

**DIONE ZANELLA JANKE  
RONALDO SÉRGIO MARTINS VALOTTA**

**ANÁLISE DO SETOR DE ATENDIMENTO PERSONALIZADO AO CLIENTE DA  
CIDADE DE MARINGÁ**

Projeto técnico apresentado como  
conclusão do curso de Capacitação de  
Facilitadores para a Qualidade,  
Universidade Federal do Paraná

**CURITIBA  
2006**

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente a Deus pelo dom da vida ; a minha esposa Rosi e as minhas filhas Bianca e Bruna pela compreensão pelos dias de ausência durante o curso ; ao gerente da unidade regional de Maringá Antonio Carlos Aredes Rosa e ao coordenador de planejamento e administração José Roberto Gomes da Rocha pela oportunidade de estudo e aperfeiçoamento profissional ; aos colegas saneparianos pelo apoio durante a realização do projeto e aos colegas de turma.

***Ronaldo Sérgio Martins Valotta***

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus pelo dom da vida, pelo seu amor misericordioso e seus planos para a minha vida que com certeza são os melhores. As várias pessoas que direta ou indiretamente contribuíram para a realização deste curso e a finalização deste trabalho; aos meus pais pela simplicidade, determinação, exemplo e a educação que sempre me deram e continuam dando; ao meu esposo Leomar que me apoiou e cuidou muito bem de nossos filhos nos dias de ausência; aos meus filhos Mariana e João Paulo que sentiram muito a minha ausência mas se comportaram como verdadeiros guerreiros; a minha filha Daiana que também me apoiou; a Roberta que cuidou da minha casa e de meus filhos; ao Wandrey que na minha ausência dava continuidade ao meu trabalho; a Sonia Cardias pela ajuda e apoio; a Diretoria da Sanepar que viabilizou a Escola da Qualidade, a equipe organizadora, aos professores que ministraram as aulas; agradeço ao Ger. Carlos Roberto Pinto e a meu coordenador Carlos Ibere Saldanha pela oportunidade e pela confiança;

***Dione Zanella Janke***

## SUMÁRIO

LISTA DE SIGLAS .....	III
LISTA DE GRÁFICOS .....	IV
1. INTRODUÇÃO .....	5
1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA .....	6
1.2 JUSTIFICATIVAS.....	6
1.3 DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS.....	7
1.3.1 Objetivo geral.....	7
1.3.2 Objetivos específicos .....	7
1.4 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA /UNIDADE .....	8
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....	11
2.1 TEORIA/CONHECIMENTO RELACIONADOS AO TEMA/PROJETO .....	11
2.1.1 Marketing de serviços .....	11
2.1.1.1 Diferença entre marketing de serviços e de bens .....	12
2.1.1.2 Características dos serviços .....	14
2.1.2 Comportamento do consumidor.....	15
2.1.2.1 Motivação e personalidade .....	15
2.1.2.2 Teoria de Maslow.....	15
2.1.2.3 Teoria de Freud.....	17
2.1.2.4 Teoria de Herzberg .....	17
2.1.3 Percepção.....	18
2.1.4 Atenção seletiva.....	19
2.1.5 Distorção seletiva.....	19
2.1.6 Retenção seletiva.....	20
2.1.7 Aprendizagem .....	20
2.1.8 Conceito de cliente.....	20
2.1.9 Satisfação do cliente .....	22
2.1.10 Pesquisa de marketing.....	23
2.2. Estudos e Pesquisas anteriores relacionadas ao tema/projeto.....	25
3. DIAGNÓSTICO ATUAL .....	26
3.1 DESCRIÇÃO DO PROBLEMA.....	26
3.1.1 Dados da pesquisa de atendimento.....	27
3.1.1.1 perfil do entrevistado.....	27
3.1.1.2 Frequência no atendimento .....	30

3.1.1.3	Motivo de freqüentar o atendimento.....	31
3.1.1.4	Serviços solicitados.....	31
3.1.1.5	Reclamações .....	32
3.1.1.6	Informações .....	33
3.1.1.7	Avaliação do ambiente.....	33
3.1.1.5	Tempo de espera na recepção .....	34
3.1.1.6	Conhecimento sobre o atendimento 115 .....	35
3.1.1.7	Avaliação dos atendentes .....	36
3.1.1.8	Avaliação geral do setor.....	37
3.2.	ANÁLISE DAS CAUSAS DO PROBLEMA.....	38
3.3.	IMPORTÂNCIA PERCEBIDA PELO PESSOAL DA ÁREA, DIRIGENTES, CLIENTES EM RELAÇÃO AO PROBLEMA E PRIORIDADE DE SUA RESOLUÇÃO (NECESSIDADE) .....	39
3.4.	DISPONIBILIDADE DE RECURSOS E COMPETÊNCIAS (FINANCEIROS, CONHECIMENTO, PESSOAL, INFRA-ESTRUTURA, ETC) PARA RESOLVER O PROBLEMA (CAPACIDADE) .....	40
4.	PROPOSTA.....	42
4.1.	MÉTODO, MODELO, SISTEMA, PROCESSOS A SEREM IMPLANTADOS.....	42
4.2.	ETAPAS DA IMPLANTAÇÃO E CRONOGRAMA.....	43
4.2.1	Cronograma para cidade de Maringá.....	43
4.2.2	Cronograma para cidade de Cascavel.....	44
5.	ANÁLISE DE VIABILIDADE DO PROJETO.....	45
5.1.	COMO E COM QUE EFICIÊNCIA A PROPOSTA RESOLVE TODOS OS PROBLEMAS ENCONTRADOS NO DIAGNÓSTICO.....	45
5.2.	COMO E COM QUE EFICIÊNCIA A PROPOSTA ATENDE OS REQUISITOS DE SOLUÇÃO DOS PROBLEMAS ENCONTRADOS NO DIAGNÓSTICO .....	46
5.3.	ANÁLISE DE CUSTOS E BENEFÍCIOS DA PROPOSTA .....	48
5.4.	POSSIBILIDADES DE DISSEMINAÇÃO A OUTRAS UNIDADES .....	48
	BIBLIOGRAFIA .....	49
	APÊNDICES .....	50

## **LISTA DE SIGLAS**

**URCA: Unidade Regional de Cascavel**

**URMA: Unidade Regional de Maringá**

**GMCT: Gerência Metropolitana de Curitiba**

**USAT: Unidade de Serviço de Atendimento**

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01	Perfil por faixa etária .....	27
Gráfico 02	Perfil por escolaridade .....	27
Gráfico 03	Perfil por bairro .....	28
Gráfico 04	Meio de transporte utilizado .....	29
Gráfico 05	Avaliação da localização .....	29
Gráfico 06	Freqüência no atendimento .....	30
Gráfico 07	Motivo de vir ao atendimento .....	31
Gráfico 08	Serviços solicitados .....	31
Gráfico 09	Reclamações .....	32
Gráfico 10	Informações .....	33
Gráfico 11	Avaliação do ambiente .....	33
Gráfico 12	Tempo de espera na recepção .....	34
Gráfico 13	Conhecimento do atendimento 115 .....	35
Gráfico 14	Contato prévio com o 115 .....	35
Gráfico 15	Percentual de clientes que contataram o 115 e personalizado .....	35
Gráfico 16	Avaliação do atendente .....	36
Gráfico 17	Avaliação geral do atendimento .....	37
Gráfico 18	Sugestões dos clientes .....	40

## 1. INTRODUÇÃO

Os clientes quando buscam produtos ou serviços no mercado, no mínimo esperam receptividade das pessoas que fazem o atendimento, por meio da: atenção, simpatia, prestatividade, cordialidade, interesse sincero em ajudar e um ambiente agradável. Desejam um preço justo e facilidade na hora de pagar. Quando algo não sai de acordo com estas expectativas; um pedido de desculpas é a solução do problema, sempre de acordo com as escolhas do cliente, é o mínimo que se espera da pessoa que o atende, enfim, os clientes querem ser respeitados.

Pode-se afirmar que o momento da verdade é todo momento de contato entre o cliente e a empresa. No entanto, a complexidade do atendimento não se limita a cumprimentar o cliente que se aproxima, este é o primeiro passo a ser dado: perceber o cliente, sua importância e tratá-lo como único. Todas as pessoas querem se sentir assim e se estendem aos detalhes de infra e da supra-estrutura oferecidas, a qualidade das informações, a tecnologia e acima de tudo, quem está prestando os serviços. O bom atendimento passou a ser norma.

Hoje, mais do que nunca, os clientes têm fome de resultados – resultados superiores – dos produtos/serviços que utilizam. Eles querem exatamente a escolha certa de produtos ou serviços que os ajudem a obter exatamente a solução total que

concorrência e o acesso a mais informações sobre preços e serviços, os clientes tornaram-se mais difíceis de agradar.

Nesse cenário de economia orientada para o cliente, a prioridade está em atender suas demandas. Por isso, é de suma importância o atendimento ao cliente, contribuindo decisivamente para sua fidelização. Neste contexto, o trabalho fará um diagnóstico da situação atual do setor de atendimento ao cliente; a razão pela qual o cliente busca o setor, seu perfil, sua percepção em relação às pessoas que prestam o atendimento, enfim, uma avaliação do setor. Trataremos exclusivamente de analisar a satisfação na prestação de serviço de atendimento e não os serviços prestados pela empresa, o que caberia uma análise mais específica em outro estudo.

## 1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA

O presente trabalho fará um diagnóstico sobre a situação atual do setor de atendimento ao cliente da cidade de Maringá, e apresentará um plano de ação visando o aumento da satisfação do cliente na Unidade Regional de Maringá e Cascavel.

## 1.2 JUSTIFICATIVAS

As empresas com excelência em práticas de gestão têm nos mostrado que não basta produzir bens e/ou serviços com qualidade e preços menores que a concorrência, temos sim, de ter o foco em nossos clientes, produzindo bens e/ou serviços que atendam às suas expectativas. Hoje, não basta produzir um bom carro, mas sim produzir o carro que o cliente deseja, pois só ele pode nos dizer o que realmente procura num bem ou serviço.

Os consumidores a cada dia que passa, tornam-se mais conscientes de seus direitos e exigentes em relação à qualidade de produtos e serviços disponíveis

no mercado, hoje não basta ofertar apenas um produto ou serviço, é necessário oferecer um diferencial, seja em relação a preços mais competitivos, serviços adicionais, pós-venda, entre outros, levando as empresas a prestarem mais atenção ao atendimento de seus clientes em vez de apenas vender para eles.

Geralmente os clientes reclamam do mau atendimento, da falta de qualidade nos produtos e dos preços elevados. As empresas, por sua vez, queixam-se da dificuldade em encontrar profissionais qualificados que possam, ao mesmo tempo, obter lucros e contentar os clientes. Todavia, muitas empresas vêm se destacando em suas atividades, justamente pelo fato de procurarem entender as necessidades de seus clientes e traçarem estratégias para satisfazê-los, principalmente dispendo de pessoal cordial e competente no atendimento.

Aliado às suas necessidades, temos que saber ouvi-lo, atendê-lo, enfim, conhecê-lo. Desta forma, o trabalho desenvolvido no setor de atendimento personalizado da cidade de Maringá e Cascavel, visa saber o que o cliente pensa em relação ao setor, conhecer suas reclamações, saber qual o motivo que o levou a procurar a empresa, e medir o grau de satisfação do serviço de atendimento prestado.

### 1.3 DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS

#### 1.3.1 Objetivo geral

Identificar o grau de satisfação dos clientes com o setor de atendimento personalizado ao cliente da cidade de Maringá e Cascavel.

#### 1.3.2 Objetivos específicos

- Identificar o perfil do cliente que frequenta o setor de atendimento;
- Identificar qual a frequência do cliente no setor;
- Quais os motivos que levam o cliente a procurar o setor de atendimento;
- Por que não usar o serviço de atendimento através de telefone;
- Qual a percepção do cliente em relação ao seu tempo de permanência no setor;
- Sua avaliação do atendente;



- Qual a região da cidade que mais procura o setor de atendimento;
- Sua avaliação geral do setor de atendimento.
- Reduzir o fluxo de clientes no atendimento personalizado;

#### 1.4 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA /UNIDADE

A Companhia de Saneamento do Paraná - empresa de economia mista, que atua na área de saneamento básico em quase todo o Estado do Paraná - foi criada no dia 23 de janeiro de 1963 para cuidar das ações de saneamento básico em todo o Estado. A Sanepar presta serviços de abastecimento de água e de esgotamento sanitário em 341 dos 399 municípios do Estado do Paraná, atendendo com água tratada aproximadamente 8,1 milhões de pessoas, cobrindo 98,8% da população urbana e, com serviços de esgoto sanitário 3,7 milhões de pessoas, cobrindo 45,8% da população urbana.

Trinta e quatro anos depois, em setembro de 1997, a Sanepar foi a primeira empresa de saneamento da América Latina a obter o certificado ISO 9002 para um sistema produtor de água: o Sistema Itaquí - Campo Largo, em função da política de qualidade adotada.

