era o atendimento aos clientes antes do projeto Supervisor de Operações;
- 2- Descrever o que é o projeto Supervisor de Operações;
- 3 – Verificar como o projeto Supervisor de Operações vem sendo utilizado para construção de relacionamentos e aumento do grau de fidelização dos clientes.

1.4 - Justificativa

A cada dia o contexto ao qual as empresas competem está mais competitivo, é impossível negar que a importância ao atendimento ao cliente está cada vez mais sendo um fator determinante no sucesso das empresas.

Frequentemente mudanças ambientais, tecnológicas, econômicas e políticas pressionam a empresa a assumir novas posturas e procurar novos meios de se diferenciar de seus concorrentes.

O Projeto Supervisor de Operações, é um projeto que visa a retenção da carteira de clientes da empresa através da fidelização e excelência no atendimento.

Esse projeto foi escolhido para ser objeto de estudo pois é um novo método de atendimento a clientes e pretende revolucionar o mercado ao qual a empresa está inserida.

1.5 - Metodologia de Pesquisa

A metodologia adotada nesta monografia foi um Estudo de Caso realizado na Empresa Beta referente a implantação do Projeto Supervisor de Operações e pesquisas bibliográficas.

2- Referencial Teórico

2.1 – Marketing de relacionamento

A terminologia marketing de relacionamento, de acordo com Bretzke (2001), surgiu com Berry, na literatura de marketing de serviços. Naquela época concebeu-se que a fidelização de clientes era uma forma de alcançar maior competitividade das empresas e maior satisfação dos clientes; definiu-se o marketing de relacionamento como a atração, a manutenção e o aprimoramento de relacionamento com clientes.

De acordo com Stone, Woodcock e Machtynger (2001) o marketing de relacionamento era, inicialmente, tido com uma disciplina resultante da associação entre marketing de banco de dados, gestão de contas e prestação de serviços ao cliente. Seu sucesso dependia claramente da tecnologia da informação, através de uma aplicação planejada e sensata. Poucos previam as grandes mudanças na área da tecnologia da informação, sobretudo quanto ao gerenciamento de clientes. A absorção da nova tecnologia para gerenciar clientes, segundo os autores, apresentou-se de forma muito rápida, visando a:

- Aumentar a participação de mercado;
- Reduzir os custos da gestão de clientes;
- Recrutar clientes novos e de qualidade de maneira direcionada;
- Proteger e reter os clientes existentes;
- Extrair mais valor dos clientes existentes;
- Proteger a empresa dos clientes mais perigosos.

O marketing de relacionamento baseia-se no marketing tradicional para desenvolver e transformar a visão da empresa no que se refere a relacionamento. É por isso que o marketing de relacionamento determina aspectos relacionados a sua prática e envolvimento com o cliente, criando e compartilhando valores com ele reconhecendo seu papel na definição de suas necessidades, planejando os negócios com a finalidade de manter o valor que o cliente individual deseja, mantendo um esforço contínuo entre o cliente e a empresa, reconhecendo o período de vida de consumo do cliente e construindo uma cadeia de relacionamento envolvendo todos os membros que participam direta ou indiretamente do processo organizacional.

O nível de exigência do consumidor, juntamente com as transformações da sociedade, família, comportamento e do próprio marketing exigem novas posturas. Relações de confiança estão entre as mais sólidas vantagens competitivas, pois elas são difíceis para os concorrentes compreenderem ou copiarem.

O marketing de relacionamento está em evidência neste momento, relacionamento significa desenvolver ferramentas e meios que permitam um contato direto com o cliente, procurando desenvolver uma fidelidade com o consumidor.

Stone e Woodcock (1998) definem o marketing de relacionamento como o uso de uma gama de técnicas e processos de marketing, vendas, comunicação e cuidado com o cliente, visando a: identificar os clientes de forma individualizada e nominal; criar um relacionamento entre a empresa e esses clientes; e administrar esse relacionamento para o benefício dos clientes e da sua empresa. Traduz-se, desta maneira, numa relação proveitosa para ambas as partes.

Portanto, “no novo marketing, comunicar-se com os clientes compreende tanto ouvir quanto falar. É através do diálogo que as relações são construídas e os produtos são concebidos, adaptados e aceitos” (Regis Mckenna, 1993, p.121).

Marketing de relacionamento é o uso de uma ampla gama de técnicas e processos de marketing, vendas, comunicação e cuidados com o cliente para:

- Identificar os clientes de forma individualizada e nominal;
- Criar relacionamento entre a empresa e o cliente;
- Administrar esse relacionamento para o benefício dos clientes e da empresa.

O Marketing de relacionamento é praticado pelas empresas que prestam atenção nos clientes, depois que lhes venderam alguma coisa (Kotler, 1993).

A empresa que utiliza o marketing de relacionamento tem menor probabilidade de ser afetada por esforços de vendas e campanhas publicitárias da concorrência; fica menos vulnerável aos altos e baixos ciclos econômicos e terá menos despesas de vendas, publicidade, gerenciamento e marketing (Peppers e Rogers, 1999).

A respeito de futuro Mckenna (1999) comenta, “a credibilidade de uma empresa em um mercado, depende das relações forjadas por ela”, e, se as relações são a chave, a base de escolha do cliente, que se consegue pela credibilidade, verifica-se que o novo marketing

não será usado somente para vender, mas definirá como uma empresa fará seus negócios.

É necessário que se observe o que realmente o cliente deseja e se estabeleça um diálogo e um feedback. Nenhum cliente está disposto a manter alguma relação duradoura com a empresa se esta não lhe oferecer qualidade do produto ou serviço oferecido, mesmo porque o questionamento sobre o aspecto qualidade é subjetivo, ou seja, depende da experiência de cada cliente, o que faz o profissional de marketing individualizado lidar não apenas com a qualidade de produto, mas sobretudo com a qualidade de relacionamento.

A implantação do conceito de marketing de relacionamento, segundo Las Casas et al. (2001), envolve mudanças na cultura e valores organizacionais, alterações na forma e capacitação dos recursos humanos, inovações na sistematização de processos, capacitação tecnológica, e aperfeiçoamento da gestão, incluindo o estilo de liderança de que a empresa dispõe.

Ao analisar as influências do marketing de relacionamento nos quatro pilares de marketing, Gordon (1998) contribuiu substancialmente para a teoria sintetizando as novas variáveis a administrar. São os 11 Cs do marketing de relacionamento, apresentados na figura abaixo.

