



UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
DIRETORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA



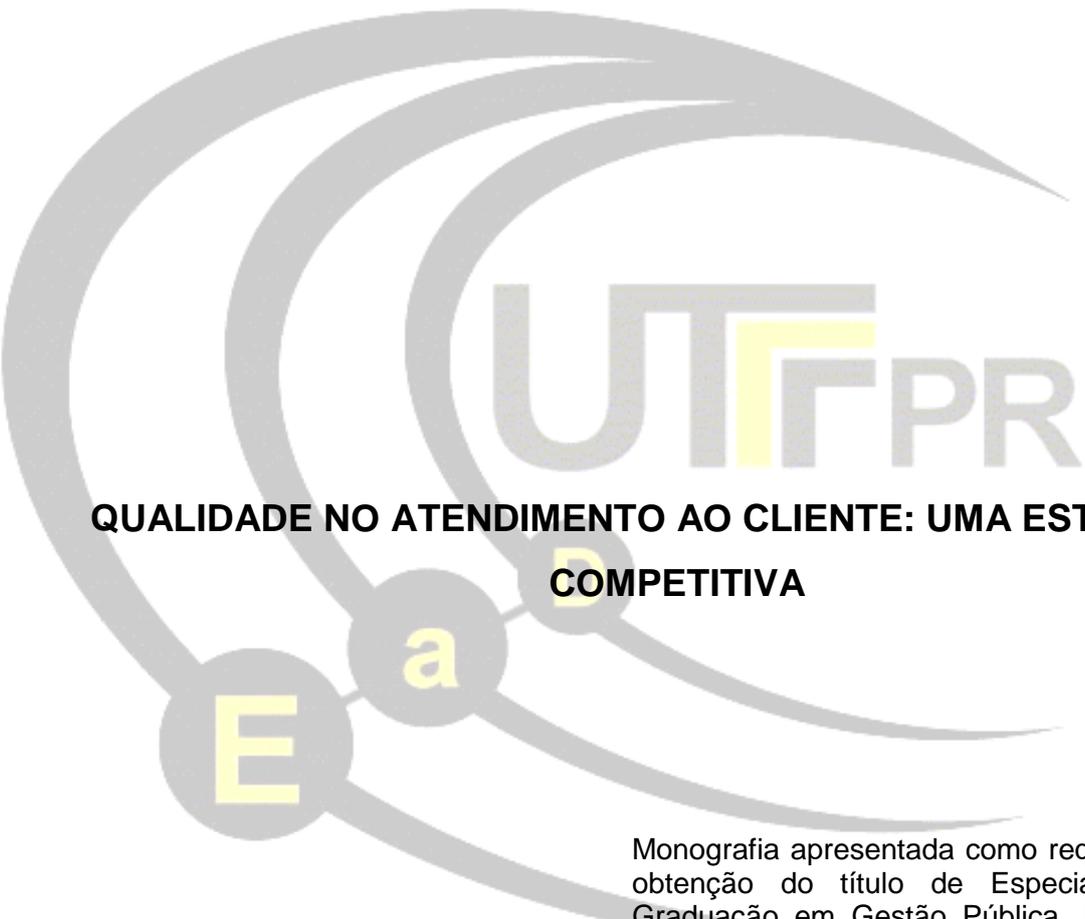
VIVIANA MEDRADES TOLENTINO MONTALVÃO

**QUALIDADE NO ATENDIMENTO AO CLIENTE: UMA ESTRATÉGIA
COMPETITIVA**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

PATO BRANCO
2013

VIVIANA MEDRADES TOLENTINO MONTALVÃO



**QUALIDADE NO ATENDIMENTO AO CLIENTE: UMA ESTRATÉGIA
COMPETITIVA**

Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção do título de Especialista na Pós Graduação em Gestão Pública, Modalidade de Ensino a Distância, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR – *Câmpus* Pato Branco.

EDUCAÇÃO À DISTÂNCIA

Orientadora: Prof. Melaine Roberta Camarotto

PATO BRANCO

2013



TERMO DE APROVAÇÃO

QUALIDADE NO ATENDIMENTO AO CLIENTE: UMA ESTRATÉGIA COMPETITIVA

Por

Viviana Medrades Tolentino Montalvão

Esta monografia foi apresentada às 19:50 h do dia **16 de Maio de 2014** como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista no Curso de Especialização em Gestão Pública, Modalidade de Ensino a Distância, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, *Câmpus* Pato Branco. O candidato foi argüido pela Banca Examinadora composta pelos professores abaixo assinados. Após deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho.....

Prof^a. Melaine Roberta Camarotto
UTFPR – *Câmpus* Pato Branco
(orientadora)

Prof Dr. Neimar Follumun
UTFPR – *Câmpus* Pato Branco

Tutor à distância RICARDO PALARO
UTFPR – *Câmpus* Pato Branco

Dedico este trabalho aos amores de minha vida, à meu esposo Reginaldo da Silva Montalvão, à minha querida filha, Karina Nicolly Medrades Tolentino Montalvão e ao mais novo filho amado, Pedro.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, devo agradecer à Deus pela vida e pela forma como tem me guiado. Esse trabalho não é resultado de um esforço individual.

Agradeço ao meu esposo Reginaldo e a minha filha Karina pela dedicação e incentivo nesse curso de pós-graduação e durante toda minha vida, me deram amor e força para encarar e transpor os desafios e obstáculos. Toda energia dividida nesta reta final com minha nova gestação, nosso amado Pedro.

Agradeço à minha mãe Ivani e a minha irmã Stefane, pelo apoio e incentivo.

À minha orientadora professora Melaine Roberta Camarotto, pela dedicação que conduziu o esplêndido trabalho de orientação.

Agradeço aos tutores, professores do curso de Especialização em Gestão Pública da UTFPR, Campus Pato Branco.

Enfim, sou grata a todos que contribuíram de forma direta ou indireta para realização desta monografia.

“O Senhor não vê como vê o homem. O homem vê o que está diante dos olhos, porém o Senhor olha para o coração”.