A Sanepar, com o sistema de Foz do Iguaçu, foi também a primeira empresa de saneamento das Américas a receber a certificação pelas normas da ISO 14001 para um sistema completo de água e esgoto, em novembro de 1999. O certificado é considerado um dos mais importantes e de maior reconhecimento em todo o mundo na área do meio ambiente e atesta que o sistema é operado de forma ambientalmente responsável, desde a captação da água para tratamento até a destinação final do esgoto. A auditoria para indicação para a ISO 14001 foi feita pela empresa americana ABS Quality Evaluations.

É por isso que a companhia paranaense é hoje referência na América Latina, prestando serviços de consultoria e promovendo intercâmbios e parcerias com outras companhias de saneamento. A Sanepar tem uma estreita relação com universidades e instituições científicas e desenvolve trabalhos que projetam seu domínio tecnológico e gerencial no Brasil e no exterior.



A Sanepar atua no município de Maringá desde 1980 , e após várias reestruturações de seu modelo de gestão, criou-se em 2003 a Unidade Regional de Maringá – URMA , atuando em 24 municípios da região noroeste , tendo como principal sistema a cidade de Maringá

#### **Sistema de Abastecimento de Água da cidade de Maringá:**

- ✓ População atendida com água tratada: 310.683
- ✓ Metragem de rede de água: 1.662.207
- ✓ Ligações de água: 88.099
- ✓ Percentual de atendimento com água tratada: 99,98%

#### **Sistema de Esgotamento Sanitário da cidade de Maringá:**

- ✓ População atendida com serviço de coleta e tratamento de esgoto: 235.290
- ✓ Metragem de rede de esgoto: 807.264
- ✓ Ligações de esgoto: 54.055
- ✓ Percentual de atendimento com coleta e tratamento de esgoto: 75,04%

Em Cascavel a Sanepar atua desde 1972, e após várias reestruturações em seu modelo gestão, criou-se em 2003 a Unidade Regional de Cascavel, atuando na área urbana do município de Cascavel e em 19 sedes municipais e 13 distritos num total de 32 sistemas operacionais.

#### **Sistema de Abastecimento de Água da cidade de Cascavel:**

- ✓ População atendida com água tratada: 251.272
- ✓ Metragem de rede de água: 1.032.518
- ✓ Ligações de água: 63.420
- ✓ Percentual de atendimento com água tratada: 99,93%

#### **Sistema de Esgotamento Sanitário da cidade de Cascavel:**

- ✓ População atendida com serviço de coleta e tratamento de esgoto: 109.859
- ✓ Metragem de rede de esgoto: 563.897
- ✓ Número de ligações de esgoto: 23.193
- ✓ Percentual de atendimento com coleta e tratamento de esgoto: 44,17%

As Unidades Regionais de Maringá e Cascavel são estruturadas em 04 coordenações:

**Coordenação de Planejamento e Administração:** compreende atividades administrativas, de planejamento, financeiro, recursos humanos, gestão da qualidade e gestão do meio ambiente em parceria com Diretoria do Meio Ambiente.

**Coordenação Industrial:** compreende atividades de captação, adução, tratamento e elevação de água, coleta, remoção e tratamento de esgoto e controle de Qualidade de água e do efluente de esgoto.

**Coordenação de Redes:** compreende atividades de distribuição de água, cadastro técnico de redes de água e esgoto, projetos de pequenas ampliações, manutenção de redes, ligações prediais e execução de obras de pequeno porte;

**Coordenação de Clientes:** compreende atividades de cadastro comercial, cobrança, arrecadação, leitura e entrega de faturas de água e esgoto, atendimento a grandes clientes, processamento e controle, faturamento e atendimento personalizado .

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 TEORIA/CONHECIMENTO RELACIONADOS AO TEMA/PROJETO**

#### **2.1.1 Marketing de serviços**

Sabe-se que quanto mais avançada a nação, maior é a importância do setor de serviços na economia de um país. Isto se deve ao maior poder aquisitivo da população, permitindo que as tarefas rotineiras mais entediosas sejam repassadas a terceiros, prestadores de serviços.

Segundo Las Casas (1991) , na década de 80, o marketing desenvolveu-se intensamente em vários setores, especificamente no terciário o crescimento foi ainda mais acelerado. A mudança na mentalidade empresarial pode ser apontada como um dos fatores que contribuíram para isso, no sentido de que, hoje em dia, médicos, dentistas, auditores, contadores, entre outros profissionais, já aceitaram a idéia de aplicar técnicas mercadológicas em seus negócios.

Outro fator importante é o grande número de profissionais colocado no mercado de trabalho, anualmente há uma centena de profissionais que se formam, aumentando a concorrência entre diversas áreas de serviços, havendo a necessidade de aplicação de técnicas mercadológicas para a sobrevivência de seus negócios. A alternativa em buscar centros menores, como cidades do interior, hoje em dia não trazem resultados imediatos, pois pequenas cidades oferecem uma quantidade grande de serviços especializados.

Por outro lado, os clientes estão se tornando cada vez mais sofisticados, para Las Casas (1991) apesar de o Brasil estar muito aquém do desejado, em alguns movimentos de consumidores já se percebe maior manifestação de luta pelos seus direitos. A área de serviços apresenta grandes oportunidades e desafios devido o alto nível de insatisfação e a escasses dos bons profissionais.

Outro motivo da maior procura pelo marketing de serviços foi o desenvolvimento da franchising, que permite a disseminação de processos e técnicas de administração e marketing por especialistas que endossam negócios bem sucedidos. A entrada de empresas deste tipo no mercado oferece grande desafio à concorrência, obrigando os pequenos e médios empresários a se adaptarem a estas mudanças e buscarem técnicas mais avançadas de marketing.

Como vimos, há uma real necessidade de aplicação de marketing na área de serviços, pois o setor como um todo tem sofrido importantes transformações, isso exige dos empresários o conhecimento e sensibilidade para colocar no mercado o serviço adequado, conforme expectativas dos clientes a dada situação mercadológica.

Segundo Berry (1995), a qualidade do serviço é base do marketing de serviços, porque o marketing do produto central é o desempenho. O desempenho é o produto, é o desempenho que os clientes compram. Um conceito sólido de serviços é o que dá a companhia oportunidade de competir pelos clientes, um bom desempenho do conceito de serviço consolida a competitividade, atraindo a confiança do cliente e proporcionando um reforço à marca, à publicidade, às vendas e ao preço.

#### 2.1.1.1 Diferença entre marketing de serviços e de bens

O marketing de produtos destina-se a bens de consumo não duráveis (alimentação, produtos de higiene pessoal, vestuário) e produtos duráveis (eletrodomésticos, automóveis, objetos de arte e móveis). Estes bens têm uma característica tangível, ou seja, podem ser produzidos, examinados, como colocados em estoque, transportados pelo comprador antes que a transação seja finalizada com o vendedor que oferece e, eventualmente efetua a venda.

Em virtude destes atributos pode-se afirmar que produtos diferem de serviços em vários aspectos, mas principalmente, por serem tangíveis. Além disso, a satisfação com o consumo de um produto pode ser em lugares e períodos de tempo muito posterior ao momento exato em que foram comprados. Outro atributo dos

produtos diz respeito à sua condição de poder ser produzido e vendido por pessoas com as quais o contato interpessoal não se faz necessário, ex: na compra de um material odontológico não há contato entre o comprador e o fabricante e a encomenda pode ser feita e recebida via SEDEX.

Na venda e uso de serviços notam-se alguns aspectos diferentes que precisam ser reconhecidos para efeito da aplicação de técnicas de marketing nesta área. Os serviços são intangíveis, isto é, não é possível ver suas características antes deles serem comprados e usados pelos usuários.

Ao contrário dos produtos, os serviços não podem ser colocados em "estoque", ou seja, devem ser produzidos e usados no momento da transação, por exemplo: quando um cliente perde um horário marcado no médico, o profissional não coloca em estoque a hora ociosa, da mesma forma se não houver horas marcadas o horário vazio do profissional será inevitavelmente perdido em termos de renda.

A terceira diferença entre serviços e produtos está no fato de que quem presta o serviço deverá necessariamente estar em contato com quem recebe, por exemplo: em uma boa aula de ginástica, sempre haverá um - trainer - e um aluno.

Conforme Las Casas (1995), há autores que defendem que a principal diferença está no aspecto da imagem e da administração da evidência. Os serviços profissionais dependem destes fatores para se desenvolverem, uma vez que não possuem uma parte mais tangível para ser apresentada ao cliente.

Para Berry (1995), embora tanto o marketing de serviços quanto o marketing de mercadorias comecem com a decisiva identificação da necessidade e com as funções de projeto do produto, em geral as mercadorias são produzidas antes de serem vendidas e os serviços, vendidos antes de serem produzidos. Além do mais, o marketing de serviços tem uma influência mais limitada do que o marketing de mercadorias sobre os clientes antes da compra. Enquanto o pessoal do marketing de mercadorias pode levar o cliente da consciência da marca à preferência pela marca pelo meio da embalagem, promoção, preço e distribuição, o mesmo não se pode dizer do pessoal do marketing de serviços, devido à sua intangibilidade.

### 2.1.1.2 Características dos serviços

Segundo Kotler (1995), os serviços apresentam quatro características principais:

- ✓ **Intangibilidade:** os serviços são intangíveis. Eles não podem ser vistos, sentidos, ouvidos, cheirados ou provados antes de serem adquiridos. Essa característica leva os compradores a procurarem por sinais de evidência na qualidade do serviço. Deduzirão a qualidade com base nas instalações, nas pessoas, nos equipamentos, no material de comunicação, nos símbolos e nos preços percebidos;
- ✓ **Inseparabilidade:** ao contrário dos bens materiais que podem ser estocados, os serviços são produzidos e consumidos simultaneamente, sendo a pessoa encarregada de prestar o serviço parte dele. Como o cliente também está presente enquanto o serviço é executado, a interação prestador de serviços – cliente é uma característica especial do marketing de serviços.
- ✓ **Variabilidade:** os serviços dependem de quem os fornecem, além de onde e quando são fornecidos, o que os tornam altamente variáveis. As empresas de prestação de serviços podem tomar três providências visando o controle da qualidade. A primeira é investir em bons processos de contratação e treinamento. A segunda é a padronização do processo de execução do serviço em todos os setores da organização. A terceira providência é o acompanhamento da satisfação do cliente por meio de sistemas de sugestão e reclamação, pesquisa com clientes e comparação com concorrentes.
- ✓ **Perecibilidade:** os serviços não podem ser estocados. A perecibilidade não é um problema quando a demanda é estável. Porém, quando a demanda oscila, as empresas prestadoras de serviços têm problema.

## 2.1.2 Comportamento do consumidor

### 2.1.2.1 Motivação e personalidade

Talvez o primeiro ponto que há de se entender em relação ao consumidor seja a motivação. Com raras exceções, um ser humano não consumirá nada se não estiver motivado a comprar. A motivação envolve atividades as quais nos levam a um determinado objetivo. Podemos nos tornar motivados ou estimulados por meio de necessidades internas ou externas que podem ser de caráter fisiológico ou psicológico.

### 2.1.2.2 Teoria de Maslow

Chiavenato (1990), cita que o comportamento motivacional da Teoria de Maslow é explicado pelas necessidades humanas. Entende-se que a motivação é o resultado dos estímulos que agem com força sobre os indivíduos, levando-os a ação. Para que haja ação ou reação é preciso que um estímulo seja implementado, seja decorrente de coisa externa ou proveniente do próprio organismo. Esta teoria nos dá idéia de um ciclo, o Ciclo Motivacional.

Quando o ciclo motivacional não se realiza, sobrevém a frustração do indivíduo que poderá assumir várias atitudes:

- a. Comportamento ilógico ou sem normalidade;
- b. Agressividade por não poder dar vazão à insatisfação contida;
- c. Nervosismo, insônia, distúrbios circulatórios/digestivos;
- d. Falta de interesse pelas tarefas ou objetivos;
- e. Passividade, moral baixo, má vontade, pessimismo, resistência às modificações, insegurança, não colaboração, etc.

Quando a necessidade não é satisfeita e não sobrevindo as situações anteriormente mencionadas, não significa que o indivíduo permanecerá eternamente frustrado, de alguma maneira a necessidade será transferida ou compensada, daí percebe-se que a motivação é um estado cíclico e constante na vida pessoal.

A teoria de Maslow é conhecida como uma das mais importantes teorias de motivação. Para ele, as necessidades dos seres humanos obedecem a uma hierarquia, ou seja, uma escala de valores a serem transpostos. Isto significa que no momento em que o indivíduo realiza uma necessidade, surge outra em seu lugar, exigindo sempre que as pessoas busquem meios para satisfazê-la. Poucas ou nenhuma pessoa procurará reconhecimento pessoal e status se suas necessidades básicas estiverem insatisfeitas.