OS 11 CS DO MARKETING DE RELACIONAMENTO	
1. Cliente	Definir quais os clientes a atender, o vínculo e outros objetivos a serem alcançados, além da estratégia a seguir;
2. Categorias	A definição do alcance das ofertas de produto e serviço a serem ofertadas aos clientes
3. Capacidades	Estabelecer quais as capacidades necessárias à empresa para ofertar o valor desejável pelos clientes;
4. Custo, lucratividade e valor	A construção da lucratividade do cliente, por meio da criação de novos valores como clientes e com a partilha dos mesmos;
5. Controle do contato com os processos monetários	A administração e controle dos processos associados aos contatos da conta através garantia de recolhimento de dinheiro e, assegurar que os mesmos sejam desempenhados efetivamente no interesse mútuo: cliente-empresa;
6. Colaboração e integração	A atuação na garantia de acesso aos principais tomadores de decisão, no apoio aprendido conjunto, na divisão e

	colaboração estratégica operacional para integração de aspectos de negócios do cliente com os do fornecedor;
7. Customização	A criação de valor para o cliente implicará na customização de aspectos desenvolvimento do produto e serviços, e da produção e distribuição dos mesmos durante toda a sua vida útil;
8. Comunicação, interação e posicionamento	O envolvimento do cliente com comunicações interativas em tempo real, além da administração do posicionamento da empresa em relação ao cliente;
9. Cálculos sobre o cliente	O acompanhamento do desempenho da empresa na mente do cliente, bem como avaliações do cliente e o progresso no aprofundamento do vínculo com o mesmo;
10. Cuidados com o cliente	O desenvolvimento e a administração de processos para fornecimento de informação em tempo real, bem como treinamento, retorno e restituição, e quaisquer outros serviços relevantes exigidos para aumentar, o valor do produto ou serviço ao cliente
11. Cadeia de relacionamentos	Compreende as ligações formais dentro da empresa e com os participantes externos, permitem à empresa criar o valor final que os clientes desejam, centrada no cliente.

Fonte: adaptado de Gordon (1998).

2.2 – Fidelização

Fidelidade pode ser entendida como um ato de cooperação, integração, vínculo e confiança existentes entre pessoas, seja com produtos, empresas ou com outras pessoas. “Quando olhamos para o futuro, vemos que a garantia da satisfação do cliente irá se tornar ainda mais importante para o sucesso das empresas. O planejamento desse sucesso precisa começar hoje, porque mudar a cultura de uma empresa, treinar os funcionários e embutir flexibilidade necessária à satisfação das exigências imprevisíveis de um futuro em rápida mudança, não são tarefas de curto prazo” (Desatnick e Detzel, 1995, p.161). Ainda segundo Desatnick e Detzel (1995), torna-se necessário que a

empresa preliminarmente defina a sua missão corporativa em termos do benefício que se pretende ofertar ao cliente e que conquiste o comprometimento de longo prazo da alta direção, já que as ações para satisfação dos clientes só acontecem quando gerenciados a longo prazo e com inabalável apoio da alta direção. Essas ações tem como fatores chave de sucesso uma sólida política de seleção, treinamento e desenvolvimento de recursos humanos.

Fidelização nasce do marketing de relacionamento; vendas repetidas do esforço de vendas. Hoje as pessoas desejam fazer negócios com empresas de serviço que ofereçam serviços agregados a seus produtos antes, durante e após a venda. Procuram um relacionamento de longo prazo, onde as necessidades individuais possam ser atendidas não somente hoje, mas também no futuro.

Uma empresa precisa executar 5 etapas para a implementação da estratégia orientada ao cliente. Seybold (2000) demonstra-o conforme figura abaixo.

AS CINCO ETAPAS PARA A IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA ORIENTADA AO CLIENTE
1- É necessário facilitar os negócios do cliente com a empresa;
2- Ter como foco o cliente final de seus serviços;
3- Estruturar seus negócios de acordo com o ponto de vista de seu cliente;
4- Dentro de uma visão abrangente e progressiva buscar a lucratividade da empresa;
5- Buscar constantemente a lealdade do cliente que é a chave da rentabilidade da empresa.

Para retenção de clientes “é necessário mais do que modelos e estratégias; pessoas são necessárias” (Furlong, 1994, p.15). As pessoas devem ser incentivadas a tomarem decisões, se reunirem em pequenos grupos e planejar uma maior eficiência no seu trabalho. Isto significa delegar poderes aos funcionários pois são eles que estão no dia-a-dia em contato com os clientes já mantidos e que devem ser preservados, assim, eles tem maiores condições de observar quando algo de errado está acontecendo e tomar as devidas precauções. A preocupação com o cliente e com sua satisfação domina hoje as estratégias das empresas.

Conforme Albrecht (1993), a experiência interna do cliente determina sua percepção de qualidade. Essa percepção é afetada pelo produto, pelos processos e práticas da

organização em comparação com as expectativas do cliente. O desafio, para as organizações que procuram competir no ambiente dos negócios de hoje e de amanhã, é compreender e gerenciar a experiência, tornando-a totalmente satisfatória. Para conseguir isso, a organização precisa ser capaz de proporcionar uma experiência total de valor.

Para conquistar a fidelização de seus clientes uma empresa deve conquistá-lo aos poucos. A fidelidade é definida como um comportamento de compra, e segundo Jill Griffin (1998, p.47), o cliente fiel é aquele que:

- realiza compras regulares e repetidas;
- compra as diversas linhas de produtos e serviços;
- recomenda os produtos e serviços a outras pessoas;
- mostra-se imune aos apelos da concorrência.

A satisfação do cliente já não é mais o bastante, é preciso deixá-lo encantado, considera Whiteley (1995). Além de ouvir sua opinião é necessário amarrá-la completamente à forma da empresa agir, e essa forma de agir está pautada em um compromisso baseado em relações sólidas, em que a honestidade é o princípio básico para o relacionamento, resguardando os interesses de ambas as partes. Isto as máquinas não podem fazer, somente as pessoas.

Ouvir o cliente, colocar a sua opinião como ponto de partida para a definição das estratégias da empresa, empresa esta preocupada em formar uma relação de parceria pautada de transparência e confiança com resultados e benefícios que prevêm a satisfação mutua das partes; somente são alcançados com o envolvimento e desempenho de pessoas. A confirmação de tal premissa é verificada a partir do que diz Cobra (2000, p.71) “O grande diferencial não são os serviços, são as pessoas, uma vez que os serviços dependem do desempenho das pessoas e não apenas de máquinas e equipamentos destinados à prestação dos serviços financeiros por meio de cartões inteligentes, atendimentos a segurados, emissão de bilhetes aéreos”.

