FARN

LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
FACULDADE NATALENSE PARA O DESENVOLVIMENTO DO RIO GRANDE DO NORTE

MARIA APARECIDA PEIXOTO NUNES

QUALIDADE DOS SERVIÇOS NO ATENDIMENTO E FIDELIZAÇÃO DOS CLIENTES: O CASO DA AGÊNCIA TIROL DA CAIXA ECONÔMICA FEDERAL

NATAL-RN
2006

MARIA APARECIDA PEIXOTO NUNES

QUALIDADE DOS SERVIÇOS NO ATENDIMENTO E FIDELIZAÇÃO DOS CLIENTES: O CASO DA AGÊNCIA TIROL DA CAIXA ECONÔMICA FEDERAL

Monografia apresentada ao Curso de Administração de Empresas da Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte, como requisito obrigatório para a obtenção do grau de Bacharel de Administração de Empresas.

Orientadora: Fabrícia Abrantes Figueiredo da Rocha, MSc.

NATAL-RN
2006

RB-29.236
FARN
BIBLIOTECA
M0005588
27 04 07
M
658.56
N923q
2006
ex.01

Catalogação na Publicação – Biblioteca da FARN
Setor de Processos Técnicos

Nunes, Maria Aparecida Peixoto
Qualidade dos serviços no atendimento e fidelização dos clientes: o caso da agência Tirol da Caixa Econômica Federal / Maria Aparecida Peixoto Nunes. – Natal: FARN, 2006.
57f.

Orientador: Fabrícia Abrantes Figueiredo da Rocha (M.Sc.)
Monografia (Bacharelado em Administração de Empresas) – Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte.

1. Qualidade em Serviços – Monografia. 2. Atendimento ao Cliente – Monografia. 3. Fidelização de Clientes – Monografia. I. Título.

RN/FARN/BC CDU 658.56

MARIA APARECIDA PEIXOTO NUNES

QUALIDADE DOS SERVIÇOS NO ATENDIMENTO E FIDELIZAÇÃO DOS CLIENTES: O CASO DA AGÊNCIA TIROL DA CAIXA ECONÔMICA FEDERAL

Monografia apresentada ao curso de Administração de Empresas da Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte e aprovada em _____/_____/_____, pela banca examinadora composta pelos seguintes membros:

_____

Fabrícia Abrantes Figueiredo da Rocha, MsC.
Orientadora

_____

Maria Valéria Pereira Araújo, MsC.
Membro Examinador

AGRADECIMENTOS

Agradeço a DEUS por ter iluminado minha mente, protegido os meus caminhos, proporcionando-me força para que este sonho torna-se realidade.
Agradeço a DEUS por está sempre presente em minha vida, guiando, confortando-me nos momentos mais difíceis.
Agradeço a DEUS pela grandiosidade da vida da minha vida, da minha história, da minha luta, da minha vitória.

Dedico a DEUS, por ser referência em minha vida, a minha orientadora Fabrícia por sua paciência e dedicação, a minha mãe Marlene por simplesmente ser minha mãe, e eu a amo. Ao meu pai Damião por expressar seu desejo em meus estudos. Aos meus irmãos Wilton e Canindé por expressar felicidade quando comecei minha luta. Ao meu namorado Leonardo por incentivar-me a continuar, a todos os meus amigos que estão felizes com minha vitória.

"Na vida há os que choram e os que vendem lenços, eu prefiro vender lenços..."

LISTA DE ABREVIATURA

APERN – Associação de Poupança e Empréstimo do Rio Grande do Norte

CE – Crédito Educativo

CEF – Caixa Econômica Federal

FGTS – Fundo da Garantia por Tempo de Serviço

MSA – Ministério da Segurança Alimentar

ME – Ministério da Educação

MF – Ministério da Fazenda

MME – Ministério de Minas e Energia

MS – Ministério da Saúde

PIS – Programa de Integração Social

RETPV – Retaguarda de Ponto de Venda

RN – Rio Grande do Norte

SD – Seguro Desemprego

SFH – Sistema Financeiro de Habitacional

RESUMO

Os Sistemas de Informação estão cada vez mais presentes nas empresas, visando conceder mais precisão, agilidade e controle nas atividades executadas, sejam elas de caráter operacional, gerencial ou estratégico. As agências bancárias, por sua vez, estão adotando Sistemas de Atendimento Personalizado, ou seja, para todo e qualquer serviço que o cliente precise utilizar é necessário agendar previamente um horário. A Caixa Econômica Federal adotou o precitado Sistema este ano, estando vivenciando uma "revolução" no interior de suas agências: o modelo em funcionamento, que poderia ser visto como um diferencial, vem sendo alvo de críticas, evidenciando reclamações constantes, pois os clientes estão sendo induzidos a usarem tal procedimento como única opção. A presente pesquisa foca o processo de atendimento prestado aos clientes da Caixa Econômica Federal, agência Tirol, considerando como objetivo geral a avaliação e identificação dos pontos críticos associados a adoção do agendamento no atendimento aos clientes, com o propósito de prover a definição de ações consolidadas de maneira a garantir a qualidade do serviço prestado, capaz de incorporar diferenciais e, assim, ser referência junto aos clientes, tornando-os satisfeitos. Portanto, constitui-se em um Estudo de Caso, de natureza descritiva, tendo enquadrado de maneira direta, na coleta de dados, os funcionários e estagiários envolvidos no agendamento dos serviços e atendimento prestado aos clientes; indiretamente foram considerados os clientes que circulam na agência Tirol. Como técnicas de coleta de dados foram usadas a observação direta e participante. Por fim, foi elaborado um plano de ação centrado na otimização dos processos, primando pela otimização do atendimento junto aos clientes, visando garantir a sua satisfação.

Palavras-Chave: Serviço. Qualidade. Fidelização. Cliente

ABSTRACT

The Systems of Information are each time more gifts in the companies, aiming at to grant more precision, agility and control in the executed activities, are they of operational, managemental or strategical character. The bank agencies, in turn, are adopting Systems of Personalized Attendance, that is, for all and any service that the customer needs to use it is necessary set appointments one schedule previously. The Federal government saving bank adopted the mentioned before System this year, being living deeply a "revolution" in the interior of its agencies: the model in functioning, that could be seen as a differential, comes being white of critical, evidencing constant claims, therefore the customers are being induced to use such procedure as only option. The present research foca the process of attendance given to the customers of the Federal government saving bank, Tirol agency, considering as objective generality the evaluation and identification of the critical points associates the adoption of the agendamento in the attendance to the customers, with the intention to provide the definition with consolidated actions in way to guarantee the quality of the given service, capable to incorporate differentials and, thus, to be reference next to the customers, being become them satisfied. Therefore, one consists in a Study of Case, of descriptive nature, having fit in direct way, in the collection of data, the involved employees and trainees in the agendamento them services and attendance given to the customers; indirectly the customers had been considered who circulate in the Tirol agency. As techniques of collection of data had been used the direct and participant comment. Finally, a plan of action was elaborated centered in the otimização of the processes, primando for the otimização of the attendance next to the customers, aiming at to guarantee its satisfaction.

Key-Words: Service. Quality. Fidelização. Customer

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 12

1.1 CONTEXTO E COLOCAÇÃO DO PROBLEMA 13

1.2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA 14

1.3 OBJETIVOS 16

1.4 JUSTIFICATIVA 16

2 REFERENCIAL TEÓRICO 18

2.1 SERVIÇO: UM ENFOQUE GERAL 18

2.1.1 Tipos de Serviço 19

2.1.2 Características dos Serviços 20

2.1.3 Os Sete Pecados dos Serviços: As barreiras que podem ocorrer 21

2.2 QUALIDADE: O QUE SIGNIFICA? 23

2.2.1 Os Princípios da Qualidade 25

2.2.2 Objetivos de Qualidade 31

2.3 DEFININDO FIDELIZAÇÃO 32

2.3.1 Benefícios através da fidelização 32

2.3.2 Estágios de desenvolvimento da fidelidade do cliente 33

2.4 DEFININDO CLIENTE 34

2.4.1 Satisfação do Cliente 35

2.4.2 Dimensões da Qualidade do Serviço avaliada pelo Cliente 36

2.4.3 Expectativas e Atitudes dos Clientes 37

3 METODOLOGIA 39

3.1 TIPO DE PESQUISA 39

3.2 ÁREA DE ABRANGÊNCIA 40

3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS 41

3.4 TRATAMENTO DE DADOS 42

4 RESULTADOS DOS TRABALHO 43

4.1 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL 43

4.1.1 Atendimento Prestado ao Clientes: Um enfoque geral do processo 43

4.1.2 Serviços direcionados para o auto atendimento 44

4.1.3 Serviços Efetuados Direto no Caixa 45

4.1.4 Número de Atendimento 45

4.1.5 Sistema de Agendamento 46

4.1.6 Análise dos Pontos Críticos 47
4.1.7 Identificando as Opiniões dos Funcionários 48
4.2 PROPOSTA TÉCNICA 49
4.2.1 Analisando o Perfil dos Atendimentos Realizados 50
4.2.2 Atendimento a Clientes Especiais 51
4.2.3 Mudança no Layout 52
4.2.4 Implementando Mudanças Junto a Atuação dos estagiários 52
4.2.5 Plano de Ação Proposto 53
5 CONCLUSÃO 55
REFERÊNCIAS 57

de poder mapear as rotinas de atendimento junto aos clientes, bem como observar o próprio comportamento destes.

Assim, o estudo apresenta a seguinte composição: contextualização do problema, descrevendo os pontos críticos que foram visualizados e que originaram o estudo propriamente dito; caracterização da empresa, exibindo um breve relato acerca da organização, em termos de estrutura, missão e visão; objetivos pretendidos, abordado a pretensão geral e os pontos específicos que serão desenvolvidos; justificativa, mostrando a oportunidade, viabilidade e importância do trabalho; referencial teórico, destacando uma revisão teórica acerca do tema considerado; metodologia, estabelecendo de maneira clara o tipo de pesquisa, área de abrangência e técnicas de coleta e tratamentos de dados; resultados do trabalho, onde se destacam dois aspectos, ou seja, diagnóstico situacional e proposta técnica; e, por fim, as conclusões e referencias bibliográficas consultadas.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA

O atendimento personalizado pela CEF poderia ser visto como solução diferenciada, desde que o novo Sistema fosse colocado de forma opcional. Porém, a partir da observação direta do ambiente, pôde-se constatar que alguns problemas estão sendo gerados para os clientes, já que estes não conseguem realizar operações bancárias simples de maneira satisfatórias e optativas.

Atualmente, todo e qualquer serviço que o usuário deseja efetuar tem que ser agendado, causando transtornos para os clientes desavisados e também gerando desgastes para os funcionários, pois passam o dia ouvindo reclamações dos usuários com o atendimento prestado. Já no auto-atendimento, de maneira mais específica, os processos relacionados aos estagiários, sobretudo quanto ao treinamento e capacidade de lidar com clientes, está deixando a desejar, o que é agravado pela rotatividade desses colaboradores, já que o período de estágio é apenas de seis meses. Tudo isso vem a comprometer a qualidade do serviço prestado, elevando a insatisfação do cliente.