De acordo com Maslow, as necessidades fisiológicas constituem a sobrevivência do indivíduo e a preservação da espécie: alimentação, sono, repouso, abrigo etc. As necessidades de segurança constituem a busca de proteção contra a ameaça ou privação, a fuga e o perigo. As necessidades sociais incluem a necessidade de associação, de participação, de aceitação por parte dos companheiros, de troca de amizade, de afeto e amor. As necessidades de estima envolvem a auto apreciação, a autoconfiança, a necessidade de aprovação social e de respeito, de status, prestígio e consideração, além de desejo de força e de adequação, de confiança perante o mundo, independência e autonomia. As necessidades de auto realização são as mais elevadas, de cada pessoa realizar o seu próprio potencial e de auto desenvolver-se continuamente.

Sintetizando, essas necessidades englobam três tipos de motivos: 1) os físicos; 2) os de interação com os outros; 3) os relacionamentos com o self. Os desejos mais altos da escala só serão realizados quando os que estão mais abaixo estiverem mais ou menos satisfeitos.

### 2.1.2.3 Teoria de Freud

Enquanto a teoria de Maslow relaciona-se com a motivação, a teoria de Freud estabelece que motivações seriam responsáveis pela aceitação ou rejeição de produtos ou bens de consumo.

Em sua época, a psicologia era conhecida como "a experiência das ciências conscientes", estudada pelo método da introspecção. Era chamada de psicologia da consciência, onde somente a consciência individual, e suas experiências eram estudadas (Gestalt e Behaviorismo principalmente), não se aplicando ao lado obscuro da mente humana.

Freud achava que se concentrar somente nos estudos dos aspectos observáveis do comportamento das pessoas era muito pouco e superficial, devendo-se aprofundar as observações aos seus lados sombrios interiores, o que mais tarde chamou de inconsciente e subconsciente.

Ao estudar o que faz as pessoas comprarem certos produtos, os analistas do consumidor tentaram se utilizar dessas teorias para analisar em termos de personalidade e de estruturação psíquica que componentes e traços do produto teriam maior aceitação. Esses fatores foram estudados com base na premissa de que certos objetos de consumo satisfariam mais a determinadas instâncias psíquicas do que outros, assim como a satisfação destes desejos pode entrar em conflito com esta ou aquela entidade.

### 2.1.2.4 Teoria de Herzberg

Herzberg desenvolveu uma teoria para distinguir os fatores que causam insatisfação (os insatisfatórios) e aqueles que causam a satisfação (os satisfatórios).

Para motivar uma compra, não basta, para Herzberg que os fatores de insatisfação estejam ausentes. Pelo contrário, os fatores de satisfação devem estar bem presentes.

A teoria de Herzberg apresenta duas sugestões, mais ou menos óbvias: evitar os fatores de insatisfação e apresentar os fatores de satisfação.

### 2.1.3 Percepção

A percepção é o processo de decodificar os estímulos que recebemos. Se as necessidades e motivações de um indivíduo, analisadas anteriormente, se concretizam, por vezes, na compra e no consumo, não se deve concluir daí que as forças internas do ser humano são suficientes para explicar o seu comportamento. A razão é simples: o que um consumidor compra depende, para além das suas necessidades mais profundas, dos produtos e serviços disponíveis no seu meio envolvente e do modo como os percebe. Além disso, o conceito da "utilidade" da compra parece afastar-se cada vez mais da racionalidade.

As relações entre o indivíduo e o mundo que o rodeia são assim regidas pelo mecanismo perceptivo e todo o conhecimento é necessariamente adquirido através da percepção. Dois indivíduos, da mesma faixa etária, que sejam sujeitos ao mesmo estímulo, nas mesmas condições, captam-no, selecionam-no, organizam-no e interpretam-no com base num processo perceptivo individual segundo as suas necessidades, valores e expectativas.

É fundamental, por isso, estudar e tentar perceber este processo, com vista ao conhecimento dos principais fatores que determinam a captação de um estímulo e a sua interpretação.

Este processo pode ser decomposto em duas fases distintas: a sensação, mecanismo fisiológico por meio do qual os órgãos sensoriais registram e transmitem os estímulos externos; e a interpretação que permite organizar e dar um significado aos estímulos recebidos.

Em termos gerais, a percepção pode ser descrita como a maneira pela qual vemos o mundo à nossa volta, o modo segundo o qual o indivíduo constrói em si a representação e o conhecimento que possui das coisas, pessoas e situações, ainda que, por vezes, seja induzido ao erro. Percepcionar algo ou alguém é captá-lo através dos sentidos e também fixar essa imagem.

#### 2.1.4 Atenção seletiva

Recebemos diariamente milhões de estímulos e com certeza ninguém atende a todos os estímulos que recebe. Podemos citar alguns exemplos:

É mais provável que as pessoas percebam os estímulos relacionados a uma necessidade atual. Se desejarmos comprar um automóvel, provavelmente prestaremos atenção nos carros da rua, anúncios e reportagens sobre automóveis. Da mesma forma prestaremos mais atenção em conversas sobre automóveis do que conversas sobre a atual situação política.

Outra constatação é que as pessoas irão perceber mais os estímulos cujos desvios sejam maiores em relação a um estímulo normal. Provavelmente prestaremos mais atenção em um anúncio que oferece condições especiais de financiamento para a compra de um carro que um anúncio oferecendo três desodorantes ao preço de dois.

#### 2.1.5 Distorção seletiva

Nem sempre os estímulos ocorrem da maneira prevista por seus criadores. A distorção seletiva é a tendência de as pessoas interpretarem as informações de acordo com os seus desejos particulares. Dessa maneira, o indivíduo reforça os seus preconceitos em vez de contrariá-los. No caso do automóvel, se alguém nos falar bem ou mal de uma determinada marca que estamos dispostos a comprar, provavelmente reforçaremos o que já tínhamos de positivo e não reteremos o que nos foi falado de negativo.

### 2.1.6 Retenção seletiva

As pessoas têm uma tendência a esquecer muito mais informações do que aprendem, mas existe uma tendência de guardar aquelas informações que interessam no momento, ou que reforçam suas atitudes e crenças. No caso do automóvel, é provável que nos lembremos sempre dos pontos positivos da marca que queremos comprar e acabemos nos esquecendo de informações positivas sobre outras marcas.

### 2.1.7 Aprendizagem

A maior parte do nosso comportamento, inclusive o de consumir, é aprendido. Com isso, volta-se à questão das necessidades primárias e secundárias, inatas e aprendidas, e como aprendemos a ter e satisfazer estas necessidades. Neste caso, há duas teorias divergentes: a Teoria Cognitiva e a Teoria Estímulo Resposta.

### 2.1.8 CONCEITO DE CLIENTE

De acordo com Chiavenato (1990), o cliente representa o consumidor ou usuário do produto ou serviço que a empresa coloca no mercado. Constitui-se o alvo principal da empresa e que, portanto, assegura o sucesso desta. Constitui o alvo principal de toda a entidade empresarial. Sem o cliente, de nada valeria o esforço da empresa, que seria inútil, é o cliente que permite a colocação no mercado dos produtos ou serviços produzidos pela empresa. Neste sentido constitui um patrimônio valioso que a empresa não pode perder sob hipótese alguma. Porém, o cliente está tornando-se mais crítico e mais informado em relação aos serviços que recebe.

De acordo com Coutinho (1994), a clientela de uma empresa pode ser constituída basicamente por dois tipos de clientes: os clientes chamados reais, quando efetivamente já consomem e utilizam os produtos/serviços da empresa; e os clientes potenciais, aqueles que ainda não consomem ou utilizam os produtos/serviços da empresa, mas tem condições de fazê-lo. Estes clientes precisam ser conquistados pela empresa para serem inclusos em sua clientela, para isso Chiavenato (1990), sugere que se faça um banco de dados com o cadastro e classificação dos clientes de acordo com as necessidades e conveniências da empresa. Para o autor, o cadastro dos clientes, o banco de dados sobre a clientela e as vendas passadas constituem um importante instrumento para se avaliar cada cliente e, sobretudo, para prever vendas futuras em função do passado. A identificação do cliente permite que se projete igualmente, o que ele espera e quer. Trata-se do atendimento às suas necessidades.

Paladini (1994), chama a atenção para o fato de que é comum ocorrer situações em que o consumidor não sabe exatamente o que quer, ele solicita a ajuda dos funcionários da empresa. Para tanto a empresa necessita contar com pessoas qualificadas e treinadas. Pode-se pensar que o atendimento às expectativas não formuladas expressamente pelo consumidor são apenas um conjunto complementar de itens, de importância relativa. Cabe ressaltar, entretanto, que estes itens podem determinar a perda de um consumidor, a conquista de um novo ou, pelo menos, a manutenção do cliente mesmo diante da entrada no mercado de um concorrente.

Há uma interessante combinação entre satisfação de necessidades e atenção às expectativas. Se o produto/serviço atende ao que se propôs, tem-se um cliente satisfeito, se não atende, tem-se um cliente frustrado. Sem atender às necessidades básicas, é difícil ter um consumidor cujas expectativas possam ser superadas. O mais comum de acordo com SHIBA(1997), é ter um consumidor revoltado. Se, no entanto, além de atender às necessidades básicas, o produto/serviço satisfaz às expectativas não formuladas, passa-se a figura do consumidor cativo, maravilhado com o produto/serviço. Cliente satisfeito a empresa tem, cliente cativo a empresa mantém. Atender ao que o cliente espera, pode ser um fator que mantém e aumenta a quantidade de clientes de uma empresa.

### 2.1.9 Satisfação do cliente

O primeiro aspecto a ser entendido acerca da satisfação, para Paladini (1995), é que ela é dinâmica. A segunda é que nem o próprio cliente sabe quando ela muda. Assim a satisfação ao cliente pode ser encarada, pela empresa, como um processo de contínua melhoria de processo, visando ao constante aperfeiçoamento do produto/serviço. Trata-se de dois movimentos: as vezes, o cliente está à frente – neste caso, a empresa precisa acelerar suas ações para voltar a atingir sua satisfação; outras vezes, a empresa está à frente – aqui, as expectativas do cliente são sempre superadas, trata-se de um movimento extremamente positivo para a empresa. Nesta oportunidade, o consumidor mantém-se leal ao produto e há consistência significativa da posição da empresa no mercado. Manter-se à frente da satisfação do cliente é, assim, uma meta que apresenta significativas vantagens para a empresa.

Satisfazer o cliente é uma ação que concorre para o alcance do objetivo básico da empresa – sobreviver. É compreensível, portanto, o grau de importância que atribui a satisfação do cliente. Além disso, é um indicativo do processo de evolução da empresa – principalmente se considerar o aspecto dinâmico supra citado, um contexto em que o satisfazer o cliente é tarefa que requer melhoria de processo, produto e atendimento.

Os aspectos descritos até aqui evidenciam que o esforço de promover a satisfação do cliente passa por determinados estágios. Pode-se listar alguns estágios considerados principais:

1. O esforço deve ser organizado: primeiro, desenvolve-se o trabalho ao longo de etapas bem definidas. A seguir, trata-se de desenvolver a estrutura que suportará as atividades de acesso ao cliente, determinação de suas posições e preferências, organização das informações coletadas e definição dos canais de distribuição destas informações aos diferentes níveis da empresa;
- segunda. O esforço deve ser permanentemente realimentado, único modo de captar, continuamente, mudanças de preferências e posições de mercado;
3. A orientação da atividade produtiva para o consumidor requer nova disciplina interna da empresa. Em vez de enfatizar potencialidades que o processo apresenta, evidencia-se o esforço de colocar estes elementos a serviço de contínua adaptação da empresa a novos padrões de qualidade;
4. A qualificação dos funcionários deve ser repensada, já que estes devem estar em sintonia com as tendências do mercado. É preciso estar atento

para as necessidades dos empregados, para que se forme uma equipe, não apenas uma empresa empregatícia. (PALADINI, 1994, p. 33)

Há muitos modos de definir o que satisfaz o cliente e de determinar como fazê-lo, o aspecto mais importante, porém, é a compreensão da importância desta satisfação que deve ser entendida como um objetivo básico da empresa. Isto envolve decisões incluídas no planejamento estratégico da empresa. As demais ações e reflexos no processo produtivo são apenas decorrências naturais da compreensão correta da questão e do propósito de colocá-la em prática.

#### 2.1.10 Pesquisa de marketing

Pesquisa de marketing é o planejamento, coleta, análise e apresentação sistemática de dados e descobertas relevantes sobre uma situação específica de marketing enfrentada por uma empresa. Não se deve confundir pesquisa de marketing com pesquisa de mercado. A pesquisa de mercado age em um mercado específico, e é apenas uma componente da pesquisa de marketing.

A pesquisa de marketing eficaz envolve cinco etapas:

**Definição do problema e objetivos de pesquisa** - esta etapa exige que o gerente de marketing e o pesquisador definam cuidadosamente o problema e os objetivos de pesquisa. "Um problema bem definido é metade da solução." A Pesquisa pode ser exploratória, descritiva e causal.

**Desenvolvimento do plano de pesquisa** - esta etapa trata do desenvolvimento do plano mais eficiente para reunir as informações necessárias. O preparo de um plano de pesquisa exige decisões sobre fontes de dados, abordagens e instrumentos de pesquisa, plano de amostragem e métodos de contato.

**Coleta de informações** – geralmente, a fase de coleta de dados da pesquisa de marketing é a mais cara e mais sujeita a erro.