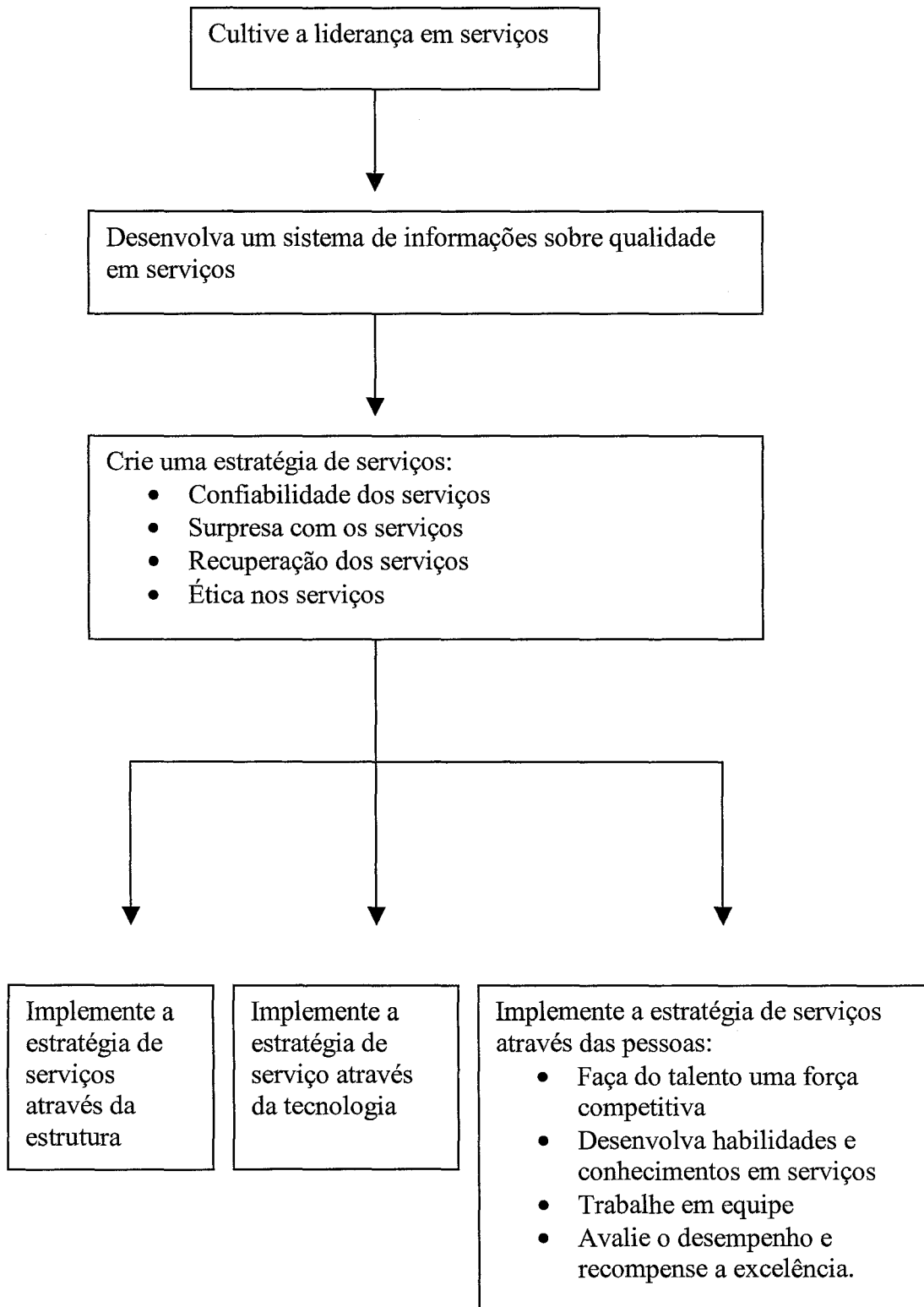
Uma excelente qualidade na prestação do serviço, adaptando-se as necessidades dos clientes e tentando superar suas reais expectativas, fazem com que a longo prazo a fidelização do cliente seja evidenciada pela empresa.

2.3 – Satisfação de clientes

O cliente passou a ser considerado como peça fundamental para o sucesso e desenvolvimento das empresas, e a sua satisfação representa lucro e permanência no mercado.

A satisfação do consumidor pode ser entendida como o ponto em que o desempenho de um produto corresponde às expectativas do comprador (Bretzke, 2000).

Segundo Loenard L. Berry (1996, p.5), a figura abaixo demonstra como chegar a total satisfação de clientes através de serviços, um verdadeiro mapa para implementação da excelência em serviços.



A satisfação do cliente pode ser alcançada desde que o atendimento da empresa seja excelente e proporcione ao cliente uma experiência única. Para que isso ocorra faz-se necessário o comprometimento de toda a empresa desde o presidente até a linha de frente que está no dia a dia com o cliente. Treinar, gerenciar, motivar os funcionários é essencial para qualquer empresa que busque a satisfação de seus clientes.

Conforme Desatnick e Detzel (1995, p.3) “as empresas que terão sucesso, são aquelas que reconhecem a atual revolução dos clientes, e estão plenamente preparadas para enfrentar o desafio com os mais altos padrões de serviço a eles fornecidos. É o momento certo para cada empresa reavaliar a maneira como administra seus relacionamentos com dois grupos vitais: clientes internos (funcionários) e externos (aqueles que compram seus produtos ou serviços). Ambos são essenciais, na verdade, são inseparáveis. Qualquer empresa que deixe de tomar esta medida preventiva antes que sua participação de mercado, suas vendas ou lucros entrem em declínio, poderá depois se ver incapaz de reverter a tendência descendente.”

Segundo Vavra (1993, p.130), o interesse pelo nível de satisfação do consumidor é crucial para a estratégia de retenção de clientes e também ajuda na estratégia de conquista, pois um cliente satisfeito irá transmitir sua satisfação sobre um produto ou serviço para pelo menos quatro ou cinco pessoas, enquanto que um cliente insatisfeito falará para o dobro de pessoas.

Personalização do contato com o cliente é abordado por Stephen C. Broydrick (1997, p.124) “Pense nos meios de formar uma aliança entre seus clientes e um (ou um grupo) de seus funcionários. Muitas empresas de seguros designam um novo cliente para um representante de atendimento específico. Criando um relacionamento entre cliente e funcionário aumenta-se a probabilidade de fornecer um serviço consistente de alta qualidade e dessa forma manter o cliente.” Muitos clientes preferem ser atendidos sempre pela mesma pessoa, pois acredita que essa pessoa conheça suas necessidades e expectativas.

2.4 – Liderança

A liderança é essencial e importante para o sucesso e o comprometimento da empresa em um marketing de relacionamento, portanto, todas as lideranças da empresa devem estar comprometidas com o programa, tanto na cúpula, quanto nos outros setores. Lidar

com sucesso junto aos seus clientes só é conseguido pelas organizações se todo seu pessoal estiver totalmente orientado para o marketing de relacionamento.

O comprometimento dos líderes é primordial para a eficácia do marketing de relacionamento; segundo Berry (2000) os líderes devem ser defensores ardorosos da excelência em serviços. Para alcançar o sucesso os líderes devem lidar pelo exemplo, ter integridade, enfoque estratégico preciso, excelência operacional, cuidado com a reputação da marca, formar relacionamentos baseados na confiança, generosidade, controle do destino da companhia, investimento no desenvolvimento profissional dos funcionários e obrigação de agir com espírito empreendedor.

A necessidade de os gerentes desenvolverem novas habilidades e atitudes com relação ao acompanhamento e à orientação de sua equipe de trabalho é fundamental para a condução das pessoas, que hoje espera uma nova postura de seus “chefes”, já que os requisitos exigidos para o desempenho das atividades nas empresas modernas mudaram. O gerente, como alguém que dá ordens, está sendo substituído pelo líder professor, facilitador e mentor. O que dá ordens tem todas as respostas e diz a todos o que e como fazer; o facilitador sabe como obter respostas de quem melhor as conhece – as pessoas que estão desenvolvendo o seu trabalho.