No interior da agência os processos relacionados aos funcionários, quanto ao atendimento, também causa insatisfação, pois os manuais de instruções das

atividades a serem executadas, muitas vezes, não são práticos. Clientes entram na agência para solicitar um extrato que não saiu no auto-atendimento: esta simples operação, que poderia ser processada em poucos minutos, leva mais de um dia, pois o funcionário para seguir as normas exigidas pela Empresa, abre uma ocorrência e encaminha à Retaguarda do ponto de Vendas – RETPV, quando seria mais simples ele mesmo acessar o sistema e emitir o extrato. Esse tipo de atendimento exige que o cliente retorne a agência no dia seguinte; o funcionário que poderia estar atendendo outro cliente, tem que voltar a atendê-lo, gerando cansaço para os funcionários e insatisfação para os clientes.

Diante dessa realidade vivenciada é oportuno questionar: que ações podem ser incorporadas aos processos executados na Caixa Econômica Federal visando elevar a qualidade no atendimento prestado aos clientes?

1.2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A Caixa Econômica Federal (CEF) foi fundada em 12 de janeiro de 1861, durante o império de D. Pedro II. Criada com a finalidade de conceder empréstimos e incentivar a poupança, se tornaria o cofre seguro das classes menos favorecidas. Sua inauguração ocorreu em 04 de novembro de 1861 no Palácio de Tiradentes, sob a presidência de Visconde de Albuquerque; já na sua inauguração tinha 10 clientes e hoje tem mais de 32 milhões.

Em 145 anos, a Caixa desenvolveu-se e diversificou sua missão, agregando valores e funções, conforme evolução demonstrada na tabela 1.

De maneira específica, considerando a abrangência do estudo, a Agência – (0759-5), localizada na Avenida Rodrigues Alves, 517 no Bairro de Tirol em Natal, Rio Grande do Norte, foi fundada em 21 de fevereiro de 1990 e reinaugurada em 19 de outubro de 1998.

Sua estrutura física é composta por uma Gerência Geral e cinco Gerências de Apoio, além de quatro caixas executivos e dez caixas rápidos na sala de auto-atendimento. Encontra-se atualmente com seu quadro de funcionários compostos por 38 empregados caixa, 08 prestadores de serviço, 02 bancários temporário, 01 menor aprendiz e 06 estagiários, 02 telefonistas, 01 copeira, 02 auxiliar de serviços

gerais e 04 vigilantes, totalizando 64 colaboradores diretamente envolvidos para atender seus 26.767 correntistas. A figura 1 exibe o organograma da agência em análise.

Ano	Evolução da Caixa Econômica Federal - CEF
1931	Assinada a primeira hipoteca de imóveis
1934	Assumiu exclusividade sob penhor
1960	Foi o primeiro banco a instalar-se em Brasília durante sua construção no governo de Juscelino Kubitscheck
1962	Ocorreu a primeira extração da Loteria Federal
1964	Principal responsável pelo financiamento de moradia com o Sistema Financeiro de Habitação – SFH
1969	Foi vinculada ao Ministério da Fazenda – MF, com sede e foro na Capital da República.
1970	A caixa passou a investir os recursos do Fundo de Garantia por Tempo de Serviço – FGTS, em saneamento básico, com isso, reduziu o índice de mortalidade infantil.
1980	Ganhou vida o conjunto cultural da Caixa, com o objetivo de resgatar e preservar os ícones do Patrimônio Cultural.
1986	Incorporação do Banco Nacional de Habitação – BNH, o que fez com que a Caixa assumisse desafios e agregasse novas experiências.
1987	Absorveu a Associação de Poupança e Empréstimos do Rio Grande do Norte – APERN
2001	A Caixa passou a ser patrocinadora oficial do atletismo brasileiro
2002	Passou a estar presente em todos os municípios brasileiros com suas agências, correspondentes bancários e casas lotéricas.
2003	O governo unificou vários programas, aumentando a responsabilidade da Caixa, enquanto agente pagador dos benefícios: O bolsa escola do Ministério da Educação, O bolsa alimentação do Ministério da Saúde, O auxílio gás do Ministério de Minas e Energia e o Cartão de alimentação do Ministério da Segurança Alimentar.
2004	Tornou-se o maior banco da América Latina, com carteira comercial superior a 32 milhões de contas, entre depósitos em poupança e conta corrente.
2005	Consolidou-se como um dos melhores bancos para investimento do País, ficando entre os três melhores.
2006	A Caixa completou 145 anos, ao longo desses anos sedimentaram estreitas relações com a população, fundada no atendimento de necessidades imediatas como: hábito de poupar, penhor, crédito em consignação, operação do FGTS, PIS, Seguro Desemprego, Crédito Educativo, Casa própria, renda mínima e, é claro que alimentou o sonho de todos os brasileiros por meio de Loterias Federais.

Quadro 1: Evolução da CEF
Fonte: www.caixa.gov.br

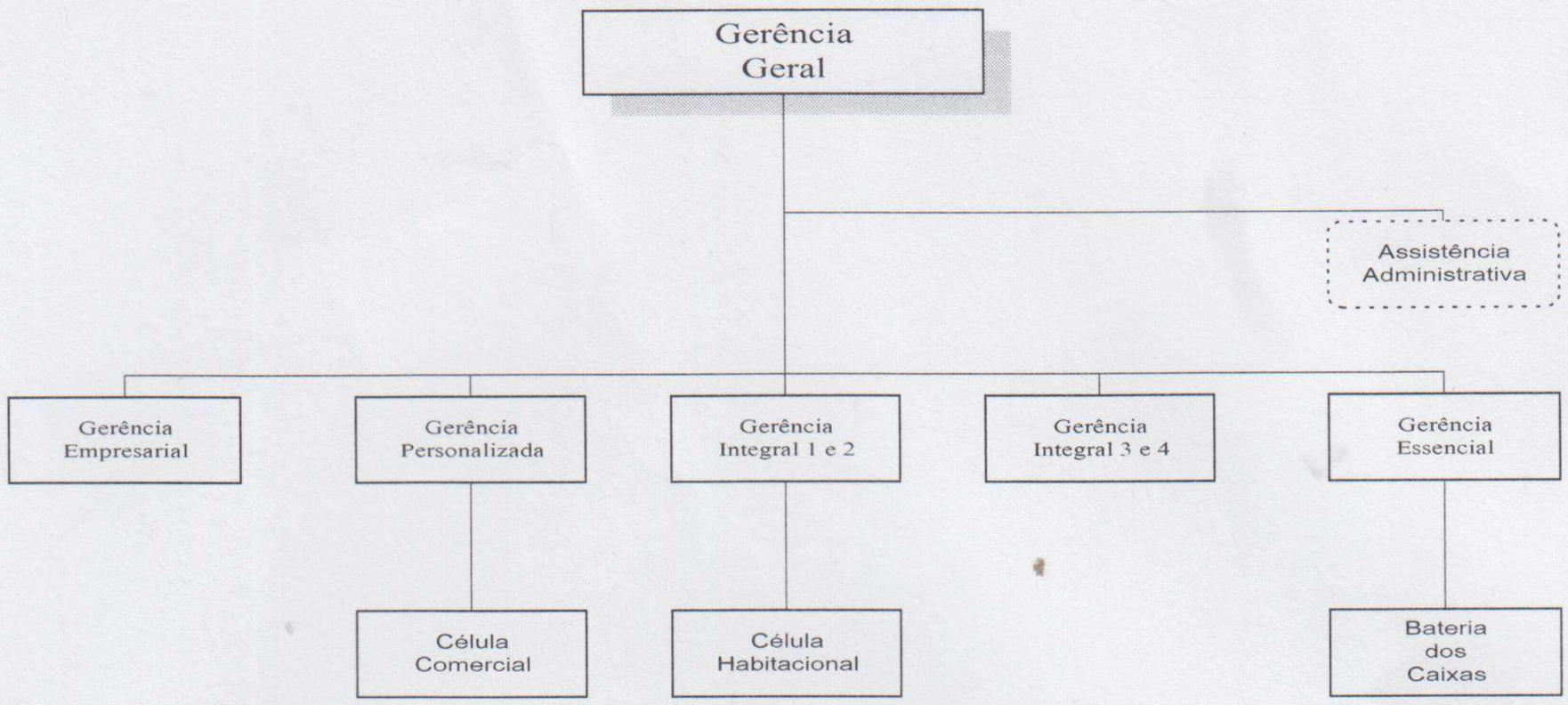


Figura 1: Organograma da CEF – Agência Tirol
Fonte: Intranet.caixa

1.3 OBJETIVOS

O objetivo geral do estudo consistiu em avaliar o processo do atendimento adotado pela Caixa Econômica Federal (CEF), considerando a Agência Tirol, e definir ações que imprimam melhoria no serviço executado.

Para poder concretizar a pretensão geral se fez necessário:

- Levantar o processo de atendimento ao cliente;
- Identificar aspectos críticos relacionados ao atendimento;
- Levantar a opinião dos clientes a respeito do processo de atendimento;
- Delinear fluxo otimizado para o processo de atendimento;
- Traçar estratégicas de fidelização.

1.4 JUSTIFICATIVA

A qualidade no atendimento ao cliente deixou de ser apenas tratá-lo bem e com cortesia, mas oferecer um serviço com qualidade e completo. Mais do que isso,

hoje significa acrescentar benefícios a produtos e serviços, objetivando superar suas expectativas. Também é necessário estabelecer um retorno através de suas críticas e sugestões, transformando-as em especificações de melhores produtos e serviços para conquistar a fidelização do cliente. Com isso, a empresa ganha vantagem competitiva sobre o seu concorrente e também ganha espaço no mercado, já que atender com qualidade gera um diferencial sobre os demais.

A importância deste estudo direcionou-se a solução de alguns problemas existentes no atendimento geral da CEF e, em especial, da agência Tirol. Nesse momento, face aos aspectos visualizados, constituiu uma oportunidade, pois a insatisfação dos clientes está presente todos os dias. Os problemas são evidentes, tornando visível a necessidade de promover mudanças, pois nesse segmento a concorrência também se faz presente.

É válido ressaltar que a agência demonstrou interesse receptividade ao estudo, disponibilizando os dados que se fizeram necessários, sejam quando atrelados aos funcionários ou mesmo quando vinculados aos clientes, pois reconhecem que o serviço, na ótica de seus clientes, merece ações rápidas, já que as reclamações são constantes, repercutindo na imagem da organização e dos próprios funcionários.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta etapa do projeto tem a finalidade de apresentar uma pesquisa bibliográfica enfocando conceitos relacionados à prestação de **serviços**, direcionada ao atendimento ao **cliente**, considerando o fator **qualidade** e as mudanças ocorridas diante do cenário empresarial, que conduz a sua **fidelização**.

2.1 SERVIÇO: UM ENFOQUE GERAL

Serviço, considerando um contexto amplo, pode ser visto como algo disponibilizado no mercado, tendo como foco as necessidades e desejos dos consumidores.

Segundo Las Casas (1999, p. 14) “serviço consiste em atos, ações e desempenho”.

Na verdade, o serviço vincula-se a necessidade. Nesse sentido, deve-se desenvolver ações capazes de identificá-las e, em seguida, proporcionar a satisfação, mas que esta possa ser obtida com eficácia.

Ainda no contexto de Las Casas (2002, p.17) “serviços constituem uma transação realizada por uma empresa ou por um indivíduo, cujo objetivo está associado à transferência de um bem”.

Prestar um serviço significa fazer uma operação com eficiência e eficácia, deixando as partes envolvidas satisfeitas. Relaciona-se, de certa forma, a resolução de problemas, enfocando a necessidade de quem está envolvido, buscando agregar vantagens competitivas.

De acordo com Toledo (1978, p. 25) “serviço é uma transação de mercado realizada por uma empresa ou por um empresário, na qual o objeto de transação não está associado à transferência de propriedade de um bem tangível”.