**Análise das informações** – é a etapa de extrair resultados a partir dos dados coletados. O pesquisador aplica algumas técnicas estatísticas avançadas e modelos de decisão na esperança de descobrir resultados adicionais.

**Apresentação de resultados** – nesta etapa é elaborado relatório com os resultados das pesquisas para as principais decisões de marketing a ser tomadas pela administração.

Segundo Kotler (2000), podemos apontar sete características para uma boa pesquisa de marketing:

**Método científico** – a efetiva pesquisa de marketing utiliza os princípios do método científico: observação cuidadosa, formulação de hipóteses, predição e testes.

**Criatividade da pesquisa** – na melhor das hipóteses, a pesquisa de marketing desenvolve maneiras inovadoras de solucionar um problema;

**Métodos múltiplos** – bons pesquisadores de marketing evitam depender excessivamente de um único método. Eles também reconhecem o valor da utilização de dois ou três métodos para aumentar o grau de confiabilidade dos resultados.

**Interdependência de modelos e dados** – bons pesquisadores de marketing reconhecem que os dados são interpretados a partir de modelos bem definidos que orientam os tipos de informação procurados.

**Valor e custos das informações** – bons pesquisadores de marketing demonstram preocupação em estimar o valor das informações em relação a seu custo. Custos normalmente são fáceis de serem determinados, mas o valor da pesquisa é difícil de ser quantificado. Depende da confiabilidade e validade das conclusões e da disposição da direção da empresa em aceitar e agir com base nas conclusões.

**Ceticismo saudável** – bons pesquisadores de marketing mostram um saudável ceticismo em relações a suposições feitas por gerentes sobre como um mercado funciona. Eles estão alertas para os problemas causados pelos “mitos de marketing”.

**Marketing ético** - a boa pesquisa de marketing beneficia tanto a empresa que a encomendou quanto seus clientes. O mau uso da pesquisa de marketing pode prejudicar ou aborrecer consumidores, o aborrecimento cada vez maior com aquilo que os consumidores consideram invasão de privacidade ou tentativa de venda se tornou um grande problema para o setor de pesquisas.

## 2.2. ESTUDOS E PESQUISAS ANTERIORES RELACIONADAS AO TEMA/PROJETO

Alguns trabalhos e/ou pesquisas já foram realizadas pela Sanepar para aferir a satisfação do cliente, porém nenhum focado exclusivamente no setor de atendimento personalizado. Já foram realizadas pesquisas de satisfação do cliente em várias unidades da empresa, medindo a qualidade dos serviços prestados.

Em 2001 foi elaborado trabalho direcionado ao Call Center de Curitiba com o título “Melhoria da Eficácia no atendimento a clientes utilizando ferramentas da qualidade” . Porém, não há conhecimento de trabalhos direcionados ao setor de atendimento personalizado ao cliente, o que dificulta possíveis comparações ou avaliações do setor.

Em Maringá no ano de 2002, foi realizada pelo Instituto Bonilha pesquisa de satisfação do cliente medindo a satisfação em relação a qualidade dos produtos/serviços oferecidos pela Sanepar, entretanto, não avaliando diretamente o setor de atendimento personalizado ao cliente.

### 3. DIAGNÓSTICO ATUAL

#### 3.1 DESCRIÇÃO DO PROBLEMA

Atualmente tem-se verificado um constante aumento na quantidade de clientes que procuram o setor de atendimento personalizado. O aumento do fluxo aliado com a incapacidade do setor em absorve-lo, acarreta grandes conseqüências entre elas: insatisfação do cliente , grande carga de trabalho aos atendentes, desmotivação da equipe de trabalho e impacto negativo na imagem da empresa.

Medidas paliativas são tomadas na tentativa de amenizar o problema, entre elas o aumento constante na quantidade de atendentes no setor , ficando evidente a busca em **apagar incêndios**, focando nos efeitos e não as causas dos problemas.

#### **[grifo nosso]**

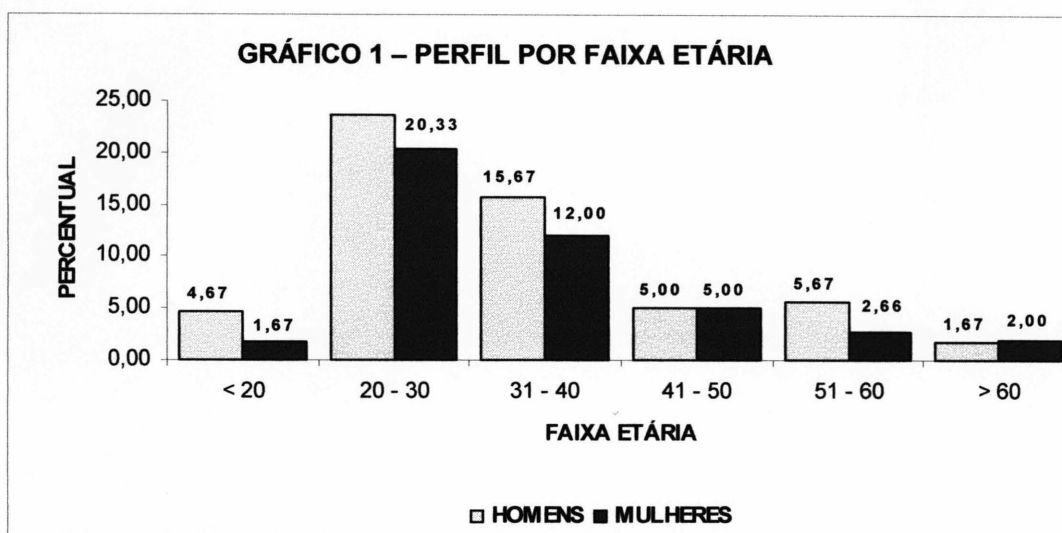
O setor de atendimento personalizado atravessa a transição da desativação do atendimento telefônico – 115 – da cidade de Maringá, centralizando o atendimento telefônico em Curitiba, pela Unidade de Serviço Atendimento (USAT), causando de imediato mudanças e dificuldades na padronização de procedimentos.

Esse diagnóstico vem de observações freqüentes feitas desde meados de 2005, conversas com atendentes e com pessoas conhecedoras dos problemas do setor, o que levou ao interesse em estudar melhor as causas do problema. No primeiro momento foi realizada Pesquisa no atendimento com 300 clientes durante a primeira quinzena do mês de março de 2006, utilizando o método, pesquisa de fluxo com entrevistas na saída do setor.

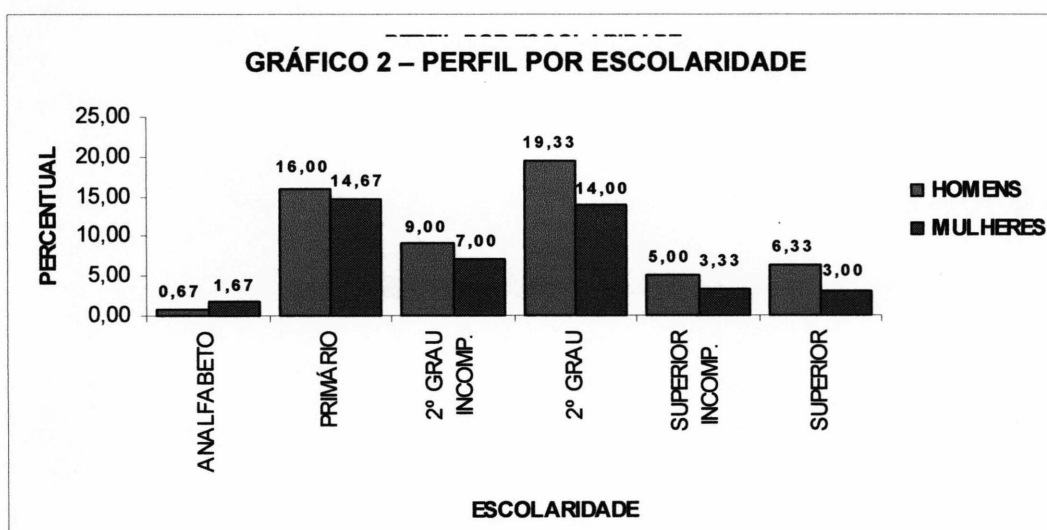
Foram atribuídas notas de 1 a 5 às respostas , sendo 5 ótimo, 4 bom , 3 regular, 2 ruim e 1 péssimo , desta maneira pode-se medir o desempenho do setor em uma nova pesquisa a ser realizada após as melhorias implementadas. Os dados obtidos com a pesquisa possibilitam analisar diversos aspectos relacionados com o atendimento ao cliente.

### 3.1.1 Dados da pesquisa de atendimento

#### 3.1.1.1 Perfil do entrevistado



A concentração dos entrevistados é na faixa de 20 a 40 anos, tanto para homens quanto para mulheres, e uma pequena concentração para as faixas acima de 50 anos em torno de 12% dos entrevistados.



Verifica-se uma dispersão em relação à escolaridade dos entrevistados, com pequena predominância entre as pessoas com apenas o primário e o segundo grau

completo. Pode-se também concluir que a baixa escolaridade predomina entre os entrevistados, em que apenas 17,33% disseram possuir ou estar cursando curso superior.



Fonte: pesquisa de campo

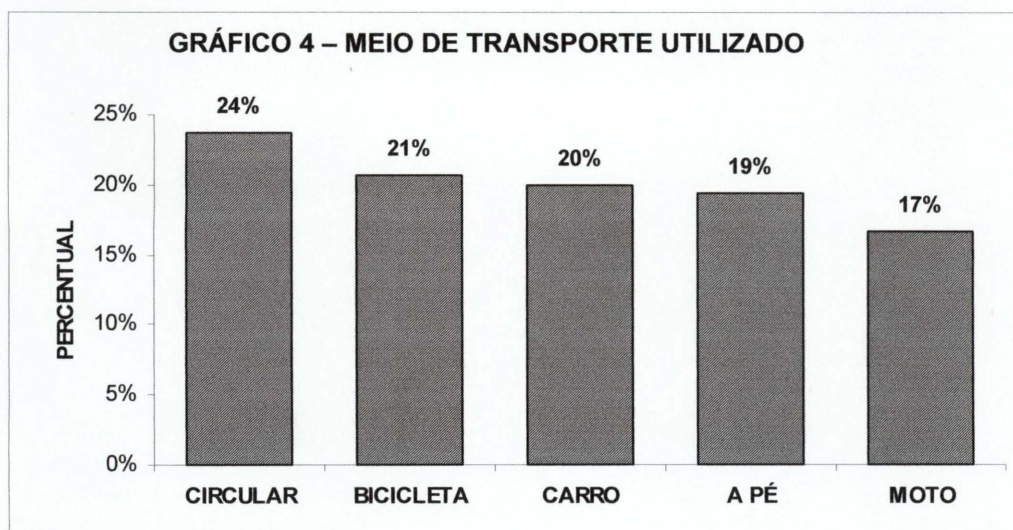
Foram agrupados os seguintes bairros devidos suas proximidades:

- ✓ Vila Esperança: Cidade Nova/Imperial/Vila Esperança
- ✓ Zona 07: Zona sete/Vila Sto. Antonio
- ✓ Tuiuti : compreende a região do Tuiuti e Vila Morangueira
- ✓ Zona 02: Zona 02/Novo horizonte
- ✓ Cidade Alta: Cidade Alta/Aeroporto
- ✓ Zona 04: Zona 04/Zona 05
- ✓ Liberdade: Vila Nova/Liberdade
- ✓ Outros: Borba Gato/Ouro Cola em virtude da pequena quantidade

Pode-se tirar algumas conclusões ao analisar de quais bairros as pessoas se originam:

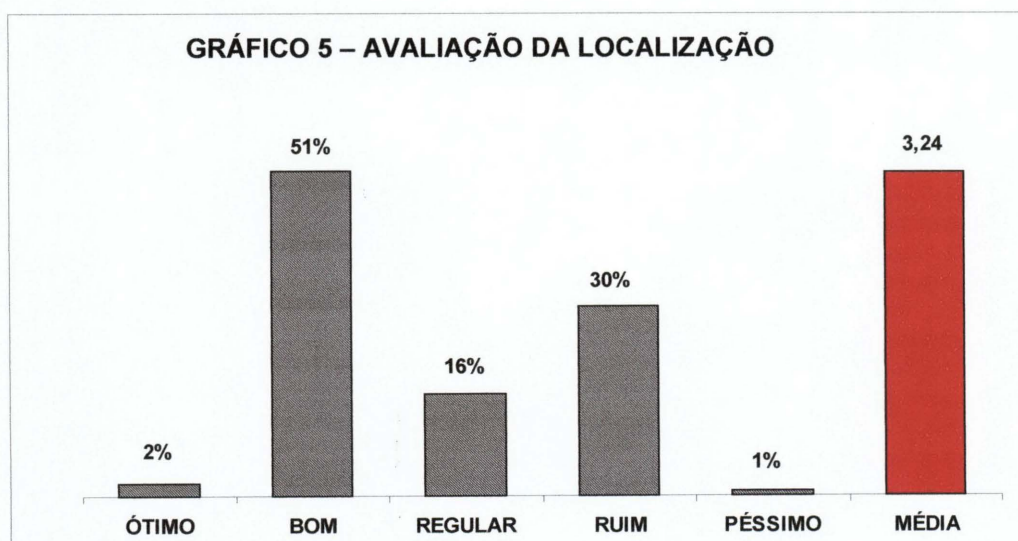
1. Maior concentração de pessoas que saem do centro da cidade, devido a quantidade de imobiliárias e, de pessoas que estão em seu horário de trabalho que buscam o setor de atendimento para emissão de segunda via e religação;
2. Os moradores do Jardim Alvorada têm predominância em relação aos outros bairros (exceto centro), pois em sua maioria as pessoas não necessitam de transporte pela proximidade do setor de atendimento;

3. Moradores de regiões populosas como Mandacaru , Zona Sete e Tuiuti procuram em grande quantidade o atendimento , apesar de não serem regiões tão próximas ao atendimento;
4. Há uma dispersão entre os demais bairros por serem distantes do setor e em alguns casos até pela baixa concentração de moradores.