Conforme Donald Krause (1999, p.3), liderança pode ser definida como “O desejo de controlar eventos, a sabedoria de indicar uma rota a ser seguida e o poder de fazer com que uma ação seja realizada, usando cooperativamente as capacidades e habilidades de outras pessoas.”

Ainda segundo Donald Krause (1999, p.81) “Um líder compreende a natureza especial do contrato social e moral existente entre líderes e seus seguidores. O poder do líder, bem como sua habilidade em produzir resultados, depende de seus seguidores. Sendo assim, ele deve trabalhar cooperativamente com eles para alcançar objetivos sobre os quais todos concordam. Contudo, ao mesmo tempo, uma liderança forte é um dos fatores mais importantes, se não o único absolutamente necessário para se obter sucesso nas atividades humanas que dependem da cooperação. Desse modo, um líder é encarregado da responsabilidade de impor, exercendo o poder apropriado, ordens e disciplina de qualquer nível, necessárias para realizar os objetivos. Ele assim o faz usando em parte um sistema de recompensas e penalidades que seja considerado justo por seus seguidores.”

Diferenças entre líderes e gerentes

Líderes	Gerentes
Inovam	Administram
São originais e criam	São cópias e imitam
Desenvolvem	Conservam
Mantém o foco nas pessoas	Mantém o foco nos sistemas e na estrutura
Inspiram confiança	Dependem de seus controles
Tem perspectiva de longo alcance	Tem visão de curto alcance
Perguntam “o que” e “por que”	Perguntam “como” e “quando”
Mantém a visão no horizonte	Mantém os olhos na última linha
Desafiam a “mesmice”	Aceitam a situação atual
São autênticos	São bons soldados clássicos
Fazem a coisa certa	Fazem certo as coisas

Segundo (Luz, 1999), não há um modelo completo de técnicas de chefia, já que eficácia depende de diferentes situações de trabalho, tais como: características pessoais dos subordinados, a personalidade do chefe; a cultura da empresa; o estágio de desenvolvimento da empresa e área funcional onde o chefe atua.

Entretanto, há um conjunto mínimo necessário para líderes que tem a missão de interpretar os anseios organizacionais, e as expectativas de seus funcionários, transformando-as em objetivos e convertendo-as em resultados.

Para Robert Goffe e Goret Jane os líderes precisam ter visão, energia, autoridade e direção estratégica, e além disso deverão ter um talento especial para influenciar pessoas, ou seja, que conquistam a mente e o coração dos liderados.

O foco principal da liderança está em respeitar as pessoas, estimular o autogerenciamento, as equipes autônomas e as unidades empreendedoras. O trabalho do líder envolve mais do que determinação. É preciso ter visão, comprometimento, comunicação, integridade, realidade e intuição. O líder é antes de tudo um visionário, pois se permite prospectar o futuro e se compromete a realizá-lo. O comprometimento gera responsabilidade, poder e confiança, fazendo com que as metas estabelecidas possam ser atingidas. Outro fator importante na liderança é a comunicação, que significa manter as pessoas informadas, dando e recebendo feedback adequados, explicando decisões e políticas com franqueza e transparência. O líder tem um papel

preponderante no papel de comunicador, devendo expressar de forma clara as crenças e os valores do ambiente em que atua. É preciso que transmita uma direção firme, envolvendo a todos numa única causa, criando um clima de confiança, um clima de cooperação em que a crítica é encarada como uma forma de crescimento interpessoal.

Segundo (Hamilton Bueno, 1995) o novo gerente (líder) deverá ser uma pessoa de equipe com forte característica empreendedora. Com o seguinte perfil:

- Fornecedor de suporte técnico e psicossocial para seu time de trabalho;
- Generalista, polivalente e multifuncional;
- Arquiteto do futuro (Cria e desenvolve visões);
- Intérprete e decodificador da realidade;
- Transformador organizacional;
- Parceiro/ético;
- Integrante da equipe/mobilizador;
- Construtor de relacionamentos produtivos;
- Cultivador de talentos;
- Dentre outros valores, cultivará os 4 H's: Honestidade, Humildade, Humanidade, Humor.

3 – O Elevador

Com o rápido desenvolvimento das grandes capitais, o elevador passou a ser a peça fundamental no dia-a-dia das pessoas. Grandes edifícios comerciais e residenciais, shopping centers e hospitais não teriam infra-estrutura ideal caso esse equipamento não existisse.

O transporte vertical representado pelos elevadores, desde o seu início até os dias atuais, sofreu grandes transformações: evoluiu de arcaicos elevadores comandados manualmente aos atuais e sofisticados, controlados eletronicamente, que atingem uma velocidade de até 700 metros por minuto e possuem inclusive “inteligência” própria. É uma grande conquista para os usuários, pois antes da 2ª Guerra Mundial andar em um elevador causava desconforto; o carro andava com freqüência aos solavancos e geralmente parava várias polegadas acima ou abaixo do andar indicado. É por esse motivo que o desenvolvimento visou sempre a um objetivo básico, a conquista de um produto que pudesse oferecer ao usuário de elevadores o máximo conforto com o mínimo tempo de viagem, além de melhorar o tráfego de passageiros do edifício. De fato, para que os avanços pudessem ser alcançados, os sistemas de comando passaram por várias modificações.

Os primeiros elevadores eram lentos, tinham comandos manuais (à manivela) executados por cabineiros que atendiam às chamadas visuais ou sonoras efetuadas pelos usuários. As portas eram pantográficas também manuais.

Em 1930 uma grande descoberta fez com que os elevadores passassem a ser comandados automaticamente. Foi instalado um armário com relés (cérebro do elevador), comandos eletromecânicos capazes de registrar eletricamente as chamadas, atendidas uma por vez, por meio de botões instalados na cabina e nos pavimentos.

Essa invenção permaneceu igual durante décadas, mas com o passar do tempo, atender simplesmente a chamadas já não era mais suficiente. Era preciso organizá-las de maneira racional, para melhorar o controle de tráfego. No final da década de 50, os relés, aperfeiçoados, armazenavam as informações para atender a chamadas em ordem crescente ou não, independentemente da seqüência em que haviam sido registradas pelos usuários.

Com a criação dos arranha-céus norte americanos e o aumento da população, os prédios começaram a se tornar cada vez mais altos. O fluxo de tráfego de elevadores passou a

exigir comandos mais complexos e a velocidade teve de ser aumentada devido à maior altura dos edifícios.

Na corrida pela evolução, os fabricantes não mediram esforços para oferecer variedade e eficiência. É a vez dos moderníssimos circuitos integrados, baseados em microprocessadores, promovendo uma mudança tão importante quanto a passagem dos comandos à manivela para comandos automáticos. O desenvolvimento e a aplicação de tecnologia eletrônica no comando e controle dos elevadores têm possibilitado ao transporte vertical mundial alcançar padrões de qualidade e conforto excepcionais, beneficiando significativamente usuários, construtores e fabricantes. Os comandos eletrônicos que possibilitam alta velocidade de processamento, são capacitados para realizar autodiagnósticos, registro e memorização.