Neste caso, a prestação de serviço abrange o atendimento direto ao cliente, alcançando uma característica de intangibilidade.

Ainda no contexto de Toledo (1978, p. 25), “quando um serviço é comprado, ocorre uma despesa, sendo seu valor expresso em termos de taxas, honorários,

recebimentos, despesas, contribuições, custódias, prêmios, comissões, participações e assim por diante".

Dessa forma, o que está sendo pago são os atos e ações de quem está prestando o serviço, e não um objeto ou uma mercadoria, pois para o cliente a satisfação apresenta um direcionamento para ser bem atendido, com eficiência e eficácia. Logo, implementar serviços adicionais nem sempre é a melhor solução em situações nas quais a satisfação do cliente deve ser equilibrada em ralação a consideração de custos.

Conforme Téboul (1999, p. 7), "serviço representa toda coisa vendida no comercio e que não seja possível deixar cair em cima do pé".

A afirmação acima permite enfatizar o serviço como algo intangível, ou seja, não se pode segurar; é algo que existe no cotidiano das pessoas.

Lovelock (2005) complementa destacando que o serviço é um ato ou desempenho oferecido. Entretanto, apesar do processo estar ligado a um produto físico, o desempenho é essencialmente intangível. Assim, cria benefícios para os clientes através de mudanças, ressaltando que surge ao longo do processo da sua prestação, ocorrendo comunicação.

Portanto, a satisfação do cliente com a qualidade dos serviços, pode ser definida pela comparação do serviço prestado com a expectativa desejada.

Diante desse enfoque inicial, que relaciona o entendimento do serviço, é conveniente destacar os tipos existentes, face o objeto de estudo delimitado.

2.1.1 Tipos de serviços

Segundo Lovelock (2005), os serviços podem ser classificados em:

a) Serviços Intangíveis: são serviços que não estão agregados a um objeto, e que impossibilitam que sejam tocados ou apropriados da mesma maneira que os bens físicos;

b) Serviços Tangíveis: são aqueles agregados a alguma coisa ou a um objeto, capaz de serem tocados, segurados ou preservados em forma física no curso do tempo.

Téboul (2002) também promove tal classificação, destacando:

a) Serviços Intangíveis: são quando os clientes só podem tocar os bens materiais que são associados a eles, os seja, um serviço não pode ser apresentado, possuído ou comprado da mesma forma que um bem;

b) Serviços Tangíveis: são as matérias-primas em produtos acabados, ou seja, o resultado dessa transformação é concreta, mensurável e específica.

No contexto de Hoffman (2003), os bens puros são predominantemente tangíveis e os serviços puros são predominantemente intangíveis, conforme descrito abaixo:

a) Serviços Intangíveis: são produtos que não tem propriedades físicas, que os clientes possam sentir antes da decisão de compra;

b) Serviços Tangíveis: são produtos cujas propriedades físicas podem ser sentidas, degustadas e parecem preceder a decisão de compra do cliente.

Assim, diante dessa classificação, que características podem ser atribuídas aos serviços?

2.1.2 Características dos Serviços

De acordo com Lovelock (2005), os serviços apresentam as seguintes características:

- **Intangibilidade**: são serviços abstratos e não agregados a objeto, são intangíveis, ou seja, não pode ser visto, sentido, ouvido, cheirado ou provado antes que sejam adquiridos.

- **Inseparabilidade**: não se pode separar ou estocar serviços, pois eles são efetuados de maneira objetiva com o cliente.

Segundo Hoffman (2003), esta característica reflete as interconexões entre o provedor de serviços. O cliente envolvido no recebimento do serviço.

- **Heterogeneidade**: refere-se à impossibilidade de manter o serviço constante, pois ele possui variação de acordo com quem está desempenhando.

Hoffman (2003) contextualiza como uma característica peculiar, que reflete a variação de consistência de uma transação de serviço para a seguinte.

- **Simultaneidade**: significa quando a produção e consumo ocorrem no mesmo tempo, sendo assim necessário considerar o momento de contato com o cliente.

É importante se ter um conhecimento acerca das características dos serviços, pois estas devem ser avaliadas para que se possa planejar o que deverá ser ofertado no mercado, visando a satisfação dos clientes. Entretanto, mesmo diante dessa relevância, é crucial destacar as barreiras que podem estar vinculadas a um serviço.

2.1.3 Os sete pecados do serviço: as barreiras que podem ocorrer

A prestação de serviço a um cliente é algo desafiador, diante do cenário atual. As empresas buscam, a cada instante, encontrar diferenciais, para que consigam não só satisfazer o cliente, mas sobretudo encantá-lo. Assim, é importante se ter bem definido fatores que podem vir a comprometer a qualidade do serviço.

Albrecht (2002) enfoca um questionamento bastante oportuno: devido ao grande número de prestação de serviço existente hoje, e havendo uma revolução de serviços em andamento, é possível afirmar que as empresas estão prestando atenção na qualidade de serviço?

Na verdade, não se pode afirmar que as empresas estão se preocupando com o fator qualidade; muitas deixam este atributo totalmente ao acaso. Talvez seja um reflexo do passado, onde os fornecedores exerciam uma postura monopolista no mercado, sendo as necessidades dos clientes deixadas de lado, pois diante da ausência de concorrentes, sua sobrevivência já estava garantida.

Assim, nessa linha de direcionamento, convém destacar sete fatores que podem ser considerados, segundo Albrecht (2002), como sendo os setes pecados do serviço:

a) **Apatia**: atitude de pouco caso por parte da empresa para com o cliente. Em linhas gerais, significa não entender os seus desejos e necessidades e ofertar algo que não é o pretendido. Isso vem a comprometer seriamente a presença da empresa no mercado, pois em tempos de concorrência acirrada não dá para esquecer que o cliente passa a ser elemento ativo no processo. Logo, sua "voz" deve ter força, sendo o ponto de partida para o desenvolvimento de produtos/serviços.

A apatia causa acomodação, o que compromete o nível de atendimento prestado. Clientes gostam de atitudes positivas, de entusiasmo. A agilidade deve ser uma competência obrigatória;

b) **Dispensa**: significa livrar-se do cliente o mais rápido possível, desconsiderando sua necessidade ou problema. Isto também vem a ser um aspecto crítico, pois o fato de não dar a atenção devida torna o cliente vulnerável à concorrência, consolidando uma imagem negativa da empresa no mercado.

Em tempos de concorrência a dispensa é algo inaceitável; ao cliente deve ser despendida a atenção devida, para que este fique encantado com o serviço prestado, estimulando-o a firmar parcerias, o que significa conquistar a sua fidelização;

c) **Frieza**: uma espécie de rispidez, desatenção ou impaciência com o cliente. São tratamentos que comprometem o serviço prestado. Ressalta-se a indiferença junto ao cliente, deixando-o com aquela péssima sensação de que não está sendo considerado pela empresa.

A frieza é sinônimo de desinteresse, despertando, na outra parte, o sentido de que alguém vai levar maior vantagem. Isto vai de encontro a consolidação de relacionamentos duradouros;

d) **Condescendência**: trata o cliente com atitude paternalista. É importante ressaltar que o cliente não é propriedade de nenhuma empresa, muito embora se busque a sua fidelização. Quando o cliente começa a demonstrar freqüência à empresa, já se tem a definição que ele é fiel; logo, os próprios funcionários relaxam, se acomodam, achando que nada afetará a sua continuidade.

O cliente precisa ser encantado a cada dia. Deve-se buscar um maior conhecimento de suas necessidades, para que este possa ser surpreendido a cada encontro. Isto é a essência da fidelização;

e) **Automatismo**: trata o cliente com frase feitas, provendo um atendimento completamente mecânico. Isto vem a demonstrar a falta de compromisso diante das necessidades e desejos dos clientes.

A empresa deve entender que cada cliente é diferente, exigindo muita versatilidade na identificação de suas necessidades e do estilo predominante. Este conhecimento permite estabelecer a maneira mais adequada de abordá-lo, contribuindo para elevar a sua satisfação;

f) **Livro de Regras**: coloca as normas da empresa acima da satisfação do cliente. Muitas vezes, percebe-se que os funcionários responsáveis pelo atendimento ao cliente não apresenta autonomia diante de certas decisões; é comum não existir diferenciações, o que vem a ocasionar insatisfação por parte dos clientes.

Acredita-se que o "livro de regras" é um reflexo da cultura que predominava no mercado, onde o tratamento não era diferenciado; este era desenvolvido para atender toda a população, independente de sua necessidade;

g) **Passeio**: encaminha o cliente a outro funcionário ou departamento, não resolvendo seu problema.

Encaminhar o cliente para locais ou pessoas que não estão vinculadas as suas necessidades é um dos erros que mais causa aborrecimentos. A presteza é algo importante; é um grande diferencial.

Assim, todos esses obstáculos devem ser analisados e considerados, para que não se tenha o comprometimento da prestação do serviço. O cliente hoje não é mais tolerante a erros: ele sai a busca de situações que imprimam qualidade. Mas será que o conceito de qualidade é claro? Que entendimento pode ser vinculado a ela?

2.2 QUALIDADE: O QUE SIGNIFICA?

Pode-se dizer que hoje se tem um cliente bem informado, crítico, consciente de seus direitos e que sabe o que quer. Além disso, é a pessoa mais importante de seu negócio, sendo bastante disputado pelo mercado. Então, o que fará com que o consumidor seja seu cliente? A resposta é simples e direta: a qualidade na prestação de serviço. Portanto, isso significa que a qualidade na prestação dos serviços passa a ser vista como fator determinante para o sucesso ou fracasso de uma empresa? Exato. Mas, qual o seu real significado?

Qualidade, em termos gerais, pode ser entendida como a conformidade entre o que se produz com aquilo que o cliente deseja, de modo que suas expectativas sejam superadas e sua satisfação alcançada.

Albrecht (1999, p. 66) diz que "Qualidade é uma medida da extensão até a qual uma coisa ou experiência satisfaz uma necessidade, resolve um problema ou adiciona valor para alguém".

Esta afirmação permite entender que o conceito de qualidade vincula-se a um caráter de subjetividade, pois depende da situação e da necessidade. Um serviço pode ter qualidade para um cliente, enquanto para outro cause transtornos. Assim, é importante deixar claro o cenário, englobando o estudo do cliente, da situação, do produto, dos estilos das pessoas, entre outros aspectos.

De acordo com Paladini (2000, p. 21), "a qualidade é considerada como a falta de defeitos no produto ou no serviço prestado".

Qualidade é um serviço prestado com diferenciais, algo que deixa o cliente muito satisfeito, superando suas expectativas. Pode estar ligada a um produto, ou simplesmente a um serviço prestado; não significa apenas tratar bem um cliente, mais a prestação de um serviço com eficiência.

Las Casas (1999) enfatiza que a qualidade em serviços relaciona a capacidade que uma experiência tenha para satisfazer uma necessidade, ou simplesmente, resolver um problema ou fornecer benefícios a alguém.

Qualidade é a satisfação dos clientes; é atendera a todas as necessidades; é ter os problemas solucionados; é ter o produto ou serviço oferecido com perfeição, deixando os clientes felizes, satisfeitos, encantados.

Segundo Paladini (2000, p. 41), "a gestão da qualidade no processo é definida como o direcionamento de todas as ações".