Fonte: pesquisa de campo

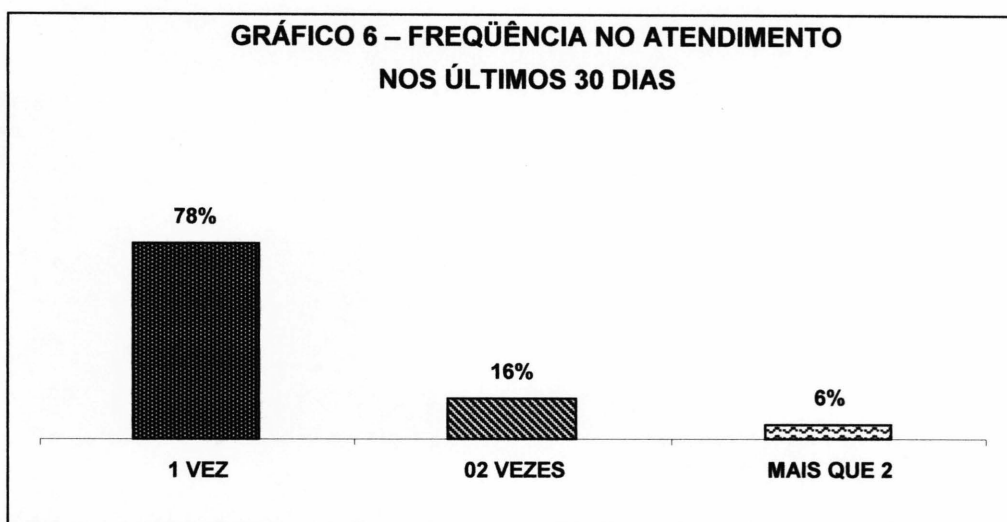
Não há predominância em relação ao meio de transporte utilizado devido ao setor estar afastado da região central. Há pessoas que vêm de bairros distantes e utilizam a circular e o carro como meio de transporte, acarretando um custo adicional para o cliente ter acesso ao setor de atendimento.



Fonte: pesquisa de campo

Entre os entrevistados 51% responderam ser boa a localização do atendimento; 30% responderam ser ruim; 16% regular ; 2% ótimo e 1% péssimo , sendo que na média das avaliações a localização do setor recebeu nota 3,24 entre regular e bom.

### 3.1.1.2 Freqüência no atendimento

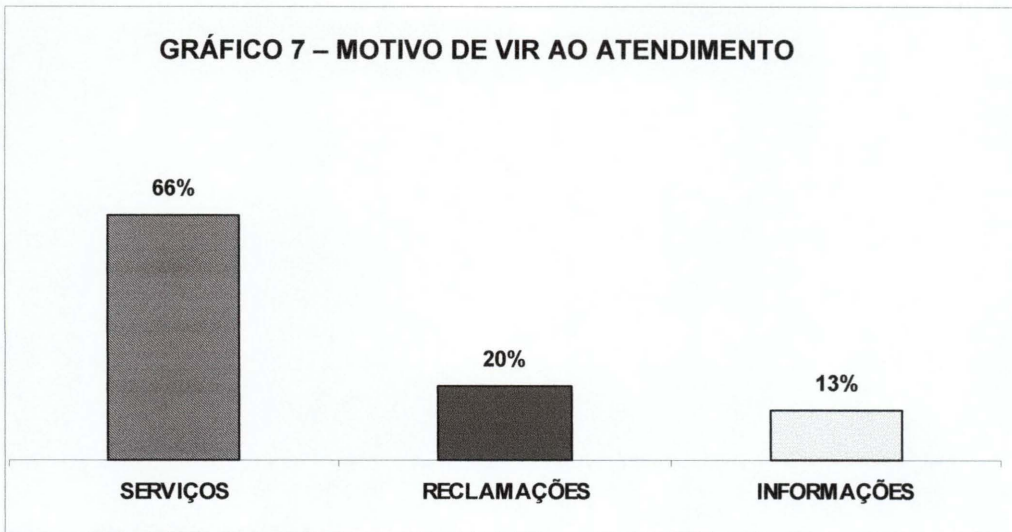


Fonte: pesquisa de campo

Os dados obtidos com a pesquisa mostram que apenas 6% dos clientes retornam mais que duas vezes ao atendimento no período de 30 dias, 16% procuraram o setor duas vezes e a grande maioria 78% procuram uma vez o atendimento. Esses dados podem levar a duas conclusões:

1. Em alguns casos o setor não consegue resolver o problema de imediato;
2. Há grande dificuldade de acesso aos outros canais de atendimento ao cliente – internet e principalmente telefone 115.

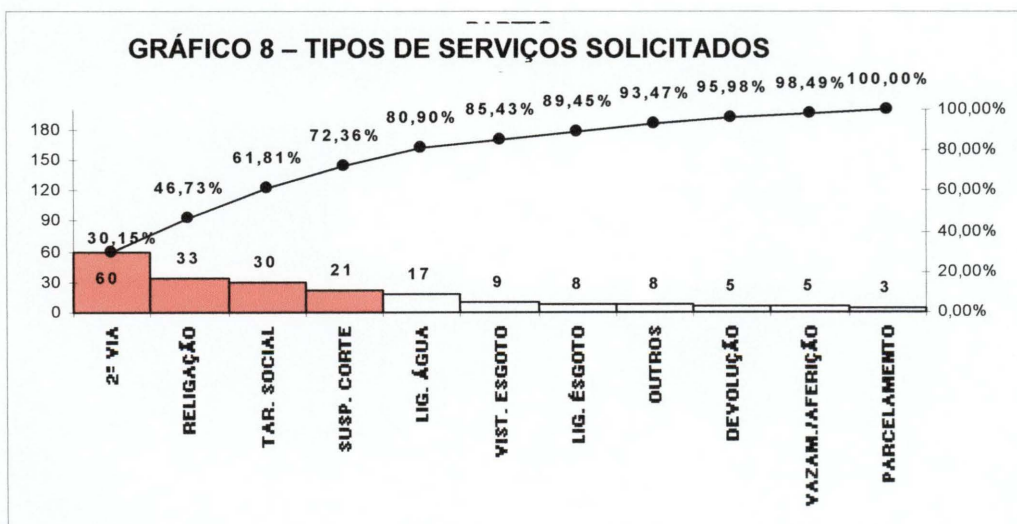
### 3.1.1.3 Motivo de freqüentar o atendimento



Fonte: pesquisa de campo

Atualmente há uma grande procura ao setor de atendimento para solicitação de serviços, ou seja 66% dos atendimentos, sendo que muitos deles poderiam ser solicitados através do atendimento 115 ou até pela internet, como demonstra o gráfico a seguir.

### 3.1.1.4 Serviços solicitados



Fonte: pesquisa de campo

O estudo de Pareto mostra que emissão de segunda via, religião, tarifa social e suspensão de corte são responsáveis por 72,36% dos serviços solicitados no setor de atendimento.

A emissão de segunda via e religação são atendimentos rápidos, porém, estes clientes precisam retirar a senha para atendimento aguardando grande tempo na recepção.

Outros poderiam ser absorvidos pelo atendimento 115, como por exemplo, suspensão de corte e ligação de esgoto, havendo a necessidade de padronização destes serviços.

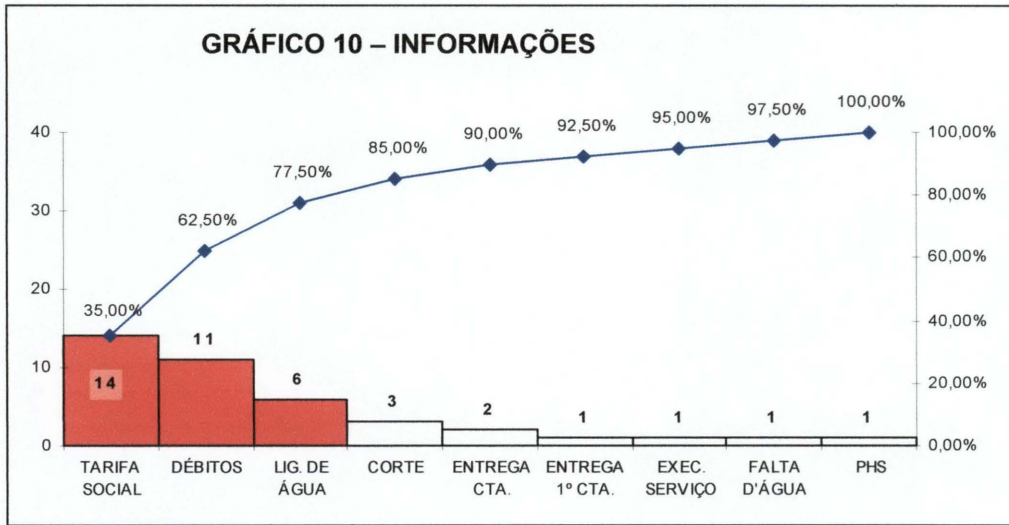
### 3.1.1.5 Reclamações



Fonte: pesquisa de campo

O gráfico de Pareto para estudo das reclamações demonstra claramente alta concentração em reclamações de consumo com 67,21% dos entrevistados. Trata-se de um atendimento demorado e que em muitas vezes gera uma insatisfação no cliente por não conseguir resolver seu problema em virtude das normas e procedimentos da empresa.

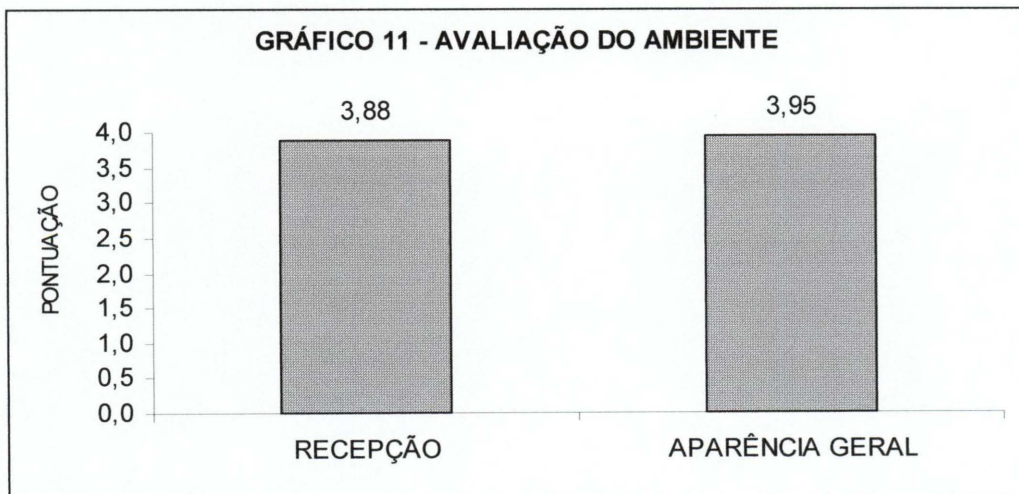
### 3.1.1.6 Informações



Fonte: pesquisa de campo

São poucos os clientes que buscam o setor de atendimento apenas para obter informações. O que se verifica em muitos casos de tarifa social e ligação de água é a falta da documentação necessária, fazendo com que o cliente tenha que retornar ao atendimento. Disponibilizar um atendente para a função de recepcionista, resolveria de imediato o problema, não deixando o cliente esperando para ser atendido.