Atualmente, por meio de estudos ergonômicos, os botões de controle foram posicionados de forma que possam ser alcançados por deficientes físicos e crianças, pois no passado os elevadores possuíam botoeiras muito altas, o que dificultava até para um adulto normal o acionamento, principalmente quando se tratava de um edifício de muitos andares.

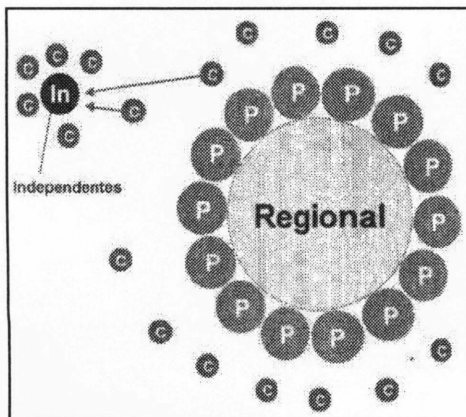
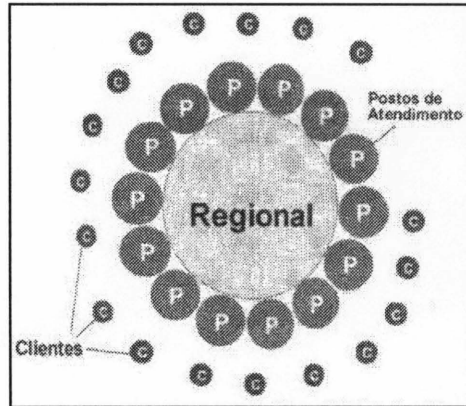
Com o desenvolvimento de computadores e dispositivos eletrônicos, os transtornos causados por elevadores parados por possíveis falhas já são cada vez menores. Atualmente, muitas empresas instalaram programas de monitorização remota que liga os elevadores às centrais de manutenção, identificando falhas e possibilitando o envio de um técnico ao local, antes mesmo que o próprio cliente perceba o problema. O sistema também permite que todos os elevadores, mesmo os antigos, sejam monitorizados e que, por meio de ações preventivas, haja mais segurança e aumente a disponibilidade do elevador ao usuário e até mesmo da vida útil dos equipamentos de transporte vertical.

4 – Supervisor de Operações

Fonte: Elevadores Beta S/A

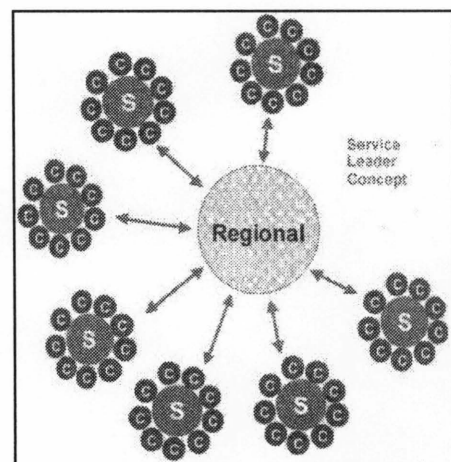
O conceito de Supervisor de Operações não é uma revolução. É uma evolução. É um processo de mudança gradual e contínuo, que trará um salto quântico na qualidade dos serviços do setor de manutenção e conseqüentemente na satisfação dos clientes, colaboradores e nos resultados financeiros.

Existe uma tendência de aumento das expectativas dos clientes. As decisões estão centralizadas no centro administrativo da regional.



Com uma estrutura completa, mas pesada e pouco ágil não é possível prover um atendimento “único” e “sem erros”. Isso abre espaço para os concorrentes, especialmente os independentes, que, mesmo não tendo uma estrutura de apoio, fazem um atendimento personalizado. Os clientes insatisfeitos e mesmo os satisfeitos podem sair da carteira da empresa em direção à concorrência.

A solução é “quebrar” o atendimento, dando maior poder de decisão à linha de frente, promovendo o atendimento “único” e “sem erros” e ainda mantendo todas as vantagens da estrutura de apoio. Isso cria uma real vantagem competitiva e reflete-se na qualidade percebida pelo cliente e conseqüentemente em sua satisfação. Os ganhos de produtividade são muitos promovendo o crescimento rentável do negócio.



O conceito de Supervisor de Operações é uma experiência do próprio Grupo, já implementada em alguns países com muito sucesso. A idéia é estabelecer um único contato com o cliente e estabelecer responsabilidades claras sobre a carteira de clientes. O conceito traz para a realidade de “Liderança através de serviços” objetivada pelo Grupo. Ser líder é liderar em qualidade, segurança, inovação, motivação dos colaboradores e em confiabilidade perante os clientes. Liderar através da prestação de serviços significa ter atitude de servir para satisfazer completamente o cliente interno e externo. A empresa busca ser avaliada por seus clientes e seus colaboradores como fornecedor e empregador preferencial no segmento ao qual atua. Cada supervisor de operações será responsável por aproximadamente 300 clientes (condomínios) e terá sob sua responsabilidade 15 funcionários.

Fatores que levaram a mudança no modo de prestar serviços no setor de manutenção:

- O setor de prestação de serviços de manutenção é um negócio de pessoas;
- A prestação de serviços de manutenção é um negócio local;
- Os clientes querem um atendimento único e sem erros;
- Deve-se estar próximo do cliente para conhecê-lo muito bem;
- A satisfação do cliente é a peça chave do sucesso da empresa;
- Satisfazer com custo baixo e aumentar a retenção de clientes;
- A Empresa deseja ser o empregador preferido do segmento.

Um supervisor de Operações “quebra” a estrutura de atendimento estabelecendo um líder hierárquico que:

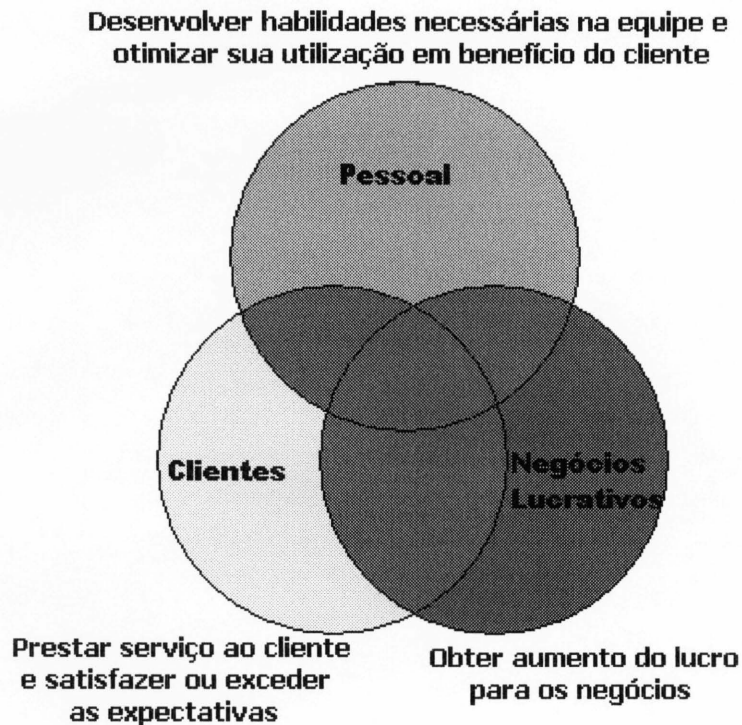
- Tem o poder de tomar decisões relativas ao pessoal e clientes;
- É equipado com a autoridade, os processos, os sistemas/ferramentas e as informações para tomar medidas efetivas, junto ao seu pessoal e seus clientes;
- Irá gerenciar seu pessoal, seus clientes e o território sob sua responsabilidade e será provido com informações para isso.