A qualidade não se faz apenas com tecnologia, mais também com pessoas treinadas; capacitadas; motivadas e conscientes de suas responsabilidades. Isto é um aspecto primordial de ser considerado, demonstrando a importância do gerenciamento do conhecimento, uma vez que no atual cenário empresarial, o funcionário passa a ser visto como um grande agente, contribuindo significativamente para a maximização dos resultados organizacionais.

Segundo Lovelock (2005, p. 117), "Uma abordagem com retorno sobre a qualidade pode ajudar uma empresa a definir prioridades, com base no investimento de recursos, para reparar os defeitos que posteriormente trarão os melhores retornos financeiros".

Caso a qualidade seja aplicada na empresa, ou seja, caso se tenha um planejamento do serviço a ser executando, considerando as necessidades das

pessoas envolvidas, se evitarão desperdícios, o que significa perdas. Além do mais, quando se tem a satisfação dos clientes, sejam internos e externos, se terá maiores chances de conquistar a sua fidelização, o que vem a ser de extrema importância, face a competitividade vivenciada no cenário empresarial.

Como diz Crosby (1999, p. 15), "Qualidade não custa dinheiro. Embora não seja um dom, é gratuita. Custam dinheiros as coisas desprovidas de qualidade – tudo o que envolve a não-execução correta, logo de saída, de um trabalho".

Na busca pela qualidade é preciso atacar três pontos:

- A qualificação dos colaboradores;
- A melhoria das rotinas administrativas; e
- O envolvimento de todos no processo de excelência da organização.

De acordo com este contexto, qualidade seria induzir as pessoas a fazer melhor tudo aquilo que devem fazer. Logo, as necessidades devem ser perfeitamente entendidas. Mas, quais os princípios que podem ser relacionados?

2.2.1 Os princípios da qualidade

A qualidade está baseada em 10 princípios, considerando a abordagem de Damázio (1998), que são referências para se implantar qualidade desejada em uma empresa enfocando o cliente.

1) **Total satisfação dos clientes**: avaliar como os clientes recebem produtos/serviços, buscando atender as necessidades e expectativas dos clientes internos e externos, deve ser a meta da empresa.

Isto reforça o fato de que existem diferenças entre os clientes atendidos, inclusive quanto as suas necessidades. Não se pode usar a mesma estratégia, pois iria cair no obstáculo do "livro de regras";

2) **Gerência participativa**: devem-se estimular novas idéias e criatividade, eliminado o medo de participar. É necessário crias uma cultura na empresa de ouvir seus subordinados.

A iniciativa, a atitude são competências cruciais. A participação efetiva de todos é muito importante, ocasionando um sentimento de maior compromisso junto aos clientes;

Assim, a análise e medição dos processos são relevantes para a sua manutenção e melhoria, contemplando inclusive o planejamento, padronização e a documentação destes. Então, seguindo o método PDCA, seu significado relaciona:

- ***P (Plan = Planejar)***: diz respeito a definição do desejado; planejar o que será feito, estabelecer metas e definir os métodos que permitirão atingir as metas propostas.

Dessa maneira, deve ser encarado como uma etapa de planejamento, sendo crucial o seu desenvolvimento, para que as demais possam acontecer satisfatoriamente. Na verdade, é importante que se tenha o máximo de informações, para que se possa enxergar a situação sob várias ópticas, o que poderá gerar várias alternativas a serem seguidas.

- ***D (Do = Executar)***: tomar iniciativa, educar, treinar, implementar, executar o planejado conforme as metas e métodos definidos.

Assim, consiste no desenvolvimento do que havia sido planejado; é a ação propriamente dita. O comprometimento é importante para que se possa ter a execução, o que garantirá o alcance dos objetivos.

- ***C (Check = Verificar)***: verificar os resultados que estão sendo obtidos, verificar continuamente os trabalhos para ver se estão sendo executados conforme planejados.

Na verdade, pode-se dizer que consiste em uma apuração de resultados, onde se vai identificar se o que foi planejado foi efetivamente desenvolvido. Logo, o estabelecimento de critérios é importante, para que se possa ter uma aferição mais precisa dos resultados.

- ***A (Action = Agir)***: fazer correções de "rotas" se for necessário, tomar ações corretivas ou de melhoria, caso tenha sido constatada na fase anterior a necessidade de corrigir ou melhorar processos.

Diante das verificações, esta etapa destaca a realização de ajustes, de maneira a se chegar nas pretensões estabelecidas. De maneira mais prática pode-se dizer que representa uma regulação, ou seja, um feedback das ações que foram executadas.

Este ciclo apresenta-se composto por quatro fases básicas: Planejar, Executar, Verificar e Atuar, corretivamente. Segundo Campos (1992), é implementado em seis etapas, conforme demonstra a figura 2.

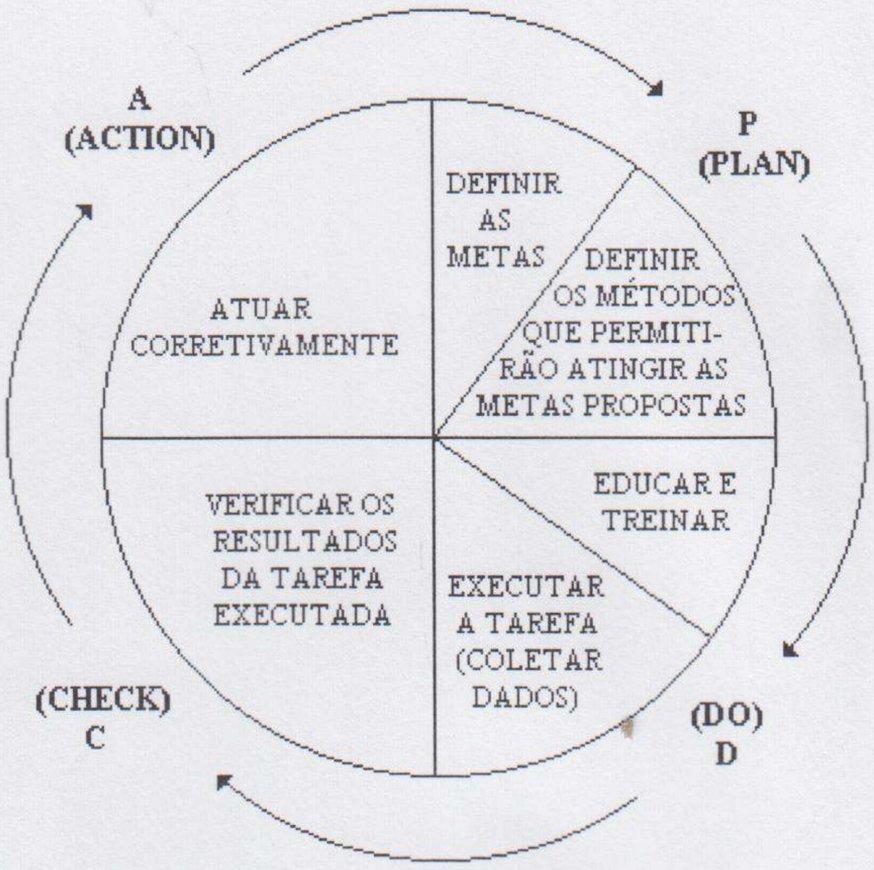


Figura 2: Ciclo PDCA
Fonte: Campos (1992)

Mas, como o ciclo PDCA pode acontecer? O primeiro passo consiste em traçar um plano, logo, três pontos importantes para considerar:

- Estabelecer os objetivos;
- Estabelecer o caminho para atingi-los;
- Decidir quais os métodos a serem usados.

Dessa maneira, definidas estas metas e os objetivos, deve-se estabelecer uma metodologia adequada para atingir os resultados.

O segundo passo consiste em executar o plano, destacando-se os pontos:

- Treinar no trabalho o método a ser empregado;
- Executar o método;
- Coletar os dados para verificação do processo.

É oportuno executar as tarefas exatamente como estão previstas nos planos.

A terceira etapa destina-se a verificação dos resultados:

- Verificar se o trabalho em conformidade com o estabelecido;
- Verificar se os valores medidos variaram, comparando com o esperado;
- Verificar se os itens de controle correspondem com os valores dos objetivos.

A última etapa destina as ações corretivas. Para tanto, deve-se considerar:

- Se o trabalho desviar do padrão, tomar ações para corrigir estes;
- Se um resultado estiver fora do padrão, investigar as causas e tomar ações para prevenir e corrigi-lo;

- Melhorar o sistema de trabalho e o método.

A figura 3 exibe um ciclo PDCA mais detalhado, diante da inserção de melhorias nos processos.

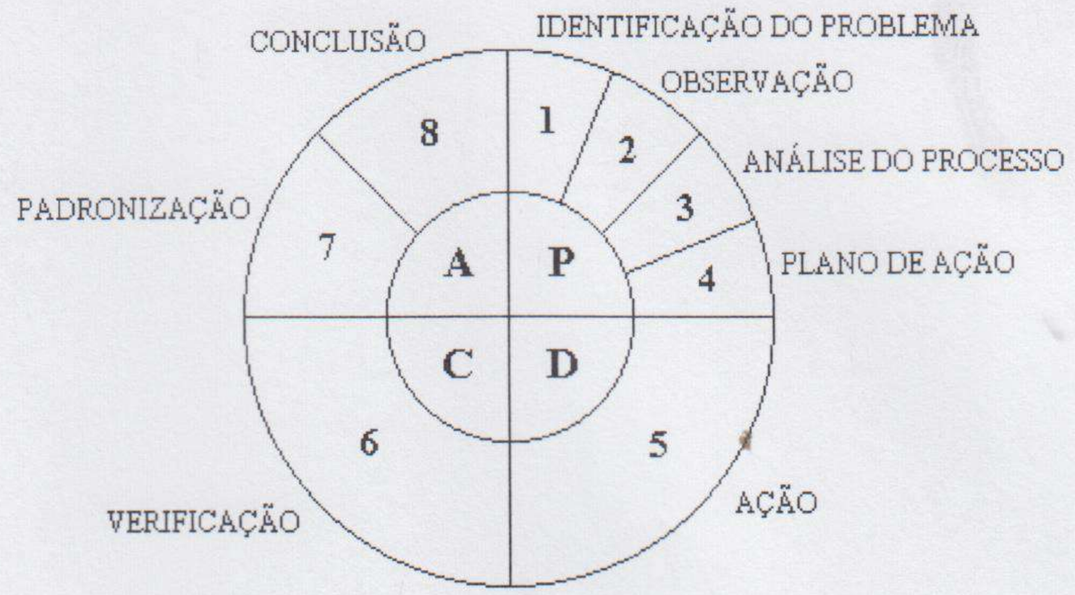


Figura 3: Ciclo PDCA (detalhamento das etapas)
Fonte: Campos (1992)

7) **Delegação de poderes**: é importante capacitar os diversos níveis gerenciais para poder delegar, provendo para aqueles que receberam a delegação os recursos necessários ao gerenciamento de processo que lhe foi delegado.

A participação efetiva de todos é importante, reforçando a presença do trabalho em equipe. Este, em consonância com uma visão sistêmica, eleva as chances de se ter resultados mais significativos, consolidando a imagem e atuação da empresa no mercado.

8) **Gerência de informação e comunicação**: para que a filosofia de qualidade seja assimilada, o pessoal da empresa deverá conhecer a missão, o planejamento estratégico, os propósitos e os planos empresarias.