(1 Samuel 16.7)

RESUMO

VIVIANA MEDRADES MANTALVÃO. Qualidade no Atendimento ao Cliente: Uma Estratégia Competitiva, 2013. 38 folhas. Monografia (Especialização Gestão Pública). Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Pato Branco, 2013.

Este trabalho tem como temática a qualidade no atendimento ao cliente, através da análise da qualidade como ferramenta decisiva na captação e manutenção de clientes e, como o bom atendimento se traduz em vantagem competitiva às organizações. A investigação sobre o tema em tela deu-se através de pesquisa bibliográfica, onde foi possível observar que empresas focadas na melhoria da relação com seus clientes tem a possibilidade de reconhecer as necessidades e antecipar-se aos desejos destes, fato este que propicia a criação da vantagem competitiva. Apesar de muitas vezes não haver perfeição quando consideramos a qualidade, existem muitas formas pelas quais as organizações podem melhorar seu atendimento e prestação de serviços, exemplos acerca de como fornecedores de serviços bem sucedidos usam a atenção para detalhar e melhorar os seus lucros e a satisfação dos clientes. Uma das coisas que os mesmos fazem é conhecer muito bem seus negócios e abordar os serviços com uma atitude inovadora em busca da fidelização do cliente. A fidelidade dos clientes está diretamente ligada à sua satisfação, uma vez que, somente clientes satisfeitos têm sua fidelidade conquistada. Dentre as maneiras para se alcançar este elevado nível de satisfação destacamos a qualidade dos serviços prestados e a qualidade no atendimento. Por fim, conclui-se que a qualidade no atendimento atua como diferencial competitivo para as organizações, melhorando a competitividade e mantendo seus negócios atrativos aos olhos dos clientes.

Palavras-chave: Organização. Serviços. Satisfação. Competividade.

ABSTRACT

VIVIANA MEDRADES MANTALVÃO. Quality in Customer Service: A Competitive Strategy, 2013. 38 sheets. Monograph (Public Management Specialization). Federal Technological University of Paraná, Pato Branco, 2013.

This work is inspired by the quality of customer service, through the analysis of quality in as key tool in attracting and maintaining customers and, as good treatment translates into competitive advantage to organizations. Research on the theme in question was made by the literature, where it was observed that focussed on improving the relationship with their clients have the ability to recognize the needs and anticipate the wishes of these, a fact that supports the creation of competitive advantage. Although often no perfection when we consider the quality, there are many ways in which organizations can improve their care and services, examples on how successful service providers use the attention to detail and improve their profits and customer satisfaction. One of the things that they do is to know their business very well and tackle services with an innovative attitude in pursuit of customer loyalty. Customer loyalty is directly tied to your satisfaction, since only satisfied customers have earned their loyalty. Among the ways to achieve this high level of satisfaction include the quality of services and quality of care. Finally, it is concluded that the quality of care acts as a competitive advantage for organizations, improving competitiveness and maintaining its attractiveness in the eyes of the customers business.

Keywords: Organization. Services. Satisfaction. Competitiveness.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	11
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	13
2.1 SERVIÇO.....	13
2.1.1 Serviço com Qualidade Inferior.....	14
2.1.2 Serviço com Qualidade Superior.....	15
2.1.3 Avaliando o Serviço.....	17
2.2 QUALIDADE NO ATENDIMENTO.....	19
2.2.1 O Profissional de Atendimento.....	20
2.3 INVESTINDO NA SATISFAÇÃO DO CLIENTE.....	22
2.3.1 Enfocando o Cliente.....	23
2.3.2 O que os Consumidores Desejam.....	25
2.4 TREINAMENTO E MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES.....	26
2.5 GESTÃO PARA QUALIDADE DO SERVIÇO PÚBLICO	30
2.5.1 Atendimento no Setor Público.....	32
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA.....	33
3.1 TIPO DE PESQUISA OU TÉCNICAS DE PESQUISA.....	33
4 CONCLUSÃO.....	34
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	37

1. INTRODUÇÃO

A qualidade no atendimento, com óptica para o serviço público, busca uma maior eficiência na prestação dos serviços, como melhoria contínua na satisfação do cidadão. Uma expressiva mudança nas Instituições Públicas, com um movimento crescente em prol da qualidade. Muitas são as reclamações de clientes sobre serviços e atendimentos ruins, que receberam, a começar por atendentes amuados, mal educados, falta de instruções. Não importa em qual setor ou empresa, o difícil é obter respostas certas.

As empresas públicas ou privadas que possuem uma correta relação com os seus clientes, tem a possibilidade de conhecer mudanças de atitudes e expectativas dos clientes e assim podem antecipar-se às suas necessidades. As boas relações com os clientes podem constituir uma vantagem competitiva real, já que os meios comerciais contemporâneos se perfilam cada vez mais uniformes quanto ao uso de tecnologias avançadas da informação e comercialização de produtos, mas se diferenciam notavelmente no trato oferecido a seus clientes.

A qualidade em Serviços descreve como muitas dessas empresas são capazes de medir e avaliar seus serviços, uma tarefa difícil, mas essencial. Apesar de muitas vezes não haver perfeição quando consideramos a qualidade em serviços, existem muitas formas pelas quais as empresas podem melhorar seu atendimento e prestação de serviços. Atualmente existem diversas formas de investir na satisfação do cliente, e saber se estão tendo retorno com esse método, também existem exemplos acerca de como fornecedores de serviços bem sucedidos usam a atenção para detalhar e melhorar os seus lucros e a satisfação dos clientes. Uma das coisas que os mesmos fazem é conhecer muito bem seus negócios e abordar os serviços com uma atitude inovadora.

Nos dias atuais, relacionamento entre fornecedores de serviços e clientes parece ter chegado a uma condição aguda, e isso é uma fonte de muito debate e publicidade, por que a qualidade dos serviços tornou-se um assunto tão importante.