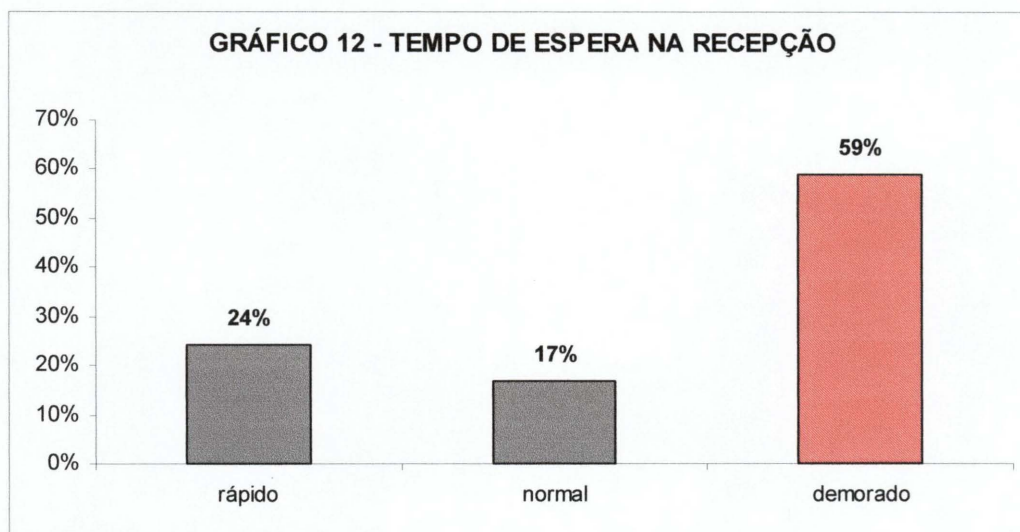
### 3.1.1.7 Avaliação do ambiente



Fonte: pesquisa de campo

Na avaliação do ambiente a pontuação média da recepção ficou em 3,88 pontos e a aparência geral com 3,95, ambas entre regular e bom, porém após a realização da pesquisa algumas alterações foram feitas no setor o que piorou a aparência, entre as alterações merece destaque o aumento de mesas para atendimento, causando poluição ambiental e dificuldade na circulação.

### 3.1.1.5 Tempo de espera na recepção

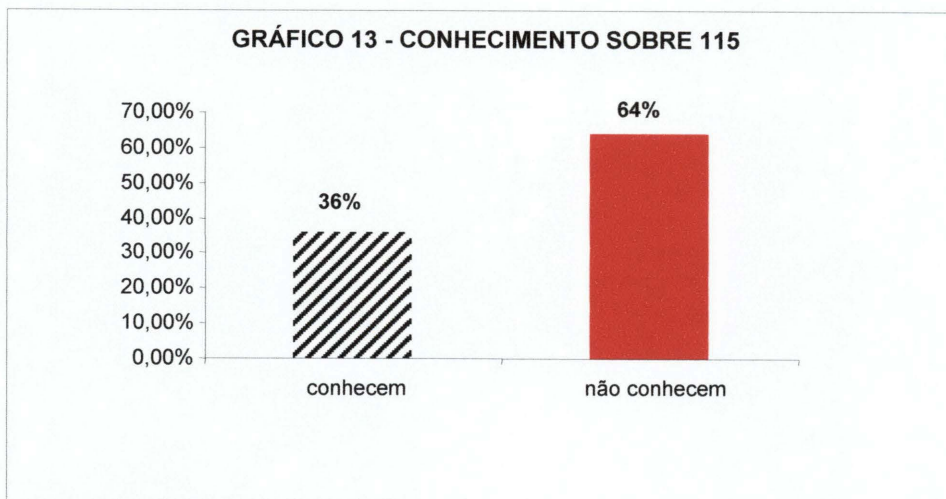


Fonte: pesquisa de campo

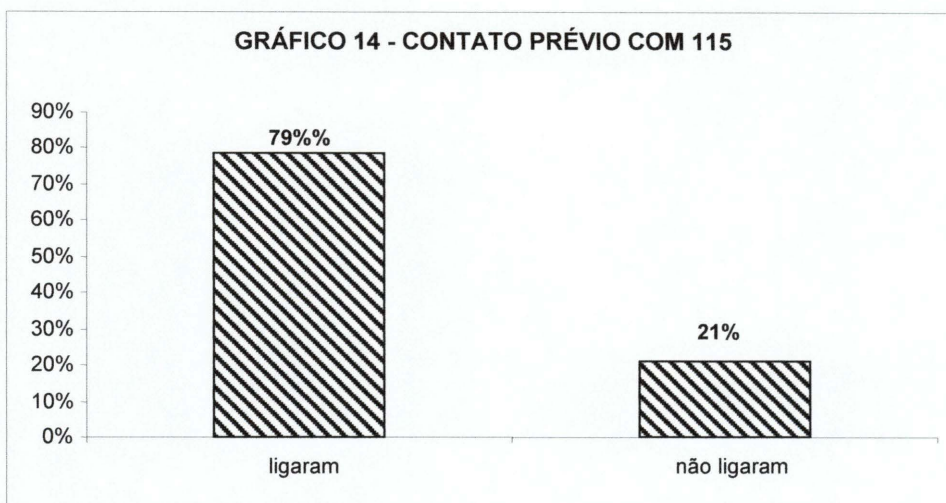
Atualmente um dos maiores problemas do setor é o tempo de espera na recepção, que gera grande insatisfação aos clientes. Atendimentos rápidos como a emissão de segunda via, ou até mesmo uma simples informação pode levar minutos.

Não há dados estatísticos sobre o tempo de espera e sobre o tempo de atendimento, ou seja, não se sabe por quanto tempo o cliente permanece no setor de atendimento.

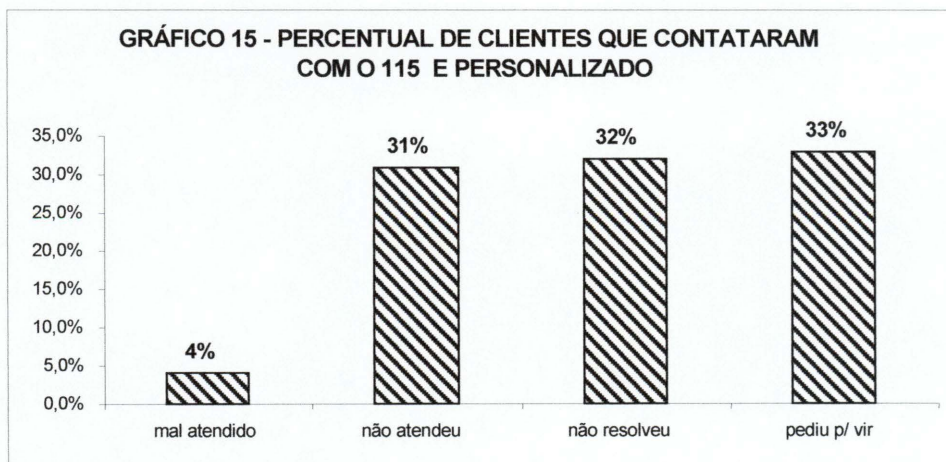
### 3.1.1.6 Conhecimento sobre o atendimento 115



Fonte: pesquisa de campo



Fonte: pesquisa de campo



Fonte: pesquisa de campo

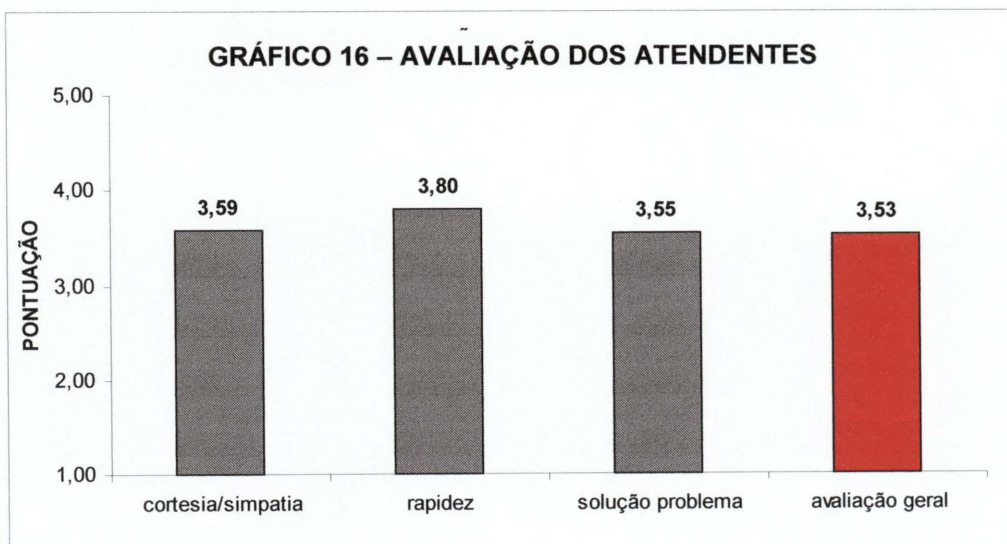
A pesquisa revelou que 64% dos entrevistados disseram não saber que a Sanepar possui atendimento por telefone – 115, e apenas 36% responderam que conhecem, conforme demonstrado no gráfico 15.

O gráfico 13 mostra que dos 36% que sabem que a Sanepar possui atendimento por telefone 79% ligaram antes de comparecer ao atendimento personalizado, destes 33% o atendente do 115 pediu para o cliente comparecer ao atendimento; 32% não tiveram seus problemas resolvidos pelo 115; 31% ligaram mas não conseguiram atendimento e 4% disseram ser mal atendidos pelo 115.

Os dados mostram um reflexo negativo na centralização do atendimento 115 em Curitiba, já que até novembro de 2005 o atendimento por telefone era executado pela própria unidade na cidade de Maringá. Porém, é evidente que falta um trabalho de divulgação para que o cliente utilize deste meio de atendimento.

Tendo em vista outros problemas relacionados pela transferência do 115 para Curitiba, não será traçado plano de ação a respeito do 115, porém faz-se necessário um estudo mais aprofundado das causas dos problemas relacionados com este meio de atendimento, em virtude do grande fluxo de clientes que poderiam utilizar este atendimento para solução de seus problemas.

### 3.1.1.7 Avaliação dos atendentes

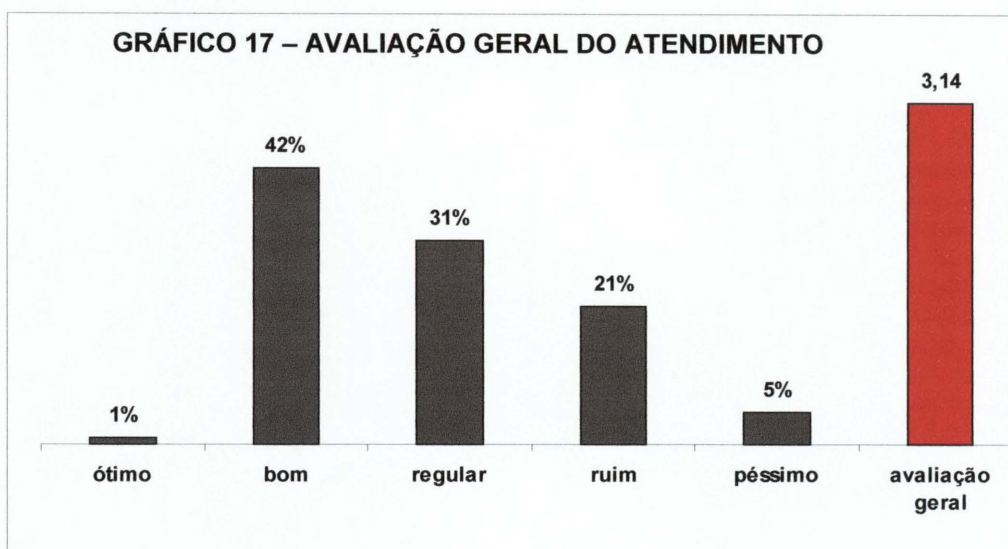


Fonte: pesquisa de campo

Nos critérios pesquisados a avaliação do atendente ficou entre 3 e 4 pontos, ou seja, entre regular e bom. Os dados da pesquisa mostram que a insatisfação ocasionada pelo tempo de espera e as reclamações de consumo afetam a avaliação do atendente. Outros fatores afetam o desempenho do atendente, entre eles merecem destaque:

- Falta de treinamento específico para função;
- Desmotivação;
- Ausência de rodízio de atendentes no setor;

### 3.1.1.8 Avaliação geral do setor



Fonte: pesquisa de campo

Na avaliação geral do atendimento 42% avaliaram como bom, 31% regular, 21% ruim, 5% péssimo e apenas 1% disseram ser ótimo o atendimento. Na média geral o setor obteve avaliação 3,14 pontos, ou seja, entre regular e bom. Porém há um efeito direto entre o tipo de serviço/reclamação/informação que o cliente busca e sua avaliação. Por exemplo, entre os clientes de tarifa social, 68% avaliam como bom o atendimento, ou seja, há uma relação quase direta entre a avaliação dada ao atendimento e a satisfação entre o problema resolvido.