Ao coletar e analisar dados precisos, oportunos e objetivos, os gerentes podem diagnosticar e resolver problemas organizacionais e medir o progresso. Na verdade, a informação hoje é vista como elemento diferenciador: quando ela é bem definida, o processo de tomada de decisão se torna menos complexo, ou seja, as chances de se ter êxito diante das ações são maiores.

9) **Garantia da qualidade**: são todas as ações planejadas, ou seja, as sistemáticas necessárias para prover confiança adequada de um produto/serviço atendendo os requisitos definidos em qualidade.

Face ao caráter subjetivo do conceito de qualidade, é crucial que se tenha o entendimento claro das necessidades e do contexto no qual será tomada a decisão. Isto garantirá a efetividade ou não do serviço.

10) **Busca da perfeição**: é o padrão de desempenho cuja meta é o defeito zero. Este princípio deve estar interligado por todo o pessoal da empresa. Para tal, todos deverão estar conscientizados para prevenção e monitoramento dos processos para evitar erros.

A conscientização das pessoas é vista como um desafio, pois se vincula ao conceito de cultura. Na verdade, as pessoas pensam diferentes, apresentam também percepções distintas, o que ressalta a exposição das atividades a ocorrência de erros.

Fitzsimmons (2000) afirma que a cadeia de lucros, através dos serviços, sugere uma série de relacionamentos ligando lucratividade e fidelização dos clientes, além de satisfação dos empregados, com o crescimento dos negócios que ocorre através dessa fidelização.

a) Qualidade interna guia a satisfação do empregado: descreve o ambiente no qual o empregado trabalha, incluindo desenvolvimento e reconhecimento para servir bem o cliente;

b) A satisfação do empregado guia a permanência e a produtividade: a baixa rotatividade dos empregados contribui para a satisfação dos clientes;

c) A retenção de empregados e a produtividade determinam o valor do serviço: isto é possível porque empregados altamente treinados e flexíveis podem desempenhar tarefas eficientes e satisfatórias para os clientes;

d) O valor do serviço determina a satisfação do cliente: o valor do cliente é medido pela comparação dos resultados com os custos totais da obtenção dos serviços;

e) A satisfação do cliente determina a lealdade do cliente: o cliente satisfeito aumenta a probabilidade de retorno à empresa sete vezes mais do que um cliente não satisfeito;

f) A lealdade do cliente determina a lucratividade e o crescimento: um aumento na lealdade dos clientes, gera um aumento entre 25 a 80% na fatia do mercado.

Diante do conhecimento acerca dos princípios de qualidade torna-se oportuno entender mais especificamente o sentido dos seus objetivos.

2.2.2 Objetivos da qualidade

Segundo Albrecht (1999), os objetivos estão relacionados aos níveis correspondentes a discrição dos funcionários, bem como as maneiras para medir suas realização na prestação dos serviços. Assim, pode-se destacar:

a) Gerenciar riscos: enfoca o resultado de qualidade mais rigidamente controlada, quer minimizar os riscos.

O controle é importante, pois ele pode repercutir diretamente na redução dos riscos. Entretanto, deve-se ter cuidado para que o processo de tomada de decisão não se torne lento, pois para que a decisão seja a mais acertada possível tem-se a necessidade de buscar mais detalhes.

b) Gerenciar recursos: deseja que a empresa tenha um desempenho eficaz em relação aos custos.

Para que as ações possam ser desenvolvidas se faz necessário disponibilizar recursos, sejam eles, por exemplo, financeiro ou humano. Estes devem ser alocados com precisão, para que não se tenha uma elevação dos custos.

c) Gerenciar os tangíveis dos clientes: este enfoca que o cliente aprove os aspectos tangíveis da sua experiência e decida ser um cliente fiel.

A fidelização não se vincula mais ao preço, mas a qualidade do serviço prestado, desde que as suas necessidades possam ser atendidas com presteza.

d) Gerenciar as percepções do cliente: enfoca estabelecer um elo de aceitação e aprovação na mente dos clientes.

O gerenciamento das percepções dos clientes é algo complexo, pois estas são inúmeras. As tendências de mercado, retratadas a partir da redução do ciclo de vida dos produtos, mas também marcadas pela revolução tecnológica incorpora a necessidade de rever constantemente processos, produtos e serviços. Isto demonstra que o gestor deve ter competências que estimulem a inovação, a criatividade, para que o cliente possa se surpreender com as ações executadas.

Portanto, o enfoque da qualidade, diante da prestação de serviços evidencia o conceito da fidelização, que apesar de ser importante, ainda não apresenta um entendimento bem consolidado. Por isso, a seguir esta será aboradad.

2.3 DEFININDO FIDELIZAÇÃO

Fidelização, diante de um contexto geral, significa ser fiel, ser digno de fé, ser leal a seus compromissos, que não falha, seguro.

Lovelock (2005, p. 150) diz que "Fidelidade é uma decisão voluntária de um cliente de continuar prestigiando uma empresa específica durante um período prolongado".

Fidelidade é a lealdade de um cliente com uma determinada empresa que satisfaz suas necessidades, que presta serviços de qualidade, e com isso faz com que o cliente seja leal a este serviço ou produto.

Já Téboul (2002) diz que fidelização permite multiplicar as vendas ao mesmo cliente ao longo do tempo e recuperar as despesas feitas para conquistá-lo.

Assim, é algo buscado pelas empresas, pois efetivará a sua permanência no mercado. Dessa maneira, diante dessa importância pode-se destacar os benefícios gerados.

2.3.1 Benefícios através da fidelização

Considerando a fidelização de clientes, é oportuno entender os benefícios gerados.

Lovelock (2005) descreve fidelidade como lealdade e devoção. Potanto, um cliente fiel transfere sua fidelidade para outros, gerando com isso, benefícios através de lucros. Assim, alguns aspectos merecem ser destacados:

- Lucros derivado através do aumento das compras: os clientes compram mais à medida que sua família cresce, e resolvem consolidar suas comparas com uma única empresa, através da sua prestação de serviço, gerando com isso uma fidelização entre cliente e empresa;

- Lucros a partir de custos operacionais reduzidos: quando os clientes são bem atendidos e informados, adquirem experiências e pode exigir menos dos fornecedores, e também podem cometer menos erros envolvidos em processos

operacionais, contribuindo para uma maior produtividade da empresa e menos despesas.

- Lucros a partir de indicações para outros clientes: a melhor propaganda é a "boca-a-boca", recomendações positivas de clientes leva outros clientes a empresa.

- Lucros a partir de preço-prêmio: clientes novos se beneficiam através de promoções, enquanto que os clientes antigos, pagam preços regulares só porque existe uma fidelização.

Assim, as empresas desejam clientes fiéis para obter vantagens; com relação às pessoas, está ligada a vantagens emocionais, que conduzem à satisfação.

Segundo Mouterlla (2003), "seu objetivo é reter os clientes, evitando que os mesmos migrem para a concorrência e com isso, obterão vantagens financeira".

Dessa forma, evidencia-se que a fidelização impõe desafios à empresa, já que busca manter o cliente junto aos serviços prestados pela empresa, mesmo diante das tentações oferecidas pelo mercado.

Kotler (2002), refere-se a fidelizar como contenção de despesas, pois clientes fiéis custam sete vezes menos do que novos clientes. Então, reter estes clientes é um investimento que irá garantir aumento dos negócios.

Esta abordagem permite entender o quanto é oportuno destacar os estágios relacionados ao desenvolvimento da fidelidade do cliente.

2.3.2 Estágios de desenvolvimento da fidelidade do cliente

Para tornar um cliente forte e fiel, segundo Kotler (2002), requer levá-lo através de vários estágios de desenvolvimento de sua fidelidade, conforme descrito abaixo:

a) Comprador: antes de comprar, ele desenvolveu uma expectativa baseada em outros clientes e em suas experiências sobre o produto ou serviço.

b) Cliente Eventual: faz uma compra cara, apresentando meios e interesse para comprar muito mais; outros fazem uma compra pequena e não tem interesse em voltar a comprar.

c) Cliente Regular: demonstra interesse muito além dos produtos e serviços, deixando prevalecer a prática do fornecimento a longo prazo.

d) Defensor: quanto mais o cliente gosta da empresas mais fala bem dela; a melhor propaganda é a de um cliente satisfeito. Logo, deve-se procurar atender suas necessidades com eficácia, pois ele funcionará como multiplicador, direcionando novos clientes a procurarem pelo serviço e/ou produto.

e) Associado: para tornar clientes mais fiéis, os clientes devem participar de programas de associação que concedam privilégios.

f) Parceiro: as empresas vêem seus clientes como parceiros e solicita que os mesmos auxiliem em projetos novos. Na verdade, estes passaram a ser elementos ativos diante do desenvolvimento de novos produtos e serviços. Isto demonstra a tendência de reduzir cada vez mais a distância entre fornecedor e cliente.

g) Co-proprietário: a visão mais elevada que possa ter de um cliente é de uma entidade que assume riscos juntos com o fornecedor.

Portanto, muito se falou em cliente, pois é para ele que se tem a estruturação e oferta de produtos e serviços. Este direcionamento permite destacar o quanto é relevante entender de maneira mais clara o conceito de cliente.

2.4 DEFINIDO CLIENTE

O cliente é a principal ferramenta dos bancos, dos produtos e serviços de qualquer empresa, pois são eles que dão lucros. Deve-se sempre satisfazê-los, e ouvir suas reclamações ou sugestões para melhoria da empresa.

Damázio (1998, p. 14) define "cliente é todo aquele que recebe um produto proveniente de um processo ou sub-processo".

Concordando com o autor cliente é qualquer pessoa, de dentro ou de fora de uma empresa, que recebe produtos ou serviços e que podem ser materiais ou informações.

Segundo Chiavenato (2005, p. 41) cliente "este é o maior indicador da capacidade de sobrevivência e crescimento da organização".

De acordo com o autor sem o cliente a empresa não existe, pois para existência de qualquer negócio é necessárias pessoas e para que as mesmas existam, elas precisam ter serviços e atendimento de boa qualidade, e, seus desejos e expectativas devem ser superados para que aja o seu retorno a empresa. Assim, podem ser classificados em:

- Interno: São os funcionários ou departamentos que utiliza dos serviços oferecidos pela empresa, ou seja, é aquele que participando do processo, utiliza-se da atividade ou é afetada por ela.

- Externo: São os usuários de serviços que está fora da empresa porém utiliza seus serviços ou produtos, ou seja, é aquele que sem integrar ao processo, utiliza-se do produto.

2.4.1 Satisfação do cliente

É o sentimento que suas necessidades ou seus objetivos foram atendidos pelos seus fornecedores de serviços, ou seja, o cliente obteve o que procurava de maneira prazerosa.

A satisfação do cliente define se uma empresa está sendo administrada com eficiência. O processo de satisfação do cliente é a base pela gestão da qualidade total, é fator chave para que a empresa consiga fidelizar seus clientes.

No contexto de Lovelock (2005, p. 113) “os clientes experimentam vários níveis de satisfação ou descontentamento após cada experiência de serviço de acordo com a medida na qual suas expectativas foram atendidas ou ultrapassadas”.

O autor refere-se a satisfação como um estado emocional, suas reações pós-compra podem envolver raiva, insatisfação, irritação, indiferença ou alegria. É evidente que clientes demonstram com sentimentos a qualidade de serviço prestado por uma empresa.

Tasca (1997) diz que não importa quanto isto custa: satisfaça seu cliente, faça-o feliz para que aja retorno do mesmo a empresa. Lembre-se que um cliente satisfeito tem a probabilidade de retorno oito vezes mais e, com isso, torna-se um cliente fiel.