Finalmente, este trabalho tem por objetivo analisar os fatores apontados na literatura que contribuem para a qualidade no atendimento aos clientes. Além de,

pesquisar a importância da qualidade no atendimento, identificar variáveis comportamentais dos clientes que interferem na qualidade do atendimento e, analisar a qualidade do atendimento ao cliente como ferramenta decisiva na captação e manutenção de clientes. Este trabalho irá contribuir para a ciência administração, através da criação de material bibliográfico, tirando dúvidas a respeito de como melhorar o seu atendimento que além de garantir aos clientes uma prestação de serviço com qualidade, os mantém fiéis à empresa.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Analisando os fatores apontados na literatura, em livros e artigos científicos, podem-se encontrar textos e autores como Keith Denton (1991) e Jagdish Sheth (2001), que mostram que é possível prestar um atendimento de qualidade, e ser capaz de identificar variáveis comportamentais dos clientes que interferem na qualidade do atendimento, essa pesquisa torna-se importante, para empresa posicionar-se de forma correta, captando ainda mais clientes e ter sucesso. São muitos os pontos de interação entre cliente e empresa, como resultado do envolvimento de muitas pessoas neste processo. Assim, são muitas as oportunidades para se prestar um excelente atendimento, indo ao encontro do que o cliente quer, ou seja, do atendimento de suas necessidades. Neste trabalho abordaremos assuntos sobre os serviços de qualidade inferior e superior, a qualidade do atendimento, o foco nas necessidades dos clientes e como treinar e motivar os funcionários para que eles sejam um elo da interação entre a empresa-cliente.

2.1 SERVIÇO

Atualmente as empresas estão mais atentas com relação a qualidade em serviços, que vem sendo cogitado. Em sua maioria, as empresas parecem estar hibernando para este assunto, que causa danos à capacidade de competir.

Com a evolução comercial e o aumento da importância do cliente nos negócios, o conceito de serviços ampliou-se para significar, além da atividade de prestar serviços, tudo aquilo que pode ser feito ou vendido para os clientes, que não constitua um produto ou coisa concreta, mas que possa agregar valor ao produto ou à coisa concreta que o cliente compra (MARQUES, 2006).

De acordo com Zemke (1986), a Conference Board, um grupo de pesquisas de negócios de Nova York, entrevistou clientes e solicitou a taxa de satisfação com relação a dezenove serviços e dezenove produtos. Esse grupo descobriu que via de regra, os clientes estavam satisfeitos com a qualidade dos produtos comprados,

entretanto, não estavam nem um pouco satisfeitos com os serviços recebidos. Somente os serviços relacionados com viagens aéreas e eletricidade foram lembrados como tendo um valor aceitável. Serviços de saúde, hotéis, educação, serviços legais e muitos outros foram lembrados como muito caros e mal prestados.

Muitas empresas estão com dezenas de reclamantes, parece haver uma tendência crescente de expectativa e descontentamento dos clientes. Considerando as reclamações dos clientes como sintoma de problemas maiores, a situação é ainda mais séria do que realmente parece à primeira vista. Observa-se que existam evidências perturbadoras, de que a maioria dos clientes não satisfeitos não reclama.

Esse estudo descobriu que para cada reclamante que se dirigia aos escritórios das companhias, na média das empresas, havia 26 outros clientes com problemas, pelo menos seis dos quais bastante sérios. Os fatos mostraram friamente que entre 65% e 90% desses clientes que não reclamavam não voltariam mais a comprar da mesma marca. Além disso, as empresas nunca ficariam sabendo que tinham perdido o cliente. (ZEMKE, 1986).

Segundo Giansesi e Correa (1996) argumentam que a relevância estratégica dos serviços varia conforme o tipo de produto fabricado, o tipo de mercado em que a empresa atua, além de outros fatores. Todavia parece claro que qualquer empresa que deixe de se preocupar com os serviços que acompanham seus produtos, arrisca-se a ter a sua posição competitiva seriamente ameaçada.

2.1.1 Serviço com qualidade inferior

Existem inúmeros exemplos de serviços inferiores. Qualidade inferior não está limitada ao varejo, reclamações muito comuns, incluem longas filas, corredores congestionados, mercadorias sem preços visíveis e a falta de embalagem para presentes no departamento em que o item foi comprado. Parecem existir tantas razões para serviços com qualidade inferior quantas são as histórias a respeito. (SHETTY, 1987).

Os empregados podem ser o aspecto mais visível em serviços com qualidade inferior, mas o sistema no qual os empregados desempenham suas funções é o

principal culpado. Sob as mesmas condições de trabalho, a maioria de nós comportar-se-ia da mesma maneira.

Frequentemente, os fornecedores de serviços na linha de frente são mal pagos pelos esforços. Salários baixos, combinados com a falta de perspectiva de carreira, tornam o trabalho desinteressante. Os empregados não podem orgulhar-se de um trabalho desinteressante em que empresas fornecem pouco treinamento. Se existir algum tipo de treinamento é mais provável que o mesmo seja mais de natureza mecânica ou técnica do que dirigido para satisfazer o cliente. As empresas deveriam gastar mais tempo tentando automatizar, eliminar e simplificar os perfis técnicos em vez de desenvolver perfis de serviço voltados para o consumidor.

Uma pesquisa a respeito de 307 empresas de serviços concluiu que a maioria não poderia definir claramente o conceito de qualidade. Também ficou evidente que os esforços das companhias para melhorar a qualidade em serviços não tinham atingido os níveis de médias e baixas gerências. (SHETTY, 1987, p 47).

Estudos regulares de opinião pública revelam que a percepção geral de qualidade de serviço, na maioria dos países ocidentais, é muito negativa. Correta ou incorretamente, o “famoso homem (ou mulher) típico” acredita que está recebendo muito pouco por seu dinheiro, da maioria das empresas que prestam algum tipo de serviço (ALBRECHT, 2000).

Nota-se muitas vezes que empresas que tem uma qualidade inferior no atendimento, normalmente possuem uma equipe de frente desmotivada, prejudicando assim a qualidade do atendimento, fazendo com que o cliente desista de voltar a procurar novamente os serviços da empresa. Excelência em serviços é o único fator de influência de mercado totalmente baseado em recursos exclusivos e únicos: os Recursos Humanos.