### 3.2. ANÁLISE DAS CAUSAS DO PROBLEMA

Por meio da pesquisa de atendimento, reuniões com os atendentes e reuniões com ex-atendentes, foram identificados vários problemas que afetam diretamente o desempenho do setor, gerando insatisfação do cliente, grande carga de trabalho aos atendentes, desmotivação da equipe de trabalho e impacto negativo na imagem da empresa. Entre eles merecem destaque:

- **Falta de treinamento para função:** não são realizados treinamentos específicos para função de atendente, como por exemplo: relacionamento interpessoal, vendas e comportamento. Falta conhecimento dos serviços das áreas que se relacionam diretamente com o atendimento: manutenção, tratamento, distribuição e leitura;
- **Falta de reuniões:** não são realizadas reuniões para discussão dos problemas ou implementação de ações para melhoria do atendimento;
- **Falta de controle e monitoramento do desempenho:** não há indicadores de produtividade dos atendentes e de desempenho do setor. Não há mensuração do tempo de atendimento, quantidade de atendimento, produtividade do setor e produtividade do atendente;
- **Ausência de analista de apoio ao atendimento:** todo o trabalho de atendimento é realizado pelo atendente. Há necessidade de um analista para o setor visando reduzir a carga de trabalho extra do atendente, principalmente em relação à análise e retificação de contas;
- **Inércia na tomada de decisões:** não se implementa melhorias eficazes para satisfação do cliente e motivação do atendente. As ações são basicamente para problemas imediatos, como por exemplo: aumento na quantidade de atendentes sem análise das causas do aumento do fluxo de clientes;
- **Falta de rodízio no setor:** não se faz rodízio de atendentes, gerando um grande desgaste emocional na equipe de trabalho. Há casos de atendentes com mais de 13 anos no setor;
- **Layout inadequado:** atualmente há uma grande quantidade de mesas para atendimento gerando uma imagem negativa. A recepção fica muito próxima aos atendentes, havendo constantemente clientes circulando entre as mesas.

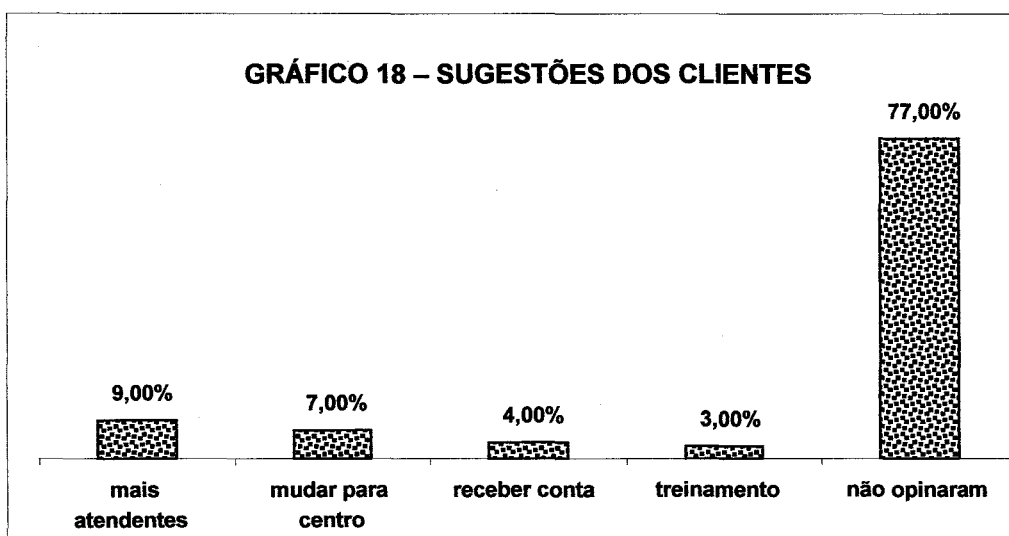
- **Não há triagem no atendimento:** todo cliente precisa retirar senha para ser atendido, desde o atendimento mais demorado até uma simples segunda via ou informação. Disponibilizar um atendente na recepção para atendimentos rápidos, reduziria significativamente o tempo de permanência do cliente no setor;
- **Não há diferenciação entre clientes:** não existe diferenciação de atendimento, as senhas são seqüenciais, não considerando se o cliente é um idoso, deficiente ou gestante.

### 3.3. IMPORTÂNCIA PERCEBIDA PELO PESSOAL DA ÁREA, DIRIGENTES, CLIENTES EM RELAÇÃO AO PROBLEMA E PRIORIDADE DE SUA RESOLUÇÃO (NECESSIDADE)

Todos que estão envolvidos com atendimento sabem da necessidade de resolver os problemas apresentados, porém cada qual com a sua visão, com sugestões que de certa forma vão de encontro às necessidades do setor:

- **Dirigentes:** tentativas impróprias tomadas pela coordenação de clientes são implementadas para solução dos problemas no setor, porém sem a devida análise e estudo. Não são utilizadas ferramentas que poderiam auxiliar na tomada de decisões, como diagrama de causa e efeito, matriz GUT, Pareto, brainstorm, etc... As decisões tomadas pela coordenação de clientes são feitas sem o devido conhecimento das causas, focando apenas no efeito. Ex: aumento de número de atendentes sem o estudo das causas do aumento de fluxo de clientes; aquisição de senha eletrônica que não satisfaz as necessidades do setor, entre outras;
- **Pessoal da área – atendentes:** há grandes potencialidades no setor que poderiam ajudar na busca de soluções dos problemas, porém falta de reuniões periódicas para discussão, as boas idéias que não são implantadas pela direção e falta de rodízio no setor gera grande desmotivação na equipe de trabalho. Não existe na empresa pessoas que conheçam os problemas mais que os atendentes, porém a direção não está comprometida com ações que resolvam os problemas do setor. A falta de um planejamento adequado, de uma direção mais presente e ativa leva ao descomprometimento e desmotivação generalizada da equipe;

- **Cientes:** as avaliações mostram o grau de conhecimento do cliente em relação a um bom atendimento. Reclamações quanto a localização, tempo de espera na recepção, os itens relacionados pelos atendentes e a avaliação geral do setor demonstram que a satisfação do cliente está sendo afetada não apenas pela qualidade nos serviços e produtos oferecidos pela empresa, mas também pela qualidade no relacionamento com os clientes. Algumas sugestões evidenciam a visão do cliente em relação aos problemas:



Fonte: pesquisa de campo

- 9% - contratação de mais atendentes para o setor o que vêm ao encontro das reclamações de demora no atendimento;
- 7% - o atendimento deveria se deslocar para o centro;
- 4% - a empresa deveria receber conta de água;
- 3% - necessidade de treinamento para os atendentes;

### 3.4. DISPONIBILIDADE DE RECURSOS E COMPETÊNCIAS (FINANCEIROS, CONHECIMENTO, PESSOAL, INFRA-ESTRUTURA, ETC) PARA RESOLVER O PROBLEMA (CAPACIDADE)

- **Recursos financeiros:** não há necessidade de grande quantidade de recursos financeiros para solução dos problemas apontados. As maiorias das ações são simples, objetivas e de fácil implementação e na maioria delas não envolvem

recursos financeiros. Estima-se que para a conclusão do projeto o custo total não ultrapasse R\$10.000,00, diluídos no espaço de tempo de um ano, sendo contemplados dentro do planejamento da unidade;

- **Pessoal:** os problemas levantados não apontam para a necessidade de aumento de pessoal na área. Atualmente com o quadro de atendentes no setor podem ser implementadas ações e projetos viáveis que solucionariam uma gama muito grande dos problemas ;
- **Infra-estrutura:** O setor já possui infra-estrutura necessária para implementação de ações voltadas à qualidade na prestação de serviços de atendimento ao cliente. Falta adequação da estrutura existente, tais como, espaço físico, equipamentos de informática e móveis.
- **Conhecimento:** o setor possui pessoas capacitadas para implementação de melhorias voltadas a satisfação do cliente. Há na Unidade Regional de Maringá profissionais com conhecimento suficiente para desenvolvimento e implementação de projetos voltados a qualidade. Falta a oportunidade para que as idéias sejam colocadas em prática, motivação nas pessoas e comprometimento na direção imediata para implementação de melhorias.

## 4. PROPOSTA

### 4.1. MÉTODO, MODELO, SISTEMA, PROCESSOS A SEREM IMPLANTADOS.

Processos a serem implantados	Ferramentas da qualidade utilizada
Pesquisa de atendimento	<b>Gráfico de Pareto</b> para analisar os dados extraídos da pesquisa.
Reunião periódica entre o coordenador de clientes e os atendentes.	<b>Brainstorm não estruturado</b> , onde todas as pessoas envolvidas com atendimento dão idéias. Isso facilita o surgimento de boas idéias que podem ser colocadas em prática no atendimento.
Gestão da Tarifa Social	<b>Fluxograma</b> para conhecer os passos do processo e estruturar um plano de gestão adequado a realidade de cada cidade.
Indicadores de produtividade	<b>Indicadores de processo</b> para medir a produtividade do atendente, tempo de espera para atendimento, quantidade de clientes atendidos e quantidade de serviços emitidos pelo atendimento. Os indicadores servirão para avaliar as melhorias implantadas no setor.
Analista para retificação de contas	<b>Gráfico de Pareto</b> para acompanhar os motivos de retificação de contas com maior frequência, identificando as causas das retificações visando redução do número de reclamações.
Pesquisa pós venda	<b>Coleta de dados</b> para acompanhar o desempenho do processo, controlar as perdas durante o processo (desinformação e/ou despadronização do atendimento). <b>Indicadores de processo</b> para medir a satisfação do cliente em relação aos serviços prestados e ao atendimento realizado.
Outras ferramentas poderão ser utilizadas nos processos implantados no atendimento, entre elas <b>matriz GUT</b> para definição de prioridades, <b>diagrama de causa e efeito</b> para identificação das causas de problemas e <b>5W2H</b> para planejamento das ações a serem implantadas.	

## 4.2. ETAPAS DA IMPLANTAÇÃO E CRONOGRAMA

### 4.2.1 Cronograma para cidade de Maringá

Etapas	Implementação	Monitoramento	Cronograma Físico	Cronograma de recursos
Pesquisa de Atendimento	Realização de pesquisa com 300 clientes para avaliar o setor de atendimento	Através de indicadores de desempenho.	Março/06	<b>sem necessidade</b>
Adequação de recepcionista	Colocação de recepcionista para atendimentos rápidos (2º via , informação , religação).	Através da pesquisa de atendimento item tempo de espera.	Junho/06	<b>sem necessidade.</b> Será suprido com deslocamento de 01 atendente para recepção.
Adequação de Lay out	Separação entre a recepção e as mesas dos atendentes com a finalidade de dar mais privacidade ao cliente e melhorar o visual do setor.	Através de pesquisa de atendimento item ambiente	Agosto/06	R\$2.000,00
Treinamento	Realização de cursos/treinamentos específicos para função de atendente.	Através de indicador corporativo.	Setembro/06	Efetuar levantamento das necessidades de treinamento para cada atendente.
Analista	01 pessoa responsável pela análise e retificação de contas do setor e elaboração/acompanhamento de indicadores de desempenho.	Avaliação de indicadores e relatórios de retificação de contas.	Setembro/06	<b>sem necessidade.</b> Será suprido com a retirada de 01 atendente do setor.
Gestão da Tarifa Social	Criação de equipe com 02 pessoas , sendo 01 para fiscalização e outra para análise dos cadastros de tarifa social.	Quantidade de serviços de tarifa social enviadas pelo atendimento.	Novembro/06	<b>sem necessidade.</b> Já existe 01 pessoa responsável pela fiscalização e a análise dos cadastros será executado com a retirada de 01 pessoa de atendimento.
Pesquisa de Atendimento	Realização de pesquisa com 300 clientes para avaliar o setor de atendimento	Através de indicadores de desempenho.	Abril/07	<b>sem necessidade</b>
Implantação do Pós Vendas	Acompanhamento da satisfação dos clientes em relação a qualidade dos serviços , produtos e atendimento.	Indicadores de processos	Abril/07	Elaboração de Projeto para implementação do processo.
Auto atendimento	Colocação de auto atendimento em 01 ponto de arrecadação de maior fluxo de clientes.	Através da quantidade de 2º vias emitidas.	Abril/07	<b>sem necessidade.</b> Negociar junto à GMCT 01 máquina para teste em caráter provisório.
Adequação da senha eletrônica	Substituição e/ou adequação do atual sistema de senha eletrônica que atenda as necessidades do atendimento.	Indicadores de processos	Abril/07	R\$6.000,00
Rodízio de atendentes	Elaborar sistema de rodízio de pessoas evitando o desgaste psicológico dos atendentes.	Através da satisfação e motivação dos atendentes.	Abril/07	Criar um cadastro reserva de pessoas com habilidades para o atendimento.