A conquista da fidelização deve ser encarada como uma meta prioritária. Isto permite relembrar algumas colocações já estabelecidas, que pode ser resumida na necessidade de entender o contexto, a necessidade e o perfil do próprio cliente. Este conhecimento elevará o poder de persuasão, permitindo decisões mais acertadas.

2.4.2 Dimensões da qualidade do serviço avaliada pelo cliente

Lovelock (2005) demonstra que existem cinco dimensões amplas como critério pelas quais os clientes julgam a qualidade dos serviços. Estas serão apresentadas a seguir:

- Confiabilidade: a empresa é confiável no fornecimento de serviço, em conformidade com o tempo prometido.

Segundo Las Casas (2002) a confiabilidade refere-se à capacidade de um prestador de serviços de prestar serviços de forma segura e correta.

A confiabilidade pode estar vinculada a vários aspectos relevantes, a saber:

- Entregas das mercadorias corretas, quando do processamento do pedido;

- Entregas nos prazos acertados, repercutindo na redução do estoque;

- Mix maior de produtos, elevando a complexidade da separação de mercadorias.

--Tangíveis: são máquinas, equipamentos, instalações, pessoal e material de comunicação fornecida pela prestação do serviço.

Segundo Las Casas (2002) na tangibilidade os clientes tendem a avaliar toda evidência possível nos prestadores de serviços.

- Sensibilidade: funcionários da empresa são prestativos e capazes de fornecer pronto atendimento.

O capital humano passa a ser elemento importante no processo de atendimento aos clientes. Estes devem demonstrar interesse pela situação, buscando alternativas e meios que venham a conquistá-los, sobretudo surpreendendo-os.

- Segurança: funcionários dos serviços são bem informados, educados, competentes e dignos de confiança. De acordo com Teboul (2002) pode ser realizada pelo profissionalismo e competência da equipe.

FARN

A presença de pessoas capacitadas passa a ser um grande diferencial. Entretanto, esta vem atrelada a presença de um conhecimento sistêmico, considerando a interdependência dos processos.

- Empatia: a empresa que presta serviços fornece atenção cuidadosa e personalizada. Para Téboul (2002) esse ponto merece cuidado, atenção e a consideração pelo cliente.

Segundo Las Casas (2002) refere-se ao cuidado, atenção individualizada, aspecto do funcionário da empresa colocar-se no lugar do consumidor, com a finalidade de prestar serviços adaptados às necessidades de cada um.

Diante das colocações realizadas pode-se destacar o quanto a qualidade da prestação do serviço encontra-se dependente do estilo das pessoas envolvidas, em conformidade com a definição dos processos. Assim, nesse contexto, é crucial entender as expectativas e atitudes dos clientes.

2.4.3 Expectativas e atitudes dos clientes

A prestação de serviços encontra-se diretamente relacionada as expectativas dos clientes, originadas a partir de suas necessidades. Isto pode ser visto como algo que motiva a procura, sendo esperada uma satisfação.

De acordo com Fitzsimmons (2000, p. 231) “os clientes são motivados a procurar um serviço da mesma maneira como procuram um produto; similarmente, suas expectativas comandam suas atitudes de compra”.

O grande desafio reside no fato de ter que identificar o que está por trás dessa motivação, ou seja, qual a real necessidade do cliente? Qual a sua expectativa?

Lovelock (2005) diz que as expectativas das pessoas são mais influenciadas por suas próprias experiências anteriores como clientes com um determinado fornecedores de serviços. Isto permite destacar alguns comportamentos ou características, destacadas a seguir:

a) Cliente Poupador: quer maximizar o valor obtido pelo seu tempo gasto, esforço e dinheiro; exigente e instável, procura um valor que irá testar a força competitiva da companhia de serviço no mercado.

Este tipo de cliente foca valores, ou seja, a sua satisfação pode estar vinculada ao ganho que poderá obter a partir da negociação de preços menores ou mesmo redução no tempo gasto para a execução de um serviço.

b) Cliente Ético: sente uma obrigação moral de apoiar a empresa socialmente responsável pelo serviço, e cria uma base de lealdade.

Esta classificação de cliente tem como característica principal a confiança, a lealdade. Prima pela consolidação do relacionamento, onde os princípios éticos são fortemente combatidos.

c) Cliente Personalizado: quer gratificação interpessoal, como reconhecimento e uma conversação em sua experiência de serviço, como por exemplo cumprimentá-lo pelo primeiro nome.

Neste caso, o cliente gosta de um atendimento mais customizado, considerando seu estilo, sua visão, suas necessidades. Os detalhes fazem a diferença, sendo motivo que impulsiona a fidelização.

d) Cliente Conveniente: não tem interesse em ir buscar o serviço; conveniência é o segredo para atraí-lo. Freqüentemente se dispõe a pagar mais por serviços personalizados ou sem transtornos.

Na verdade, valores não são pontos importantes para esse tipo de cliente: o foco passa a ser a comodidade.

Percebe-se que os clientes podem apresentar comportamentos diversos, cabendo aos gestores identificar meios que possam conduzir a sua satisfação, quando da prestação de serviços. O fato é que, em determinados momentos, deve-se partir para definição de procedimentos voltados a determinados estilos, para que se possa desenvolver uma comunicação mais adequada a situação.

3 METODOLOGIA

Esta etapa da monografia destina-se a apresentação do tipo de pesquisa, da área de abrangência e das técnicas de coleta e tratamento de dados que foram seguidas no estudo.

3.1 TIPO DE PESQUISA

Este trabalho consistiu em um Estudo de Caso, tendo em vista a abordagem de uma problemática específica da empresa, onde se teve o desenvolvimento de um diagnóstico situacional, centrado no mapeamento dos processos, a partir do qual foram estruturadas ações com o propósito de prover melhorias junto a prestação de serviços da CEF – agência Tirol – aos seus correntistas.

De acordo com Vergara (2004) um Estudo de Caso busca analisar um problema específico existente em uma organização, onde se terá o desenvolvimento de um levantamento de dados de maneira a poder consolidar um diagnóstico situacional.

O Estudo de Caso apresenta tendências de aprofundamento, visando entender a problemática vivenciada na empresa, permitindo mapear a situação a partir de detalhes que possibilite o desenvolvimento de ações em conformidade com a sua realidade. Isto permite que se possam tomar decisões com maior segurança, já que a realidade organizacional foi considerada na íntegra.

De uma maneira mais direcionada, teve-se uma pesquisa de natureza descritiva, abrangendo uma investigação mais detalhada da situação.

Roesch (1999, p. 197) completa que o Estudo de Caso como uma estratégia de pesquisa: “permite o estudo de fenômenos em profundidade dentro de seu contexto; é especialmente adequado ao estudo de processos e explora fenômenos com base em vários ângulos”.

O Estudo de Caso deve trabalhar percepções, ou seja, devem ser levantados e analisados os pontos problemáticos para poder partir para o

desenvolvimento de ações que possam conduzir a melhorias, considerando o processo em observação.

3.2 ÁREA DE ABRANGÊNCIA

A realização do estudo abrangeu, de maneira direta, o segmento que se relaciona com o atendimento ao cliente, enfocando, sobretudo, as pessoas envolvidas com o agendamento de serviços, sem esquecer do auto-atendimento, face ser neste local a presença dos correntistas, que ficam reclamando dos procedimentos adotados pela agência bancária..

Nesse direcionamento, foram envolvidos os colaboradores que apresentam vinculação ao atendimento ao cliente, no sentido de poder entender os processos atuais, identificando as falhas existentes e as dificuldades encontradas por cada um. Vale ressaltar que também foram envolvidos os estagiários, já que estes se apresentam na linha de frente, diante do auto-atendimento.

Os estagiários constituem um público que merece destaque na pesquisa, já que se relacionam diretamente na prestação de serviços. Logo, como o capital humano da organização é algo de grande relevância, contar com a sua participação no levantamento de dados passa a ser fator essencial, onde se teve a preocupação de observar sua postura junto ao cliente, destacando o senso de iniciativa e empatia, considerados como essenciais.

De maneira indireta também foram considerados os próprios correntistas, que freqüentam a agência bancária, no sentido de poder observar suas reações e atitudes, sem tornar explícita a realização da pesquisa, já que a empresa solicitou muita discrição no levantamento de dados, para que não viesse a causar tumultos, face aqueles clientes mais exaltados, o que tornaria a intensificar possíveis descontentamentos diante do processo de atendimento.

A consideração da observação das atitudes dos clientes é fator prioritário para a temática da pesquisa, já que se poderá entender as suas expectativas, consolidando ainda mais a problemática analisada.

3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Para o levantamento de dados foram usadas as seguintes técnicas de coleta de dados: análise documental, observação do ambiente e entrevistas informais.

De acordo com Vergara (2004), na observação direta, o pesquisador não interfere nas ações executadas na empresa, assumindo o posto de mero observados da situação.

Dessa forma, as ações relacionadas ao atendimento foram observadas, considerando vários períodos ou dias, dando prioridade aos que registravam maior movimentação, onde se existe uma tendência natural a insatisfações e descontentamentos.

Na prática, a observação aconteceu durante diversos dias, para que se pudesse ter um consenso acerca dos fatos. Vários funcionários também foram envolvidos, já que o propósito centrava-se na análise do processo.

Vergara (2004) destaca que a análise documental relaciona a consulta a registros e documentos existentes na organização.

A análise documental foi importante no sentido de poder identificar o número médio de atendimentos e agendamentos realizados, sem esquecer dos serviços solicitados pelos clientes, para que pudesse ser estruturado um planejamento dos tempos médios necessários para executar os devidos atendimentos aos clientes.

As entrevistas informais foram realizadas com os colaboradores que se vinculam diretamente ao atendimento ao cliente, no sentido de esclarecer dúvidas acerca das observações realizadas no ambiente organizacional, permitindo o registro de detalhes acerca do processo. Em paralelo, para que o levantamento de dados fosse mais consolidado, foi elaborado um roteiro de perguntas a ser seguido, mas sem que fosse exigido que o colaborador estabelecesse sua opinião por escrito. Isto foi decidido para que eles pudessem expressar sua opinião sem medo de repreensões. O desenvolvimento de uma conversa mais descontraída estimula sua participação mais efetiva no levantamento de dados e na estruturação das ações a serem adotadas.

3.4 TRATAMENTO DE DADOS

Diante da coleta de dados, face a pretensão geral estabelecida, foi feita uma análise dos pontos levantados, tendo sido usadas as abordagens da teoria, apresentadas no referencial teórico, como forma de poder trabalhar os dados obtidos e estruturar ações oportunas.

A princípio, diante dos processos relatados, não se visualizam problemas, mas o atendimento fica comprometido face a deficiência de capacitação dos estagiários com o sistema.

De acordo com Albrecht (2002), contar com pessoas capacitadas e que estejam envolvidas no processo é aspecto fundamental para se ter qualidade na prestação de serviços.

Por outro lado, também pôde ser identificada a insatisfação do cliente face a obrigatoriedade do agendamento do atendimento. Como, então, justificar isto?

Porque o cliente pode simplesmente agendar um horário ao banco e deslocar-se de sua residência próximo ao horário agendado, como também poderia está na rua resolvendo outras coisas e em seqüência marcar um horário para não perder tempo.