2.1.2 Serviço com qualidade Superior

As empresas que fornecem um serviço de qualidade veem e agem de forma diferente das demais organizações. Tanto os serviços com qualidade inferior, como os de qualidade superior, começam pelo topo. Os administradores de empresas que prestam serviço com baixa qualidade, algumas vezes visam apenas o dinheiro e

nada mais, forçando apenas uma maior produtividade. As organizações fazem publicidade, promoções, usam diversos tipos de descontos e expedientes para atrair a atenção dos consumidores mas dão pouca atenção ao serviço pós-venda.

Fornecedores de serviços com qualidade distinguem-se por uma abordagem exatamente contrária a essa. Esses administradores sabem que produtos com qualidade, manutenção e boa administração interna influenciam a satisfação do cliente de forma mais acentuada do que os preços baixos ou promoções. (DENTON, 1991).

Empresas eficientes entendem seus clientes e administradores eficientes entendem as engrenagens que fazem funcionar as suas organizações. Quando o gerenciamento é ineficiente ele depõe contra a qualidade. O compromisso com a qualidade assumindo pela alta direção é essencial e é necessário mais do que somente falar exige ação, pois qualidade em serviços não está baseada em hipóteses, mas na mediação precisa dos desejos dos clientes através de uma grande variedade de programas de realimentação. Eles facilitam o cliente a dizer-lhes o que está certo e o que está errado.

As organizações que possuem um serviço de qualidade são decididamente orientadas para fazer com que todas as pessoas se envolvam mais, consideram os clientes, além de encorajar, respeitar e até estimular os empregados na linha de frente, estão envolvidos com ideias progressistas e com a preparação para solucionar problemas.

Uma empresa de qualidade deve-se preocupar com o aspecto inovador e procurar aproveitar as oportunidades do mercado para obter uma rápida percepção dos seus clientes e conseguir que as suas necessidades sejam atingidas. Nas palavras de Ishikawa (1997, p. 35) significa: “rápida percepção e satisfação do cliente das necessidades do mercado, adequação ao uso dos produtos e homogeneidade dos resultados do processo...”.

Em qualquer local onde existir qualidade, pode se inferir que exista o orgulho e a satisfação do trabalho realizado. Tal situação faz com que se gere mais empenho de todos e conseqüentemente maior produtividade e crescimento. Deming (1950, p. 137) afirma que “Qualidade é sentir orgulho do trabalho bem feito (...)

aprimoramento da qualidade eleva a produtividade (...) máxima utilidade para o consumidor”.

Saber realizar um atendimento adequado para o cliente é atender de forma que seu cliente saia com sua necessidade e perspectiva atingidas. Segundo Juran (1954 p. 22) “Qualidade é adequação do uso (...) satisfação das aspirações dos usuários”.

O cliente interage com o ambiente físico, processos, pessoas e procedimentos. O resultado da percepção de todos estes aspectos permite a ele um “juízo final”, momento em que o mesmo decide se a experiência é satisfatória ou não. Quando o serviço tem a capacidade de satisfazer, é considerado pelo cliente de boa qualidade.

Por esse motivo, administrar serviços tem uma abordagem organizacional global que faz da qualidade de serviço, tal como reconhecida pelo cliente, a principal força propulsora da empresa (ALBRECHT, 2000).

Segundo Dalledone (2008) nesses tempos de grande competitividade no mercado, um bom atendimento ao cliente está além do que um sorriso no rosto. O bom atendimento ao cliente é uma combinação entre os elementos: qualidade, eficiência, custo do produto, distribuição e rapidez. Todos esses elementos são promotores do ambiente que facilita a implantação ou a conquista da fidelidade.

2.1.3 Avaliando o Serviço

Antes que uma empresa comece a focar seus clientes em primeiro lugar ela deve entender quem são eles e que serviços precisam. Fornecedores efetivos de serviços sabem que atividades de serviços caras não tem valor se não satisfizerem às necessidades dos clientes.

O que as organizações precisam enfatizar são aqueles serviços que os tornam benquistos e que cativam a clientela. A lealdade dos clientes é aumentada quando eles esperam e recebem certas recompensas. As recompensas que os clientes esperam podem ser: velocidade de transações, atenção, confiabilidade, consistência ou até excitação. Não parece ter sentido oferecer serviços, a menos

que haja um claro entendimento das necessidades dos clientes. Algumas organizações “pensam” que entendem seus clientes, outras pensam que não precisam de mudanças e algumas somente esperam por clientes em potencial que precisem de seus serviços.

Cada empresa precisa avaliar os serviços fornecidos aos clientes. É de fundamental importância a necessidade de avaliar o estado dos serviços, caso contrário, não existem formas pelas quais o mesmo possa ser melhorado. Deming (1999) foi o pioneiro na arte de inovação na área de qualidade. Ele foi o primeiro a se preocupar com o lado humano nesta relação. Apresentando um caráter revolucionário, praticamente exigiu uma mudança no relacionamento e gerenciamento entre a empresa e o cliente, fornecedores e empregados.

O gerenciamento, atualmente, é responsável por quase 95% dos problemas encontrados na área de qualidade de produtos e serviços. Para ele, o gerenciamento deve auxiliar as pessoas a serem mais eficientes ao invés de mais difíceis. (DEMING, 1999).

Ainda segundo Deming (1999), como as pessoas têm suas individualidades tal comportamento deve ser respeitado e, para tanto, deve-se procurar ouvir a voz do cliente, definindo assim, certo padrão em que se procura agradar a maior parte possível de clientes. Ou seja, para Deming (1999, p.87) “... qualidade só pode ser definida em termos de quem a avalia...”.