## 4.2.2 Cronograma para cidade de Cascavel

<b>Etapas</b>	<b>Implementação</b>	<b>Monitoramento</b>	<b>Cronograma Físico</b>	<b>Cronograma de recursos</b>
Pesquisa de Atendimento	Realização de pesquisa com 300 clientes para avaliar o setor de atendimento	Através de indicadores de desempenho.	Setembro/06	<b>sem necessidade</b>
Adequação de recepcionista	Colocação de recepcionista para atendimentos rápidos (2º via , informação , religação).	Através da pesquisa de atendimento item tempo de espera.	Já possuiu	<b>sem necessidade.</b> Será suprido com deslocamento de 01 atendente para recepção.
Adequação de Lay out	Separação entre a recepção e as mesas dos atendentes com a finalidade de dar mais privacidade ao cliente e melhorar o visual do setor.	Através de pesquisa de atendimento item ambiente	Já possuiu	<b>sem necessidade</b>
Treinamento	Realização de cursos/treinamentos específicos para função de atendente.	Através de indicador corporativo.	Setembro/06	Efetuar levantamento das necessidades de treinamento para cada atendente.
Analista	01 pessoa responsável pela análise e retificação de contas do setor e elaboração/acompanhamento de indicadores de desempenho.	Avaliação de indicadores e relatórios de retificação de contas.	Setembro/06	<b>sem necessidade.</b> Será suprido com a retirada de 01 atendente do setor.
Gestão da Tarifa Social	Criação de equipe com 02 pessoas , sendo 01 para fiscalização e outra para análise dos cadastros de tarifa social.	Quantidade de serviços de tarifa social enviadas pelo atendimento.	Novembro/06	<b>sem necessidade.</b> Já existe 01 pessoa responsável pela fiscalização e a análise dos cadastros será executado com a retirada de 01 pessoa do atendimento.
Pesquisa de Atendimento	Realização de pesquisa com 300 clientes para avaliar o setor de atendimento	Através de indicadores de desempenho.	Março/07	<b>sem necessidade</b>
Implantação do Pós Vendas	Acompanhamento da satisfação dos clientes em relação a qualidade dos serviços , produtos e atendimento.	Indicadores de processos	Abril/07	Elaboração de Projeto para implementação do processo.
Auto atendimento	Colocação de auto atendimento em 01 ponto de arrecadação de maior fluxo de clientes.	Através da quantidade de 2º vias emitidas.	Abril/07	<b>sem necessidade.</b> Negociar junto à GMCT 01 máquina para teste em caráter provisório.
Adequação da senha eletrônica	Substituição e/ou adequação do atual sistema de senha eletrônica que atenda as necessidades do atendimento.	Indicadores de processos	mai/07	R\$6.000,00
Rodízio de atendentes	Elaborar sistema de rodízio de pessoas evitando o desgaste psicológico dos atendentes.	Através da satisfação e motivação dos atendentes.	Abril/07	Criar um cadastro reserva de pessoas com habilidades para o atendimento.

## 5. ANÁLISE DE VIABILIDADE DO PROJETO

### 5.1. COMO E COM QUE EFICIÊNCIA A PROPOSTA RESOLVE TODOS OS PROBLEMAS ENCONTRADOS NO DIAGNÓSTICO

As propostas procuram sanar os problemas relacionados no diagnóstico, a saber: insatisfação do cliente, grande carga de trabalho dos atendentes, desmotivação da equipe de trabalho e impacto negativo na imagem da empresa. As ações e processos a serem implantados suprem lacunas hoje abertas que afetam diretamente a qualidade do atendimento, como descritos abaixo:

- **Insatisfação do cliente:** atualmente o grande problema é o tempo de espera do cliente para ser atendido, gerando reclamações até mesmo quando o serviço é apenas uma segunda via ou uma informação rápida. Ações como serviço de recepção para atendimentos rápidos reduzirá o tempo de permanência do cliente no setor.
- **Grande carga de trabalho dos atendentes:** um analista no setor reduzirá o tempo que o atendente perde com as análises, retificações de contas e retorno ao cliente, deixando-o focado em sua principal função – atender o cliente.
- **Desmotivação da equipe:** as reuniões periódicas visam dar oportunidade para que as pessoas do setor explanem seus pontos de vista sobre os problemas que afetam o atendimento. Percebe-se uma carência nas pessoas que desejam ser ouvidas e expor os problemas. A implementação de alguma idéia surgida nas reuniões serve para motivar o grupo.

Fazer rodízio de atendentes é fundamental para manter a motivação e auto estima do grupo, não se pode ter pessoas com seis, oito ou até quatorze anos no setor de atendimento, gerando uma falta de expectativa e profunda desmotivação.

- **Imagem negativa da empresa:** a emissão de uma segunda via não pode gerar total insatisfação no cliente. Os clientes estão cada dia mais exigentes e sabem de sua importância. É necessário fazer o possível e o impossível para atendê-lo bem, enfim, satisfazê-lo. Quando o cliente entra no atendimento ele deve ser a prioridade da empresa, para que não gere reclamações formando um a imagem

negativa da empresa. Todas as ações propostas são proativas no sentido de mostrar ao cliente nossa preocupação com seu problema, antecipando as suas necessidades. Por exemplo a Gestão da Tarifa Social, em que a Sanepar fará o recadastramento na casa do cliente, antecipando-se a sua necessidade, tirando do cliente a obrigação de se dirigir ao nosso atendimento. Outras ações visam melhorar a imagem da empresa: auto atendimento, mudança de Layout, Pós venda, etc

## 5.2. COMO E COM QUE EFICIÊNCIA A PROPOSTA ATENDE OS REQUISITOS DE SOLUÇÃO DOS PROBLEMAS ENCONTRADOS NO DIAGNÓSTICO

As melhorias nos processos vêm ao encontro das necessidades do setor e buscam a solução dos problemas apontados no diagnóstico , pois atacam as causas dos problemas apontados e não simplesmente os efeitos por eles produzidos:

- **Pesquisa de Atendimento:** há anos não se fazia algum tipo de pesquisa de satisfação em Maringá, por mais simples que possa parecer, a pesquisa diagnosticou problemas que não estão sendo mensurados pelo setor. As reclamações do tempo de espera e as avaliações dos atendentes servem como parâmetro para implementar ações na busca de um atendimento com qualidade;
- **Serviço de recepção:** a emissão imediata da segunda via, a solicitação rápida de uma religação ou até a prestação de uma informação, servem para sanar a maior reclamação do cliente – a demora no atendimento. Solução simples para um grande problema do setor, que certamente trará maior comodidade, rapidez e satisfação ao cliente;
- **Adequação de Layout:** visa melhorar o ambiente, tornando-o mais agradável para o atendente e trazendo mais privacidade ao cliente. Serve também para motivação do setor, tendo em vista ser um pedido dos atendentes em reunião para análise dos problemas do setor;
- **Analista:** o atendente terá a única função de prestar serviço de atendimento, sem se preocupar com o trabalho extra de análise, retificação de contas e retorno ao cliente. Outra lacuna a ser preenchida será com a elaboração e análise de indicadores de desempenho do setor, sendo que atualmente não está sendo

elaborado nenhum tipo de indicador ,seja ele de produtividade do atendente ou mesmo de desempenho do setor;

- **Gestão da Tarifa Social:** uma das preocupações do projeto é reduzir o fluxo de clientes no atendimento, sendo que atualmente são mais de 7.000 cadastros de tarifa social em Maringá. Com a gestão da tarifa social o cliente não terá mais de vir ao atendimento para renovação, já que a Sanepar se antecipará e fará o recadastramento em sua casa;
- **Implantação do Pós Vendas:** servirá para garantir a qualidade dos serviços prestados e medirá a eficiência no atendimento, tanto personalizado quanto 115. Vários problemas serão resolvidos com o contato pós-venda, evitando que o cliente tenha que procurar a empresa para solução de um problema mal resolvido;
- **Auto atendimento:** um dos maiores fluxos de clientes no setor é para emissão de segunda via. Com a colocação de um auto atendimento em um ponto de arrecadação central, o cliente terá a facilidade de retirar a segunda via sem ter de deslocar-se até o atendimento personalizado. Outra vantagem será na redução do fluxo de imobiliárias que poderão usar o auto atendimento, pois a maioria delas localizam-se na região central de cidade;
- **Adequação da senha eletrônica:** a adequação da senha facilitará a elaboração de indicadores de desempenho e produtividade. Outra vantagem será a diferenciação por especialidade de atendimento ou de clientes, fazendo que idosos , gestantes e deficientes sejam atendidos com prioridade;
- **Rodízio de atendentes:** um dos maiores problemas de motivação do setor é a sensação de esquecimento produzida pela falta de uma política de rodízio dos atendentes. A função de atendimento ao público, traz desgaste emocional decorrente dos inúmeros problemas diários do setor. O rodízio aumenta a auto estima mantendo um grupo motivado e comprometido.

### 5.3. ANÁLISE DE CUSTOS E BENEFÍCIOS DA PROPOSTA

O custo total do projeto não ultrapassa a R\$10.000,00, gerando aumento da satisfação do cliente, melhoria na imagem da empresa e motivação da equipe de trabalho. Todos os argumentos para o investimento estão descritos na Fundamentação Teórica, principalmente no item “satisfação do cliente”.

Não se pode medir monetariamente qual o retorno financeiro que o projeto trará, mas certamente a satisfação do cliente e a imagem da empresa não tem preço, o esforço que as empresas fazem e os gastos financeiros em marketing justificam a quantia proposta pelo trabalho.

### 5.4. Possibilidades de disseminação a outras unidades

A metodologia do projeto permite a implantação em qualquer Unidade que possua local de atendimento personalizado com grande fluxo de clientes. As melhorias apresentadas devem ser analisadas caso a caso, visando adequar a realidade de cada unidade. A principal etapa do projeto é a elaboração da pesquisa de atendimento, é por meio desta ferramenta que a unidade terá conhecimento sobre a avaliação do cliente em relação ao setor e aos atendentes, podendo ser aplicada antes das melhorias e depois para avaliar a satisfação do cliente.

## **BIBLIOGRAFIA**

**BERRY, Leonard L. Serviços de marketing: competindo através da qualidade.** São Paulo: Maltese ,1995.

**CHIAVENATO , Idalberto. Iniciação à Administração de Vendas.** São Paulo: Macgraw-Hill, Makron , 1990.

**COUTINHO, Elcio. Revolução no atendimento ao cliente.** Francisco Beltrão: Linarth , 1994.

**KOTLER , Philip . Administração de marketing: a edição do novo milênio.** São Paulo: Prentice Hall , 2000.

**LAS CASAS , Alexandre Luzzi. Marketing de serviços .** São Paulo: Atlas ,1991

**MATTAR , Fauze Najib . Pesquisa de marketing – Edição compacta – 3. ed.** São Paulo: Atlas, 2001.

**PALADINI, Edson Pacheco. Gestão da Qualidade no processo: a qualidade na produção de bens e serviços.** São Paulo: Atlas , 1995.

**PALADINI, Edson Pacheco. Qualidade total na Prática.** São Paulo: Atlas , 1994

**POSSAS , Sílvia . Concorrência e Competitividade.** São Paulo: Hucitec , 1999.

**SHIBA, Shoji. GRAHAM , Alan. WALDEN, David. TQM - Gestão da Qualidade.** Porto Alegre: Artes Médicas , 1997.

**SILVA, José Luis de Alcantara Goulart . Marketing de Serviços: um estudo de caso da Unidade de Operação do Piquiri .** Campo Mourão: FECILCAM -1995.

## APÊNDICES

# APÊNDICE A – PESQUISA APLICADA AOS CLIENTES DA SANEPAR UNIDADE DE MARINGÁ – PR

Observação: o formato original não foi mantido

SEXO: \_\_\_\_\_ IDADE: \_\_\_\_\_ PESQUISA DE ATENDIMENTO  
ESCOLARIDADE: \_\_\_\_\_

1- Frequência no atendimento nos últimos 30 dias

01 vez
02 vezes
Mais de 02 vezes

2 -- Motivo de vir ao atendimento:

Serviço	Qual?
Reclamação	Qual?
Informação	Qual?

3 - Avaliação do atendimento 115:

Sabe que há 115

Se sim – ligou antes de vir

sim	Não
sim	Não

Por que não ligou

Prefere pessoalmente
Já ligou não gostou
Não resolve

Se ligou – por que veio

Não atendeu
Não resolveu
Mal atendido
Atendente pediu p/ vir pessoalmente
Outros

4- Avaliação do ambiente:

Recepção/TV	
Ótima	
Boa	
Regular	
Ruim	
Péssima	

Aparência Geral	
Ótima	
Bom	
Regular	
Ruim	
Péssimo	

5 – Tempo de espera na recepção:

RÁPIDO	NORMAL	DEMORADO
--------	--------	----------

6- Avaliação do atendente:

Cortesia/simpatia	
Ótimo	
Bom	
Regular	
Ruim	
Péssimo	

Rapidez	
Ótimo	
Bom	
Regular	
Ruim	
Péssimo	

Solução problema	
Ótimo	
Bom	
Regular	
Ruim	
Péssimo	

Avaliação geral	
Ótimo	
Bom	
Regular	
Ruim	
Péssimo	

7 – Bairro de origem: \_\_\_\_\_

8- Meio de transporte: \_\_\_\_\_

9- Avaliação da localização :

Ótima	Boa	Regular	Ruim	Péssima
-------	-----	---------	------	---------

10 – Avaliação geral do atendimento

Ótimo
Bom
Regular
Ruim
Péssimo

11 – Sugestões: \_\_\_\_\_

FORAM CONSIDERADAS As SEGUINTEs PONTUAÇÕES NA AVALIAÇÃO:  
ÓTIMO: 5 BOM: 4 REGULAR: 3 RUIM: 2 PÉSSIMO: 1