O Supervisor de Operações é um líder e um empreendedor que:

- Presta serviços para atender ou superar as expectativas dos clientes;
- Faz crescer o negócio de maneira rentável;

- Desenvolve as competências necessárias à sua equipe e as utiliza em benefício do cliente.

Abaixo a figura ilustra como deve ser o supervisor de operações:



A empresa deseja ser a prestadora de serviços preferida pelos clientes, para que isso aconteça é necessário que o cliente perceba nos serviços de manutenção:

- Valores: cliente, segurança, confiabilidade, inovação;
- Disponibilidade 24 horas por dia, 7 dias da semana, facilidade de contatar;
- Pessoal altamente competente e motivado a serviço do cliente;
- Gerenciamento de serviços da mais alta qualidade: “consertar da 1ª vez”;
- Variedade de serviços e produtos baseados nas condições de uso definidas juntamente com o cliente;
- Clareza na prestação dos serviços: um mesmo contato técnico e comercial, possibilitando o atendimento “sem erros”.

As atividades do Supervisor de Operações e seus indicadores de desempenho dividem-se em quatro frentes:

1 – Gestão de Pessoas

ATIVIDADES BÁSICAS	INDICADORES
<ul style="list-style-type: none"> • Contratar / desligar • Reconhecimento e recompensa • Desenvolver / acompanhar • Suporte constante (motivação e satisfação) • Comunicação (individual/equipe/empresa) • Assegurar cumprimento dos processos • Controle do ferramental de campo de posse dos técnicos • Alocação de tarefas 	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivos e planos de desenvolvimento • Dados dos funcionários • Relatório de competências • Histórico de treinamentos e reuniões • Administração de pessoal (hora extra/salários/etc) • Segurança

2 – Gestão das operações

ATIVIDADES BÁSICAS	INDICADORES
<ul style="list-style-type: none"> • Participação na definição de objetivos/metad; • Manutenção corretiva e preventiva • Suporte técnico (facilitador) • Planejamento para redução das solicitações técnicas • Planejamento das atividades da sua região 	<ul style="list-style-type: none"> • Tempo de atendimento aos clientes • Produtividade (elevador/homem) • Índice de defeitos por equipamentos

3 –Gestão dos clientes

ATIVIDADES BÁSICAS	INDICADORES
<ul style="list-style-type: none">• Responsabilidade sobre movimentação da carteira de clientes (perdas/recuperações)• Pedidos de orçamentos• Visita de atendimentos aos clientes• Gestão da satisfação dos clientes	<ul style="list-style-type: none">• Satisfação de clientes• Propostas em aberto• Reclamações e elogios

4 – Gestão dos negócios e resultados

ATIVIDADES BÁSICAS	INDICADORES
<ul style="list-style-type: none">• Definição conjunta dos objetivos e metas de seu território• Receita de peças e contratos• Rentabilidade dos contratos• Controle de custos	<ul style="list-style-type: none">• Volume de vendas• Rentabilidade dos contratos

5 – A Empresa

Denominação: Elevadores Beta S/A

Localização: São Paulo

Produtos Principais: Elevadores de passageiros e cargas

Escadas e esteiras rolantes

Mercado Principal: Construtoras/Condomínios residenciais e comerciais

Objetivos: Liderança de mercado através da prestação de serviços, ser a primeira em qualidade, segurança, inovação, motivação dos colaboradores e confiabilidade junto aos clientes.

A Elevadores Beta é resultado de uma fusão de duas grandes empresas desse setor. A Elevadores Alpha e a Elevadores Beta.

A primeira fábrica da Elevadores Alpha surge em 1936 em São Paulo, em 1954 a empresa inaugura a sua primeira escada rolante e garagem automática. A empresa participou ativamente das obras em Brasília, instalando escadas e elevadores em todos os prédios oficiais da Capital Federal.

A Elevadores Beta surgiu na Suíça em 1874 iniciando suas atividades como oficina mecânica. Em 1890 passou a produzir elevadores atingindo, com o decorrer dos anos, o segundo lugar no mundo entre os fabricantes de elevadores. Em 1937 a Beta instala-se no Rio de Janeiro. A Beta desenvolve-se rapidamente e em 1999 compra a Elevadores Alpha.

O Grupo Beta é uma das maiores empresas em transporte vertical do mundo. Líder global em escadas e esteiras rolantes e vice-líder em elevadores, o grupo está diretamente presente em mais de 50 países no mundo todo e transporta mais de 700 milhões de pessoas, todos os dias. No total são mais de 43.000 colaboradores, pouco mais de 10% no Brasil. A sede do Grupo Beta fica em Lucerne, na Suíça.

A Beta no Brasil divide-se em 09 regionais espalhadas por todo território nacional. As regionais e as suas respectivas regiões de atuação são as seguintes:

- *Regional Pernambuco*, sede em Recife, atende os seguintes Estados: Pernambuco, Paraíba, Rio Grande do Norte, Ceará, Piauí e Maranhão.

- *Regional Bahia*, sede em Salvador, atende os seguintes Estados: Bahia, Pará, Sergipe, Amazonas, Roraima, Amapá e Alagoas.
- *Regional Brasília*, sede em Brasília, atende os seguintes Estados: Goiás, Mato Grosso do Sul, Tocantins, Acre e Rondônia.
- *Regional Minas Gerais*, sede em Belo Horizonte, atende os seguintes Estados: Minas Gerais e Espírito Santo.
- *Regional Rio de Janeiro*, sede na cidade do Rio de Janeiro, atende somente esse Estado.
- *Regional São Paulo Capital*, atende somente a Capital Paulista.

atende somente a Capital Paulista.

- *Regional Litoral e Interior de São Paulo*, sede em Santos, atende todo o litoral e interior paulista.
- *Regional Paraná*, sede em Curitiba, atende os Estados: Paraná e Santa Catarina.
- *Regional Rio Grande do Sul*, sede em Porto Alegre, atende somente esse Estado.

Ao todo, em todo Brasil são mais de:

- 4.000 funcionários (sendo 2.500 técnicos);
- 2.000 equipamentos de comunicação;
- 600 veículos;
- 02 unidades industriais;
- 150 postos de atendimentos

Estrutura de apoio (Matriz) – São Paulo

A estrutura de apoio é formada por Marketing, Recursos Humanos, Qualidade, Financeiro, Engenharias, Sistemas de Informação, Assessoria Jurídica, Informática, Logística, Fábricas, Comitês de Qualidade e segurança, Equipes de Revisão de Processos. Os departamentos e estruturas de apoio visam apoiar todas as Regionais do Grupo.