Na verdade, as mudanças promovidas ao atendimento ao cliente não foram amadurecidas para serem implementadas: elas simplesmente aconteceram sem o ambiente e as pessoas envolvidas estarem prontas. Isto veio a ocasionar transtornos mais intensos, pois o número de correntistas é significativo, enquanto muitos ainda não estão totalmente inteirados do quanto a tecnologia pode mudar as coisas. Assim, para se ter mais claramente a análise do processo é importante entender melhor como se comporta o auto-atendimento e o agendamento de serviços.

4.1.2 Serviços direcionados para o auto atendimento

Os bancos hoje oferece uma série de opção em salas de auto atendimento para evitar agências lotadas e filas com clientes impacientes. O cliente bancário pode optar em fazer na sala de auto atendimento:

- pagamentos de boletos, concessionárias (água, luz, telefone) em até R$ 3.000,00 e no vencimento;
- depósitos de até R$ 1.500,00;
- saques de até R$ 1.000,00;
- emissão de extratos;
- impressão de talão de cheques.

Vale ressaltar que este tipo de serviços é procurado por clientes que apresentam um maior nível de instrução, ou seja, que tem habilidade com informatização e que tem menos tempo. Estes, em geral, não necessitam de

funcionários para dar suporte no desenvolvimento de suas necessidades. Assim, ter caixas bem localizados e em número significativo é o suficiente para sua satisfação.

Por outro lado, há os casos onde os clientes não conseguem sozinhos realizar seus serviços. Nestas situações, a presença do funcionário de apoio torna-se crucial.

4.1.3 Serviços efetuados direto no caixa

Os serviços oferecidos direto ao caixa, são aqueles que requerem maior segurança, tanto para o cliente como para o banco. Assim, pode-se destacar:

- saques através de guias de retiradas usada pelo próprio emitente;
- saques em cheque da própria agência onde requer conferência de assinatura;
- recebimento de seguro desemprego;
- pagamentos de FGTS;
- recebimento de PIS;
- saques acima de R$ 1.000,00;
- depósitos acima de R$ 1.500,00;
- pagamentos acima de R$ 3.000,00 em dia ou vencidos;
- pagamentos de prêmios de loteria.

Considerando os serviços que não podem ser executados no auto-atendimento, onde se tem, segundo os processos da agência bancária, a necessidade de prover o agendamento de serviços, torna-se importante entender como se dá o fluxo de pessoas.

4.1.4 Número de atendimentos

Com relação ao atendimento oferecido pela CEF, seja agendamento ou auto atendimento, constata-se a existência de variações de acordo com os dias de movimento intenso:

- Dia 02 de cada mês, vencimento de INSS de pessoa física e jurídica;

- Dia 07 vencimento de FGTS;

- Dia 10 vencimento de DARF (Receita Federal) pessoa jurídica;

- Dia 15 vencimento de DARF (Receita Federal) pessoa física;

- Dia 01 de cada mês pois vários pagamentos são efetuados nesta data inclusive crédito salário;

- Dia 30 de cada mês vários pagamentos são efetuados inclusive folhas de pagamentos.

Em se tratando de dias normais, o número de agendamento chega em média, a 200 clientes. Considerando os dias de movimento intenso, este número pode ultrapassar a 360 registros.

Estes números, em termos do agendamento, revelam o quanto é crítico ter problemas vinculados a esta prática, pois se for realizar uma análise em termos do atendimento semanal, considerando um valor médio de 300 atendimentos diários, tem-se que no final da semana serão cerca de 1.500 atendimentos e, mensalmente, 6.000 atendimentos. Logo, o fato de existirem insatisfações exige que mudanças sejam incorporadas em curto prazo, pois a insatisfação do cliente é algo inaceitável, face a tendência de mercado em que se vive.

4.1.5 Sistema de agendamento

O sistema de agendamento foi uma solução que a CEF encontrou para enxugar o fluxo de cliente no interior de suas agências, evitando com isso o desgastes de seus clientes em filas de espera e também a economia em horas extras de seus funcionários. Mas, como de fato ele funciona?

Este Sistema funciona da seguinte forma: 09 clientes são agendados de 15 em 15 minutos, ou seja: 10:00 horas da manhã 09 clientes são agendados para este horário; 10:15 mais 09 clientes e assim por diante. O atendente interno chama o primeiro, depois o segundo, o terceiro e o quarto, pois só existem quatro caixas executivos a disposição no interior da agência, entre um e outro existe a intercalação de clientes especiais como: idosos, gestantes, crianças no colo até dois anos e deficientes físicos, com isso gera atraso, pois é visto não existir condições de atender 09 clientes em 15 minutos com apenas 04 caixas.

A agência, ao agendar com 09 clientes simultâneos, conta com a confiança da não ida de todos ao atendimento, o que vem a causar transtornos.

Na verdade, o que se pode visualizar, diante da observação da execução dos serviços, é que os horários, em geral, não são obedecidos. O pior é que como os tempos de atendimento superam os 15 minutos demarcados, os clientes ficam no maior tumulto, pois esperavam ser atendidos na hora agendada. Assim, um atraso reflete em todos os atendimentos subseqüentes.

4.1.6 Análise dos pontos críticos

Diante dos pontos apresentados torna-se crucial proceder uma análise acerca dos aspectos vivenciados, para que possam ser desenvolvidas ações mais pertinentes.

Os clientes ao chegar em uma agência da CEF, o primeiro colaborador que mantém contato com os mesmos são os estagiários. Estes, por sua vez, não têm tempo suficiente para realizar um serviço de qualidade, pois o tempo de serviços dos mesmos é de apenas 06 meses e não há possibilidades de treinamentos durante esse período.

A rotatividade dos estagiários é um ponto crítico. O fato de ter um contrato de apenas 6 meses não permite que se tenha um maior engajamento destes no processo. Na verdade, a sua própria capacitação fica comprometida, pois não existem treinamentos mais profundos acerca do serviço de auto-atendimento e do próprio relacionamento que deve existir com os clientes.

Por outro lado, em dias de muito movimento o horário de agendamento não é cumprido com eficiência, pois não dá para prevê o tempo entre um cliente e outro. Então, ocorre um atraso de 10 a 15 minutos, aumentando com relação aos demais, chegando até meia hora ou mais e, com isso gera reclamações.

Ainda com relação ao atendimento prestado, quando um cliente chega ao caixa com mais de 10 documentos, os caixas se omitem a autenticarem, repassando os documentos para Retaguarda de Ponto de Venda (RETPV), gerando com isso um conflito de informações, pois os clientes querem ser atendidos no horário marcado e isso não acontece, pois a RETPV tem sua seqüência de prioridades.

Isto demonstra que existem pontos problemáticos envolvendo os funcionários de uma forma geral, quando da presença do espírito de equipe. A satisfação do cliente depende do envolvimento que as pessoas têm quanto ao desenvolvimento de suas atividades. Nesse contexto, é crucial ter o ponto de vista dos próprios funcionários, pois qualquer mudança que venha ser necessária de ser efetivada tem que ter a participação deles para que possa ser concretizada.

4.1.7 Identificando as opiniões dos funcionários

Quando do questionamento a respeito do processo desenvolvido pela CEF junto aos funcionários, estes expressaram opiniões interessantes, merecendo uma análise mais cautelosa; alguns descreveram o atendimento agendado como solução e problema. Mas, como entender tal argumentação?

Quando a visão destaca o agendamento como solução, esta se dá no sentido de rapidez, eficiência e eficácia, pois se um cliente liga para agendar um atendimento, não há necessidade de deslocamento de sua residência antes do horário previsto, podendo, inclusive, estabelecer uma programação de seus compromissos. Porém, também pode ser visto como problema, principalmente em dias de pico, pois o atraso entre um cliente e outro não é aceito entre os demais em seus respectivos horários: a cada cinco minutos de atraso entre os atendimentos, gera um atraso de mais de hora para quem está marcado para o final do expediente.

Outro aspecto negativo quanto ao agendamento de atendimento consiste nas situações onde o cliente entra na agência em dia de menos movimento e visualiza os caixas parados e não entende porque não pode ser atendido naquele momento, já que não tem ninguém na agência. Entretanto, a visão da CEF é que se o cliente entrar na agência e for atendido por não ter movimento, o sistema de agendamento não vai ser eficiente, ou seja, a CEF não permite a flexibilidade na implantação desse novo sistema.

Por outro lado, também vale ressaltar a questão do 0800, onde o cliente pode ligar para fazer seu agendamento. Porém, como todos sabem, deve-se ter muita paciência para usar este tipo de serviço. Ainda existem aqueles clientes especiais que desejam ser tratados com privilégios e, com isso, causam transtornos para os

funcionários, pois ao colocar seus nomes na frente dos demais, gera conflitos com outros clientes e, se não colocar seus nomes para fazer um diferencial, gera conflitos com estes mesmos clientes.

É relevante destacar, com relação aos colaboradores envolvidos, que as opiniões são divididas, de acordos com os cargos exercidos e com o grau de envolvimento com relação a este Sistema. Por exemplo, os caixas são totalmente a favor, pois para eles gerou tranqüilidade no decorrer de sua jornada de trabalho; eles trabalham com mais calma e, com isso, a ocorrência de erros é mínima, bem como o stress, pois todos sabem que trabalhar com dinheiro e sobre pressão pode ocasionar perdas. Já a equipe de frente, diretamente envolvida no processo de agendamento, externa outra opinião: os estagiários, os recepcionistas e agente de atendimento são atingidos pela falha do sistema implantado diretamente e diariamente; estes são grosseiramente atacados com palavras fortes e a pressão sobre eles é muito grande.

A RETPV também sofre com a falha do sistema, pois quando o cliente chega no caixa com um pouco mais de 10 documentos, o caixa omite a autenticar e os envia a RETPV, gerando com isso uma mudança brusca na rotina da RETPV, pois a mesma tem duas horas para validar os caixas rápidos que são colocados no auto-atendimento, além dos malotes-empresas, e nesse caso é totalmente pressionada para autenticar aqueles documentos do cliente que agendou e está aguardando insatisfeitos.

4.2 PROPOSTA TÉCNICA

Esta etapa da pesquisa tem a finalidade de apresentar as recomendações propostas diante dos aspectos problemáticos evidenciados.

De acordo com Albrecht (2002) o perfil dos clientes, quando o enfoque direciona-se a qualidade na prestação de serviços, mudou substancialmente. Nesse sentido, pode-se agregar o fato do aumento da concorrência e da revolução tecnológica, que incorporam, diariamente, transformações intensas. Mas, o que isto tem a ver com a temática abordada?

Na verdade, o levantamento de dados, centrado sobretudo na observação direta do ambiente pôde demonstrar o grau de insatisfação dos clientes diante do processo de atendimento prestado pela CEF, principalmente quanto ao agendamento de serviços. Neste sentido, a seguir, serão demonstradas as propostas consideradas como oportunas, face a realidade vivenciada.

4.2.1 Analisando o perfil dos atendimentos realizados

De acordo com o funcionamento atual das rotinas de atendimento da CEF, pôde ser visto que o maior fator de insatisfação consiste nos tempos de agendamento por cliente, os quais quase sempre não são obedecidos, causando demoras e transtornos. Para solucionar esta ocorrência propõe-se:

1) Estabelecer perfil de atendimento baseado na definição de um tempo padrão: vários são os serviços prestados aos clientes a partir de um agendamento: abertura de contas, pagamentos, recebimentos, depósitos, entre outros. Sem esquecer que um cliente pode solicitar vários serviços ou questionar dúvidas diante do seu atendimento, comprometendo o que fora agendado.

Assim, é importante que se estabeleça uma tabela delimitando um tempo médio para a execução de cada serviço, para que o tempo a ser estimado possa se aproximar melhor da realidade.