... Crie uma visão consistente para a melhoria de um produto ou serviço (...) adote a nova filosofia e assuma a sua liderança na empresa (...) termine com a dependência da inspeção como via para a qualidade (...) minimize os custos com a seleção de um fornecedor preferencial (...) melhore de uma forma constante e contínua cada processo (...) promova a aprendizagem no terreno (training on the job) (...) Encare a liderança como algo que todos podem aprender (...) não lidere com base no medo. Evite usar um estilo autoritário de gestão (...) Destrua as barreiras entre os departamentos funcionais (...) Elimine as campanhas ou slogans com base na imposição de metas (...) Abandone a gestão por objetivos com base em indicadores quantitativos (...) Não classifique o desempenho dos trabalhadores ordenando-os por ranking (...) Crie um ambicioso programa de formação para todos os empregadores (...) Imponha a mudança como sendo uma tarefa de todos os trabalhadores. (DEMING, 1999, p 153).

O que é exatamente qualidade em serviços? Isso varia, dependendo da pessoa a quem você faz a pergunta e de qual lado está olhando. Além disso, os serviços são muito mais importantes do que os produtos manufaturados. A atividade mental é parte de muitos serviços, mas é impossível medir.

2.2 QUALIDADE NO ATENDIMENTO

Atendimento e tratamento são dois termos conceitos diferenciados e que muitas vezes são confundidos. Nossos esforços também tendem a um enfoque, e este enfoque pode fazer a diferença. O atendimento está diretamente ligado aos negócios que uma organização pode ou não realizar, de acordo com suas normas e regras. O atendimento estabelece dessa forma uma relação de dependência entre o atendente, a organização e o cliente. (CARVALHO, 1999).

O tratamento é a maneira como o funcionário se dirige ao cliente, orientando-o, conquistando sua simpatia. Este sim é um trabalho que depende exclusivamente do atendente. Por exemplo: um cliente que procura pregos numa loja de brinquedos, não será atendido em suas necessidades, mas, se for bem tratado e receber informações sobre onde encontrar o produto, levará uma boa imagem da empresa. Todo atendimento deve envolver um bom tratamento, porém o bom tratamento não garante o bom atendimento.

Para entender como funciona o processo de qualidade no atendimento e o quanto tal fato pode auxiliar no sucesso de uma empresa, buscou-se, primeiramente entender a qualidade no atendimento como sendo um diferencial competitivo. Num segundo momento, analisar e interpretar a qualidade de atendimento tendo como um foco principal o cliente. Num terceiro momento, explicitar a necessidade da empresa estar se auto avaliando para possível reciclagem. Finalmente, relacionar a necessidade de produzir o diferencial competitivo que faz com que a empresa obtenha o sucesso esperado.

A qualidade, tanto pode ser entendida como um conjunto de valores agregados aos produtos finais, como a um determinado serviço que induz os consumidores ou usuários para que optem por um determinado produto ou serviço de sua preferência. Uma empresa de qualidade necessita além de ser inovadora saber aproveitar as oportunidades do mercado. Neste sentido, elas conseguem ter uma rápida percepção dos seus clientes e dos modos de fazer com que suas necessidades sejam atingidas.

Realizar um atendimento de qualidade depende da estrutura organizacional e de uma equipe envolvida em seus objetivos. Depende também de uma gerência que dê apoio aos seus funcionários, encaminhando-os na realização de seu trabalho.

Assim, a qualidade é um dos valores agregados aos funcionários no atendimento a seus clientes. Tal situação induz ao que chamamos de diferencial no atendimento com qualidade.

Percebe-se que a participação consciente, criativa e motivada do colaborador pode atender as expectativas do cliente. Além disso, conhecer as necessidades implícitas e explícitas do cliente auxilia no diferencial da qualidade. Estar atento às tendências de mercado, produzir produtos e prestar serviços que superem as expectativas constituem-se fatores que tornam a qualidade, um diferencial. Seus requisitos se baseiam em conhecer as funções, a empresa, as normas e os seus procedimentos. No falar, utilizar um vocabulário simples, claro e objetivo, ouvir e compreender o cliente e perceber o mesmo em sua totalidade.

2.2.1 O Profissional do Atendimento

A principal função do atendente é representar a organização junto aos clientes, fornecendo informações, esclarecendo dúvidas, solucionando problemas, enfim, dispensar um tratamento que gere satisfação, segurança e tranquilidade.

O primeiro requisito para fazer um bom atendimento é estar em constante aperfeiçoamento. A segurança ao transmitir informações, depende do conhecimento sobre a função, as normas, os procedimentos, a empresa, seus produtos, serviços e o código do consumidor. (TSCHOHL, 1996).

O bom atendimento depende de fatores fundamentais, ouvir e falar: O ouvir, pois sem Ouvir, não é possível atender sem antes saber o que atender. É necessário ouvir o que o cliente tem a dizer para estabelecer uma comunicação sem desgastes e depois de ouvir atentamente, é necessário falar, para se estabelecer o processo de comunicação.

Quando um atendente transmite uma informação ao cliente, deve utilizar-se de uma linguagem adequada, evitando termos técnicos, siglas, gírias, enfim ser

claro, objetivo, respeitando o nível de compreensão do cliente, e por fim perceber os gestos, as expressões faciais e a postura do cliente são ricos em mensagens, que se percebidas auxiliarão a sua compreensão. As pessoas são diferentes uma das outras. Por esta razão a percepção é um fator fundamental. É através dela que conseguimos captar as diferentes reações e assim dispensar um tratamento individual e único.

A qualidade satisfatória da atenção ao cliente permite o estabelecimento de um comportamento de compra por parte do cliente mais satisfatório perante a marca da empresa.

O atendimento constitui o segundo passo do processo técnico da venda e procede da curiosidade conseguida na apresentação. Numa boa apresentação o prospecto chega a desenvolver certo grau de atenção chamado curiosidade que se conhece como pré-atendimento.

A qualidade do atendimento que oferecemos pode determinar o sucesso ou o fracasso de um negócio. O contato de um funcionário com os clientes da empresa como um todo influenciará o relacionamento com a companhia. (KOTLER, 1991).