A existência de uma estrutura de apoio completa é uma vantagem competitiva da Empresa Beta, pois permite o controle e desenvolvimento constante.

A estrutura da empresa está basicamente dividida em três segmentos:

1 – Vendas de produtos novos: linha onde são comercializados os equipamentos novos, abaixo os produtos fabricados pela empresa:

- X1 – elevadores básicos
- X2 – elevadores residenciais de alto padrão
- X3 – elevadores comerciais de alto padrão
- X4- elevador sem casa de máquinas
- Escadas e esteiras rolantes

2- Atendimento Avançado

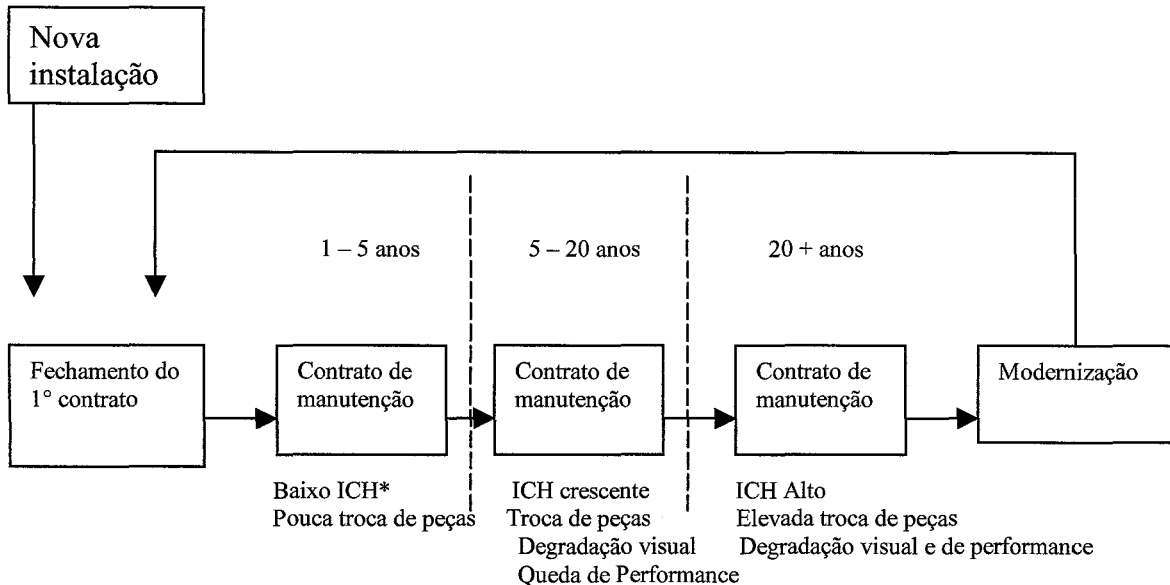
O Atendimento Avançado é a denominação do departamento de manutenção da Empresa, onde são realizados os atendimentos de emergências em elevadores, escadas ou esteiras, manutenções preventivas e troca de peças nos equipamentos. O atendimento avançado efetua os serviços de manutenção em mais de 80.000 elevadores em todo o Brasil. Nesse segmento é necessário que o cliente (Condomínios/Shoppings) tenham um contrato de assistência técnica com a empresa por um período mínimo de 01 (um) ano.

É nesse segmento que a maior carteira de clientes da empresa, bem como sua maior lucratividade. O Supervisor de Operações está sendo desenvolvido para atuar nesse segmento.

3 – Modernização

Conforme o equipamento (elevador/escada) vai sendo utilizado através dos anos ele vai se desgastando. Esse processo de atualizá-lo estéticamente e funcionalmente é denominado pela Empresa de Modernização. O equipamento pode ser trocado totalmente, parcialmente ou apenas remodelado. Com a modernização o elevador ganha em performance, aumenta a satisfação do cliente e, conseqüentemente a produtividade do setor de manutenção melhora em virtude de menor índice de problemas técnicos.

CICLO DE VIDA DO EQUIPAMENTO



* ICH: índice de solicitações à assistência técnica

Valores da Elevadores Beta:

- Criar valor para o cliente: como uma empresa de prestação de serviço, procura-se satisfazer sempre às necessidades e expectativas dos clientes e usuários, através da criação de valor excepcional. A Empresa deseja ser vista pelo cliente e pelo usuário como a número 1 em qualidade percebida;
- Dimensão humana: a Empresa acredita que somente pessoas certas podem criar valor excepcional para os clientes. Para tanto desenvolve as habilidades de seus colaboradores e cria altos níveis de motivação, de forma que todos tenham os necessários conhecimentos e estejam bem treinados .
- Gerenciamento de alta qualidade: o Líder age e, através de suas ações mostra o caminho. O líder influencia ou estabelece as regras. Os líderes Beta usam o respeito, a clareza, a abertura, a motivação, o trabalho em equipe, a responsabilidade e a inovação e tem o compromisso com colaboradores e clientes de atingir vantagem competitiva. Os

gestores Beta desenvolvem as habilidades necessárias a um líder, que pode moldar o curso das diretrizes da Companhia.

- Contínua Melhoria de Produtos e Serviços: a Empresa está comprometida com a contínua melhoria de seus produtos, serviços e métodos de negócio. Otimiza-se processos e estruturas internas que levam à superioridade de produto e geração de valor.
- Produtos seguros: a Beta transporta por dia 700 milhões de pessoas em todas as partes do mundo, a segurança de cada uma delas é fundamental. A Empresa não é flexível no quesito segurança.

Missão da Elevadores Beta:

- A Beta serve aos seus clientes 24 horas por dia com confiabilidade, inovação e liderança.
- A Beta cuida de seus colaboradores, preservando o meio ambiente, esforçando-se para obter um crescimento rentável.

Visão da Elevadores Beta:

Liderança:

- Seremos líderes quando copiados pelos competidores;
- Seremos líderes quando clientes em potencial nos vêem como a melhor opção da indústria;
- Seremos líderes quando clientes nos classificam como melhores do que a concorrência;
- Seremos líderes quando somos identificados como uma das empresas que oferecem serviços de classe mundial;
- Seremos líderes quando nossos índices de crescimento e lucratividade são maiores do que os da média da indústria.

Serviço:

- Damos aos clientes o que eles necessitam, sempre;
- O que lhes entregamos atende às suas expectativas;
- Constantemente, fazemos com que sintam que nos importamos com eles.

Para que a empresa seja uma empresa de serviço total:

- Nossa proposta tem de ser construída de forma a que os clientes nos vejam como entregando um serviço, e não apenas um produto;
- Todos os colaboradores, operações, departamentos e funções devem perseguir, de forma apaixonada, o objetivo de servir aos seus clientes, quer internos, quer externos;
- Todos os processos de negócio devem ser avaliados com base em o quanto contribuem para a prestação de serviços aos nossos clientes.

A Visão Beta indica um objetivo claro, Liderança, e o meio para atingi-lo: Serviços.

Política da qualidade

Uma empresa de serviço necessita de um forte foco sobre qualidade. A política da Qualidade da Empresa Beta reflete essa crença.