2) Agendar clientes baseado no perfil de atendimento: a partir da tabela de tempo médio de atendimento por serviço, deve-se proceder as marcações com horários diferenciados, de acordo com esta informação. Entretanto, é importante que o funcionário cheque no ato do agendamento se o cliente tem mais de uma solicitação a realizar, pois isto repercutirá no aumento do tempo a ser vinculado a ele.

3) Atendimento: no momento do atendimento, diante da chamada nominal do cliente, conferir se realmente é a pessoa que está ali para ser atendida e, de posse do registro do agendamento, já posicionar o cliente acerca do que vai ser solucionado. Caso o cliente venha a solicitar outros serviços, informar que o agendamento não contemplou tal solicitação e que existem outras pessoas programadas para os horários subseqüentes.

4) Monitoramento do atendimento: cada funcionário deve procurar desenvolver suas atividades dentro do tempo agendado por cliente. Assim, a cada dia, pelo menos no inicio da implantação das mudanças, deve-se realizar um acompanhamento de como estão ocorrendo os atendimentos; cada um deverá anotar os atrasos que porventura aconteceram, justificando o motivo que possivelmente originou. O propósito é não identificar qual o funcionário que está atrasando, mas o que pode ser corrigido no processo.

Portanto, de maneira mais efetiva a avaliação poderá abranger os seguintes parâmetros: reclamações de clientes, atrasos e ociosidade do caixa. É importante verificar a possibilidade dos caixas atenderem os clientes que estão nas agências marcados para outro horário, desde que os mesmos estejam desocupados. Porém, é importante deixar claro para aquele cliente que está sendo atendido fora do horário de agendamento, que esta exceção ocorre se o cliente daquele horário não comparecer a agência, ressaltando que o cliente atendido no momento, fique atento ao agendamento para que este serviço seja efetuado com sucesso da próxima vez.

O estabelecimento da programação de tempo por serviço tende a ser a medida mais oportuna, face que o sistema de agendamento não poderá ser alterado. É crucial o empenho do funcionário que é responsável por alimentar o sistema, quando da abordagem ao cliente, no sentido de poder estabelecer um tempo capaz de atender as suas necessidade, quanto ao serviço que vai ser desenvolvido.

4.2.2 Atendimento a clientes especiais

A partir da observação direta, pôde-se constatar que os clientes considerados especiais, como é o caso de idosos, deficientes, gestantes e pessoas com crianças de colo, altera a rotina do agendamento, pois são encaixados entre um e outro, alterando o horário e causando atraso no fim do dia. Contudo, propõe-se:

- Disponibilizar um caixa especial para atender estes clientes;

- Conscientizar os clientes especiais que o atendimento agendado é uma solução viável para evitar grandes concentrações de pessoas em uma agência bancária ou em qualquer outro tipo de serviço. Assim, o fato de ter o caixa disponível para eles

não deve interferir nos agendamentos realizados, ou seja, estes deverão esperar sua vez, diante do caixa disponibilizado para tal função.

Esta mudança ocasionaria maior agilidade no atendimento, não comprometendo o fluxo programado de atendimento.

4.2.3 Mudanças no layout

O layout em uma empresa pode ser solução ou problema. Assim, quando constitui um problema deve-se procurar mudar o mais rápido possível, para evitar mais transtornos aos serviços prestados. Foi observado que o monitor do agendamento interno fica exposto aos clientes, que passam a verificar o tempo de seu atendimento. Quando ocorre alguma eventualidade, como: atraso, intercalações de clientes especiais, dentre outras, inicia-se muitas reclamações em volta das recepcionistas, ocasionando desgastes para todos envolvidos no processo.

Diante desta realidade, propõe-se que seja feita uma mudança na localização da tela do monitor. Atualmente, como esta se encontra acessível aos clientes, quando da sua chamada nominal, algum cliente mais esperto pode assumir o local de outro que porventura não compareceu. Assim, as informações devem estar visíveis apenas para os funcionários, até porque fará parte do processo proposto a solicitação de algum documento que venha a comprovar se a pessoa realmente confere com a que foi agendada previamente.

4.2.4 Implementando mudanças junto a atuação dos estagiários

Com relação aos estagiários, algumas ações são visualizadas como oportunas:

1) Ampliar período de estágio: para que se possa ter pessoas mais comprometidas e engajadas no processo de atendimento aos clientes é importante estender o período de estágio por cerca de dois anos, sendo que faltando seis meses para o encerramento do contrato, já se comece a recrutar novos estagiários

para começarem a ser treinados, pois quando a equipe mais antiga estiver saindo das suas atividades, a nova equipe já está devidamente capacitada;

2) Perfil do estagiário: para o processo de recrutamento de pessoas para ocupar a função de estagiário, deve existir critérios que devem ser obedecidos, quanto a formação de cada um. É crucial que se tenham universitários, pertencentes a área de humanas, mas que ainda estejam faltando, pelo menos, dois anos para concluir o curso, de maneira a coincidir com o término do contrato.

3) Capacitação do estagiário: a capacitação do estagiário deverá ser focada em duas etapas, ou seja, a primeira deverá abranger o processo adotado pela CEF, em termos do que efetivamente ele atuará junto aos clientes; a segunda deverá enquadras treinamentos focados na qualidade no atendimento e no relacionamento interpessoal.

É importante que sempre existam treinamentos motivacionais, para que se tenha estimulado o entusiasmo e o comprometimento pela qualidade no atendimento ao cliente. O espírito de equipe é outra linha a ser buscada: as pessoas devem enxergar o todo, isto é, a produtividade será considerada como satisfatória quando todo o grupo tiver bom desempenho.

4) Feebcaks: o coordenador dos estagiários deverá estar continuamente proferindo feedbacks a respeito do trabalho desenvolvido. Assim, diante de pontos a serem melhorados, toda a equipe deverá ser engajada na busca de soluções mais oportunas. Entretanto, em situações onde se tenham resultados positivos, os elogios devem ser referenciados.

4.2.5 Plano de ação proposto

Mediante os pontos levantados na pesquisa, considerando as ações propostas anteriormente, tem-se uma síntese a partir do plano exposto a seguir.

PROBLEMÁTICA	*TRANSTORNO*	*O QUE DEVE SER FEITO*	*BENEFÍCIO*	*RESPONSÁVEL*
Reclamações constantes	Número de agendamento superior ao número de caixas disponíveis	1-Estabelecer perfil de atendimento baseado na definição de um tempo padrão; 2-Agendar clientes baseado no perfil de atendimento; 3-Avaliar agendamentos realizados sob os seguintes parâmetros: reclamações de clientes, atrasos, ociosidade do caixa.	- Evitar a ocorrência de reclamações - Elevar a satisfação dos clientes - Aumentar a produtividade dos funcionários	Recepcionista Caixa Estagiário
Reclamações entre os clientes agendados, pois no horário do seu agendamento este cedeu a vez para o cliente especial	Intercalações entre um cliente e outro de pessoas especiais: idosos, deficientes, e pais com crianças no colo.	Estabelecimento de um caixa exclusivo disponível para o cliente especial.	- Agilidade no atendimento - Elevação do nível de qualidade - Não comprometimento do fluxo de atendimento	Gerência
Falha no sistema, pois se outro cliente entra na vez e, é atendido, isso significa que este sistema é falho.	A tela do monitor do atendente fica exposta aos clientes	O monitor não deve ficar exposto aos clientes.	Caso um cliente que for chamado não se encontre na agência, outro cliente não irá entrar na vez, pois corre o risco de ser descoberto.	Gerência
Rotatividade dos estagiários	Comprometimento do atendimento prestado ao cliente	1 – Ampliar o período de estágio 2 – Desenvolver critérios para o perfil adequado do estagiário 3 – Definir programa de capacitação	- Elevação do nível do atendimento prestado - Adequação do estagiário ao cargo - Aumento da produtividade	Gerência

Quadro 2: Plano de Ação Proposto

5 CONCLUSÕES

A pesquisa desenvolvida apresentou uma contribuição significativa para a organização analisada. Na verdade, quando se fala em qualidade no atendimento ao cliente tem-se uma preocupação do mercado em entender como ela pode ser obtida, já que a concorrência a cada dia se torna mais acirrada. Assim esta deixou de ser apenas tratá-lo bem e com cortesia, passando a ter um contexto mais amplo: oferecer um serviço completo e com qualidade. Mais do que isso, hoje significa acrescentar benefícios a produtos e serviços, objetivando superar suas expectativas. Também é necessário estabelecer um retorno através de suas críticas e sugestões, transformando-as em especificações de melhores produtos e serviços para conquistar a sua fidelização. Com isso, a empresa ganha vantagem competitiva sobre o seu concorrente e também ganha espaço no mercado, já que atender com qualidade gera um diferencial sobre os demais.

A empresa por sua vez, demonstrou interesse em fazer com esta qualidade de atendimento ao cliente, se torne realidade, vindo a ser vista como diferencial neste mercado competitivo. O plano de ação proposto contemplou medidas que foram desenvolvidas segundo sua realidade portanto, através de sua gerência geral e suas gerencias de apoio se buscará, agregar valores ao atendimento aos clientes, fazendo com que sejam ouvidos e mediante feedback com os funcionários, sejam realizadas melhorias a este atendimento. Po outro lado, as mudanças no layout, foram oportunas para facilitar o trabalho de seus funcionários junto ao clientes, além de treinamentos para relacionamento entre clientes e funcionários procurando a satisfação de ambos. A rotatividade dos estagiários e a contratação de novos estagiários sem o treinamento prévio, foi um aspecto chave na pesquisa: ficou determinado que antes da contratação pode se fazer um treinamento e com isso obter uma seleção para evitar ou diminuir alguns transtornos envolvendo cliente e estagiários. Quanto aos funcionários é possível que diminua o número de ocorrência enviado a RETPV e com evita que o mesmo cliente retorne a agência para o mesmo serviço.

Logo, percebe-se que as ações propostas são práticas e viáveis, já que não existe custos vinculados a sua implantação. Entretanto, os benefícios serão significativos pois repercutirá melhorias junto ao atendimento prestado ao cliente.

Por fim, a experiência adquirida no desenvolvimento da pesquisa foi significativa, permitindo avaliar uma situação real de uma organização onde pôde ser constituída uma problemática, a partir da qual foram desenvolvidas ações, com base em um entendimento teórico.

REFERÊNCIAS

ALBRECHT, Karl. **Revolução nos Serviços.** São Paulo: Pioneira, 2002.

ALBRECHT, Karl. **A Única Coisa que Importa.** São Paulo: Pioneira, 1999.

FITZSIMMONS, James A. **Administração de Serviços.** São Paulo: Bookman, 2000.

HOFFMAN, K. Douglas. **Princípios de Marketing de Serviços.** São Paulo: Thomson, 2003.

KOTLER, Philip. **Marketing para o Século XXI.** São Paulo: Futura, 2002.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Qualidade Total em Serviços.** São Paulo: Atlas, 1999.

LOVELOCK, Christopher. **Serviços Marketing Gestão.** São Paulo: Saraiva, 2005.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da Qualidade.** São Paulo: Atlas, 2000.

ROESCHE, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração.** São Paulo: Atlas, 1999.

TASCA, Bob. **Clientes Satisfeitos.** São Paulo: Atlas, 1997.

TOLEDO, Geraldo Luciano. **Marketing Bancário.** São Paulo: Atlas, 1978.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração.** São Paulo: Atlas, 1998.