Pré-requisito básico, como a consistência, ajuda o bom profissional a desempenhar um bom atendimento e melhorar a qualidade do mesmo. Por proporcionar a mesma qualidade de atendimento sempre apesar das circunstâncias. Se um profissional de atendimento a cada dia tratar bem 36 clientes e não tratar da mesma forma 4, na média terá tido um bom desempenho: 90% de bom atendimento. Mas se ele perder 4 clientes por dia, a empresa estará perdendo cerca de 1.000 clientes por ano. É muito. Todo cliente deve ser atendido com excelência.

Gostar de ajudar - O pré-requisito básico para um bom profissional de atendimento é gostar de ajudar as pessoas. Ao simplesmente vender o seu produto ou serviço, a empresa estará efetuando uma transação comercial que termina no momento de pagar e levar. Ao ajudar o cliente a resolver seu(s) problema(s), o profissional de atendimento estará criando uma relação de cooperação duradoura, mesmo que nenhuma venda seja efetuada na primeira interação.

Rapidez no Atendimento - Todo cliente deve ser atendido rapidamente não por uma questão de eficiência, nem cortesia, mas pelo fato de, ao ter esperado cinco minutos, não saber se terá de esperar mais cinquenta minutos para conseguir o que quer.

Esperando o pior, o cliente pode desistir e ir para a concorrência. (MCKENNA, 1992, p. 47).

Promessas - Em muitos casos, uma das principais funções da pessoa que atende os clientes é informar prazos, por exemplo: quando ficará pronto, quando será entregue, quando estará disponível etc. Não se espera que cada um tenha uma bola de cristal, mas parte do conhecimento técnico desses profissionais deve ser fazer previsões razoavelmente confiáveis ou no mínimo explicar ao cliente o que determinará o prazo.

Sendo assim um bom profissional, deve estar sempre disposto a seguir alguns requisitos básicos para que ele possua um diferencial e uma melhor qualidade no atendimento, estar constantemente se aperfeiçoando, ouvir, falar, passar informações corretamente e principalmente gostar de ajudar o cliente, são diferenciais de um excelente profissional.

2.3 INVESTINDO NA SATISFAÇÃO DO CLIENTE

Historicamente sempre houve problemas entre servidores e servidos. Os clientes ofendem-se quando não recebem um bom tratamento, e algumas vezes os empregados que lidam diretamente com o público ofendem-se com a forma como são tratados pelos clientes.

Em primeiro lugar e mais importante, os clientes estão se tornando bem mais críticos em relação aos serviços que recebem. Muitos clientes estão não somente desejando, mas esperando melhores serviços.

Mais clientes então procurando serviços com maior qualidade. Os executivos da indústria de serviços de saúde notaram padrões similares, conforme consta em um estudo liderado pela American Bankers Association em 1984. (SHETTY, 1987 p 64).

Além do descontentamento generalizado de clientes, existem outras razões pelas quais os serviços estão se tornando um assunto cada vez mais importante nas reuniões das diretorias das corporações. Diversas delas prendem-se a motivos demográficos. Nós vivemos em uma economia de serviços e não em uma

econômica agrícola ou industrial. Os serviços já respondem por cerca de 68% do PIB e mais de 70% dos empregados nos Estados Unidos. Qualquer novo crescimento no futuro ocorrerá ainda mais no setor serviços. Dos 12,6 milhões de novos empregos criados desde o final da recessão em 1982, quase 85% foram nas indústrias de serviços, em detrimento dos campos de produção de bens (KOEPP, 1987, p. 78).

Como a maioria dos produtos é similar, o campo de batalha é serviços. A mais poderosa ferramenta de percepção da qualidade global é o serviço prestado ao cliente. Se uma pessoa entrar em um ramo de negócio tendo como única meta juntar dinheiro, as chances são de que não o conseguirá. Mas se colocar os serviços e a qualidade em primeiro lugar, o dinheiro cuidará de si mesmo.

2.3.1 Enfocando o Cliente

As empresas que tem seus esforços voltados para a satisfação do cliente são as que têm definido operacionalmente a qualidade. Algumas técnicas para a satisfação dos clientes são sutis e outras não evidentes. Algumas envolvem dedicação de tempo dos administradores, enquanto que outras enfocam na monitoração extensiva das necessidades e atitudes dos clientes. O foco no cliente requer compreender a demanda e expectativa dos seus clientes fazendo com que os objetivos internos da empresa se voltem exatamente para essa questão. Para tanto, é importante avaliar constantemente o nível de satisfação de seus clientes, procurando agir tanto de forma preventiva quanto corretiva.

Uma intrínseca relação entre a *eficiência* e a *qualidade*, visando comprovar que as ações de qualidade caminham, direção ao cumprimento do Princípio da Eficiência da Administração Pública. Para a satisfação do cliente externo, faz-se necessário à adoção de novas práticas e novos rumos, visando à melhoria contínua.

Um primeiro ponto para se considerar em relação ao consumidor é a motivação. Pode-se considerar que, com raras exceções, o ser humano não irá consumir nada se não estiver devidamente motivado a comprar. Assim é de fundamental importância à realização das necessidades dos clientes e para tanto, os funcionários devem estar atentos às características dos mesmos. Em outras

palavras, perceber tanto nos clientes introvertidos quanto nos extrovertidos as suas características fundamentais e procurar atendê-los de modo que satisfaçam as suas necessidades.

Deve-se atentar para o fato de que as relações entre o indivíduo e o mundo que o rodeia são regidas pelo mecanismo perceptivo e todo o conhecimento é necessariamente adquirido através da percepção. Cada indivíduo possui o seu modo próprio de captar, selecionar, organizar e interpretar suas ações diante de um mesmo estímulo.

É fundamental, compreender este processo, com vista ao conhecimento dos principais fatores que determinam a captação de um estímulo e a sua interpretação e para tanto devemos estar atentos ao comportamento dos clientes, assim como as empresas em geral estão dando a devida importância ao comportamento dos mesmos.

Muitas organizações imaginam que para obter retorno com os investimentos na satisfação dos clientes, é necessário, não somente dedicação de tempo dos administradores, mas também dedicação por parte de seu pessoal na linha de frente, e isso exige uma implementação bem-sucedida de qualidade em serviços e uma grande dose de preparação e organização.