Qualidade é fundamental para o sucesso. Assim, a empresa formulou uma política clara, referente ao seu comportamento com relação à qualidade de seus produtos e serviços:

- Forneceremos aos clientes internos e externos produtos e serviços que esteja de acordo com padrões claramente estabelecidos. Estes padrões devem garantir a satisfação do usuário;
- Continuamente, melhoraremos os processos de negócios e o desempenho operacional, de forma a melhor atender às expectativas dos clientes, através da prestação de serviços 24 horas por dia, mundialmente;
- Implementaremos processos de negócio e daremos treinamento aos nossos colaboradores para prevenir desvios padrões, através de ênfase na prevenção de defeitos;
- Cada colaborador da Empresa Beta, assim como cada fornecedor, adotará o padrão desempenho de “fazer certo da primeira vez, sempre”.

Saberemos que atingimos o nível desejado de serviço quando:

- Reduzirmos nossos custos, agregando mais valor para o cliente
- Aumentarmos nossa participação de mercado
- Tivermos nos tornado um exemplo de empresa voltada para o serviço
- Não perdermos clientes por razões de serviço ou qualidade
- Nossos índices de satisfação do cliente estiverem no topo dos índices da indústria.

6 – O atendimento a clientes antes o projeto Supervisor de Operações

O atendimento aos clientes era feito como na maioria das empresas.

O cliente não tem um único contato dentro da empresa, cada vez que precisa de alguma coisa fala com uma pessoa diferente. Se necessitar falar sobre a fatura tem que ligar no setor de faturamento, se necessário solicitar assistência técnica deve ligar ao departamento técnico, se desejar rever o contrato mantido entre as partes deve entrar em contato com o departamento comercial.

A Empresa Beta acredita que um único contato com o cliente vai fortalecer o relacionamento e a fidelização. Para tanto está investindo no projeto Supervisor de Operações que fará esse link entre empresa/cliente. O que a empresa chama de atendimento único e sem erros.

A implantação do projeto deve ser concluída, em todas as filiais do Brasil, em 2006. Alguns responsáveis pelo projeto dizem que nas Filiais onde o projeto já foi implementado os resultados positivos começam a aparecer, como por exemplo, a perda de clientes para a concorrência vem diminuindo, a rentabilidade dos contratos mantidos entre a empresa e o cliente também estão com uma margem de rentabilidade melhor.

5 – Conclusão

O mercado está mudando e as empresas precisam acompanhar este ritmo. O cliente hoje tem consciência de sua importância para o sucesso de uma empresa, cada vez menos o mau atendimento e os serviços de baixa qualidade são tolerados. Atender a essas novas exigências, aliado a um preço compatível e que ainda possa ter uma boa margem de lucratividade foi o que impulsionou a Empresa Beta a investir em seu novo projeto “Supervisor de Operações”. Também é de conhecimento da empresa que o atendimento ao cliente está cada vez mais sendo um fator determinante no sucesso das empresas.

Como foi visto, o marketing de relacionamento prioriza a qualidade da interação entre os funcionários da linha de frente e os clientes, que vêm neles a organização. Com a implementação do Projeto Supervisor de Operações a Empresa Beta busca justamente estreitar essa relação cliente/empresa, o supervisor de operações deve ser a pessoa de contato do cliente, deve conhecer seus desejos, anseios e insatisfações para buscar sempre satisfazê-lo e assim dessa maneira fidelizá-lo.

A Empresa Beta vem fazendo grandes investimentos no projeto “Supervisor de Operações”, grande parte da estrutura da empresa vem sendo reestruturada para acompanhar esse Projeto. Evidentemente a Empresa espera que a curto médio prazo alguns índices de desempenho melhorem e que resultados positivos apareçam.

Esse projeto promete revolucionar o setor de manutenção da empresa Beta. Mas um dos grandes problemas que a empresa esta enfrentando é a dificuldade de encontrar profissionais que sejam excelentes líderes, bons negociadores, atender e superar as expectativas do cliente , conhecimento técnico do equipamento (elevador) ou seja os chamados “Supervisores de Operação”. A empresa está traçando um plano de desenvolvimento para funcionários a fim de desenvolver esses profissionais para ocuparem as vagas remanescentes, que não são poucas.

Referências Bibliográficas

- Kotler, Philip;** Marketing para o Século XXI. São Paulo: Futura, 1999.
- Mckenna, Regis;** Marketing de Relacionamento: Estratégias bem sucedidas para a era do cliente. Rio de Janeiro: Campus, 1993.
- Robert L. Desatnick e Denis H. Detzel;** Gerenciar bem é manter o cliente. São Paulo: Pioneira, 1995.
- Karl Albrecht;** A única coisa que importa: Trazendo o poder do cliente para dentro da empresa. São Paulo: Pioneira, 1993.
- Jill Griffin,** Como conquistar e manter o cliente fiel: Transforme seus clientes em verdadeiros parceiros. São Paulo: Futura, 1998.
- Berry, Leonard L.;** Serviços de Satisfação Máxima: Guia prático de ação. Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- Broydrick, Stephen C.;** Valorizando o consumidor: Como conquistar clientes e influenciar mercados. São Paulo: Futura, 1997.
- Krause, Donald G.;** A força de um líder. São Paulo: Makron Books, 1999.
- Hill, Linda A.;** Novos Gerentes: Assumindo uma nova identidade. São Paulo: Makron Books, 1993.
- Furlong, Carla B.;** Marketing para reter clientes: Crescimento organizacional através da retenção de clientes. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- Merlin, Stone;** Marketing de relacionamento. São Paulo: Littera Mundi, 1998.
- Peppers; Tom e Roger, Martha;** O gerente um a um: Casos Reais de Customer Relationship Management. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- Kotler, Philip; Armstrong, Gary;** Princípios de Marketing. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1993.
- Luz, Ricardo;** Desenvolvimento de Chefia. São Paulo: LTR, 1999.
- Goffe, Robert; Jones, Gareth;** Porque alguém deveria seguir você. São Paulo: Savana, 2001.
- Bueno, José Hamilton;** Manual do selecionador de pessoal- dicas e reflexões de um headhunter. São Paulo: LTR, 1995.
- Vavra, Terry G.;** Marketing de relacionamento. São Paulo: Atlas, 1993.
- Stone, M; Woodcock, N;** Marketing de relacionamento. São Paulo: Litera Mundi, 1998.

Bretzke, M.; Marketing de relacionamento e competição em tempo real com CRM. São Paulo: Atlas, 2000.

Mckenna, Regis; Marketing de relacionamento. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

Las Casas, A.L.; Marketing de varejo. São Paulo: Atlas, 1992.

Gordon, I.; Marketing de relacionamento: estratégias, técnicas e tecnologia para conquistar clientes e mantê-los para sempre. São Paulo: Futura, 1998.

Berry, L.; Descobrindo a essência do serviço: os novos geradores de sucesso sustentável nos negócios. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

Cobra, M.; Marketing de Serviço Financeiro. São Paulo: Cobra, 2000;

Seybold, P.; Marchak, R.; Cliente.com. São Paulo: Makron Books, 2000.