A satisfação dos clientes ocorre quando uma organização enfoca seus esforços em serviços de qualidade. A satisfação dos clientes produz recompensas reais para a empresa em termos de lealdade dos clientes e na imagem da empresa. A insatisfação dos clientes produz um desgosto real e isso é um fato que as empresas raramente podem se dar ao luxo de ignorar. Um cliente volta a uma empresa muitas vezes porque reconhece a sua qualidade e sabe que pode confiar nas pessoas que ali trabalham. Ainda que a maioria das empresas reconheça o valor de um cliente satisfeito, somente algumas assumem o compromisso necessário para assegurar a satisfação dos clientes.

Ainda que existam muitas formas de monitorar a satisfação dos clientes, a monitoração permite que as empresas ofereçam a qualidade e as mercadorias que os clientes esperam e forneçam serviços e atendimentos que signifiquem algo para seus clientes.

Realmente os clientes apreciam o fato de que alguém peça sua opinião e pareça mesmo interessado em suas respostas, pois ninguém gosta de crer que um negócio esteja interessado somente em seu dinheiro. Se uma empresa obtém a satisfação de seus clientes ela obtém mais do que dinheiro; obtém lealdade dos clientes que é a espinha dorsal de empresas bem sucedidas.

Uma das primeiras lições a serem aprendidas com os fornecedores de serviços com qualidade superior é a necessidade de focar as necessidades dos clientes. A demografia muda, e da mesma forma as necessidades deles.

As necessidades dos clientes são multidimensionais e mudam constantemente. O perfil demográfico muda e com eles as necessidades. As empresas que são capazes de manter em foco as oportunidades atuais e futuras dos clientes são as que experimentarão prosperidade no longo prazo.

Essas alterações podem apresentar problemas para organizações não preparadas para lidar com as mesmas, mas apresentam oportunidades reais para as que reconhecem as mudanças. A melhor forma de as empresas protegerem seu futuro e focar as necessidades de seus clientes, e para isso é necessário permanecer em contatos com seus clientes.

2.3.2 O que os consumidores desejam

É tarefa da organização, identificar seus clientes e então avaliar o que os mesmos necessitam. Infelizmente com muita frequência, há variação no desejo do cliente com o pensamento dos administradores à respeito do que o cliente realmente desejam. Muitos administradores assumem de forma errada, que os clientes querem preços mais baixos, quando na realidade eles preferem passar por uma experiência agradável.

Sem surpresas, muitas empresas bem sucedidas são assim devido ao fato de terem transformado o seu serviço em particular, em uma atividade única e exclusiva e não em uma simples prestadora de serviços.

Os consumidores assim como os usuários de serviços em geral, desejam um bom atendimento, que seja agradável e que tenha todas as suas possíveis dúvidas sanadas, com o máximo de atenção possível.

As necessidades de cada grupo de clientes variam, mais a maioria deles tem pelo menos uma coisa em comum. O risco percebido (econômico, médico, legal e social), ou a falta do mesmo, é a base de muitos dos fornecedores de serviços bem sucedidos. As Pesquisas têm mostrado que os clientes associam mais os riscos com aquisição de serviços do que com a de bens. (GUSEMAN, 1981, p 129).

Sendo assim percebe-se que a garantia de satisfação não é a única forma de reduzir o risco percebido, e sim verificar duas questões básicas: em primeiro lugar o que o cliente realmente considera importante, e segundo como a empresa pode se destacar em relação aos competidores. Usualmente quanto mais numerosas as ferramentas de avaliação, maiores as chances de se identificar a melhor forma de prestar um atendimento de qualidade. Administração deve atender a capacidade única que os diferem dos competidores e se existem capacidades únicas da Administração, de determinar se as mesmas estão sendo comunicada a toda organização e para o mercado. A administração deve desenvolver uma abordagem distintiva para o seu negócio e então através do gerenciamento efetivo, assegurar que os colaboradores e os clientes entendam essas diferenças.

2.4 TREINAMENTO E MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES

Para antecipar-se às necessidades do cliente se faz necessária a construção de um programa de treinamento realmente efetivo. Tal programa deve iniciar-se por um roteiro com um diagnóstico detalhado das carências existentes na qualidade de atendimento.

Este diagnóstico pode envolver desde a apresentação e postura de seus profissionais até a forma como fazem a prospecção. Deve ainda, utilizar a forma de abordagem e as técnicas de qualidade no atendimento e habilidades para com as pessoas. Após esta etapa, devem-se repensar os objetivos a serem alcançados lembrando sempre, que a eficácia de um programa de treinamento está diretamente

relacionada à clareza com que são definidos seus objetivos bem como a escolha da metodologia aplicada.

Diante de tal situação e uma vez percebida que a maior dificuldade está na qualidade no atendimento, pode-se determinar como objetivo a ser alcançado o desenvolvimento das habilidades de atendimento com qualidade.

A mediação e a tecnologia são importantes mais o ingrediente chave para um bom serviço são as pessoas, particularmente as que são ponto de contato. Se tiver vendedores, atendentes ou operadores, amuados, nenhuma tecnologia os ajudará. Se os empregados não se interessarem ou não forem prestativos, rapidamente a lealdade dos clientes e empregados desaparecerá.

A maioria das organizações que fornecem serviços com qualidade é capaz de melhorar a sua imagem de serviços consistentes aos clientes por meio de um treinamento constante e de programas de motivação. (DENTON, 1987, p. 156).

As constantes mudanças nas características das organizações, a crescente competitividade, o fenômeno da globalização, a qualidade no atendimento, levou as empresas a buscarem aperfeiçoar a eficácia da qualidade em seu atendimento, inovando e ampliando os recursos alocados nesta área. Desde modo, todos os colaboradores devem contribuir de forma efetiva no processo de relacionamento Empresa X Cliente.

Talvez este cenário ainda não seja a realidade da maior parte das empresas e sim, própria daquelas que são líderes de mercado. Porém, qualidade no atendimento e sua contribuição para os resultados almejados trazem, neste período de transação uma nova agenda de preocupações. Sem dúvida a qualidade no atendimento deverá ser reinventada de forma a adquirir competências que adicionem valor e gerem resultados para as empresas.

Esta mudança de paradigma no processo tem exigido que os colaboradores envolvidos na qualidade do atendimento sejam capazes de perceber essas novas exigências, de desempenhar o seu papel em novas funções e padrões, sabendo lidar de forma criativa e espontânea com os desafios e mudanças decorrentes do novo ambiente de negócios.

Ações específicas com o objetivo de adaptar e familiarizar estes profissionais aos requisitos necessários para o desenvolvimento e desempenho na área da

qualidade tornou-se fundamental, de forma que o segredo do sucesso parece estar na palavra “treinar”. Segundo Whiteley (1992, p.79) o bom treinamento é “... essencial na transformação de uma companhia de modo a servir o cliente”.

No entanto, para que um treinamento tenha sucesso parece ser necessário suportar iniciativas consistentes de treinamento. Na verdade, estamos falando de ações específicas cujo objetivo é adaptar e familiarizar os profissionais aos requisitos necessários para o desenvolvimento e desempenho na qualidade no atendimento. De uma forma simples, as ações de treinamento devem garantir o aprendizado necessário de informação e conceitos a serem transmitidos e de habilidades e atitudes a serem melhoradas ou modificadas na área de atendimento.

Pode-se considerar que todo processo de treinamento visando à qualidade no atendimento deve estar relacionado à: transmissão de conteúdo e conceitos; desenvolvimento de habilidades no atendimento e aprimoramento para modificar habilidades de atendimento.

Deve ainda utilizar a forma de abordagem e as técnicas de qualidade no atendimento e habilidades para com as pessoas. Diante de tal situação e uma vez percebida que a maior dificuldade está na qualidade no atendimento pode-se determinar como objetivo a ser alcançado o desenvolvimento das habilidades de atendimento com qualidade.

O bom treinamento é essencial na transformação de uma companhia de modo a servir o cliente. O bom treinamento permite as pessoas adotarem e sustentarem o tipo adequado de conduta no trabalho é preciso... envolver os talentos das pessoas não somente nas suas tarefas normais para o cliente, mas também no constante processo da companhia. Por muito tempo, as companhias tenderam a contratar pessoas pela sua força muscular. Atualmente, precisamos também de sua força cerebral... (WHITELEY, 1992, p 87).

Mesmo diante de tanto cuidados, é preciso esclarecer e buscar o caminho certo. Contudo é preciso atentar para a escolha da metodologia de treinamento a ser utilizada, uma vez que ela normalmente acaba sendo escolhida decorrente de fatores ligados às necessidades dos clientes. Como regra, sempre damos preferência ou indicamos aquela que facilita o processo e esteja adequada às características das pessoas escolhidas para receber o treinamento.

Como não existe um sistema único e infalível de treinamento para todas as empresas, tendo em vistas as diferentes realidades empresariais, o programa aplicado na qualidade no atendimento, deverá procurar soluções específicas voltadas para o crescimento do volume da qualidade no atendimento, reforço no atendimento das necessidades dos clientes e na constante busca de satisfação desses mesmos clientes. “as necessidades dos clientes precisam ser ensinadas, enfatizadas e relevadas constantemente” (WHITELEY, 1992).

Dentre os vários tipos e formas de metodologia de treinamento as empresas que desejam processar mudanças de atitude em seus colaboradores, devem adotar programas que privilegiem uma proposta de treinamento experiencial e não meramente de “lavagem cerebral”. Isto porque, a forma como o adulto aprende é regulada por princípios próprios relacionados aos seus valores culturais, sociais, físicos e emocionais. Se atentarmos para as premissas do aprendizado de um adulto qualquer pode-se constatar que ele somente ocorre nas seguintes condições: se estiver interessado e quando o que aprender o auxiliar a solucionar problemas ou desafios no seu dia-a-dia e, principalmente, se ele estiver e se sentir participativo neste processo.

O conhecimento pode ser interiorizado por meio de diferentes técnicas como aulas expositivas, discussões em grupo, estudos de casos ou demonstrações. Práticas na qual se pode vivenciar uma situação comercial e que podem ser complementadas por outras metodologias como: as dinâmicas de grupo, vídeos e psicodrama. Este último merece destaque por ser sinestésico, ou seja, a dinâmica está ocorrendo em cena e o “script” tem o aspecto auditivo, ou seja, os participantes protagonizam histórias e ações que envolvem a realidade presente da empresa e seu segmento de atuação.

Com efeito, a técnica do psicodrama parece auxiliar, de forma efetiva, mudanças de expectativas no profissional atuante na área de atendimento. Além destas, outra técnica que vem ganhando aceitação pelo mercado em razão dos resultados gerados é a prática de exercícios orientados à reflexão através de “Brainstorming”, ou seja, com tal prática se consegue orientar os participantes a produzirem seu próprio conteúdo, abandonando suas defesas e criando diferentes soluções que funcionem posteriormente como “benchmarking” interno nas empresas.

Entender os riscos do negócio e preparar-se adequadamente para os novos modelos de atuação exige um preço a ser pago. Priorizar os investimentos em treinamento com um modelo de identificação, discussão e aprovação que contemple de forma ideal e abrangente as ameaças e oportunidades do negócio parece ser fundamental para se colher os benefícios e resultados reais que compensem esses investimentos. “se você pensa que está trabalhando bem porque seus clientes não estão reclamando, pense novamente” (WHITELEY, 1992).

A maioria das empresas oferece algum tipo de treinamento; porém algumas são mais sérias e dão treinamento em todos os níveis, desde os executivos-chaves, gerentes, vendedores e atendentes.

Os treinamentos servem para que cada pessoa torne-se um administrador melhor, porque cada um precisa aprender a se comunicar e pedir cooperação para as pessoas que não estão sob seu controle direto. Se eu cooperar com a Maria que é quem controla o estoque, ela será prestativa comigo quando eu precisar controlar a mercadoria da minha área.

Como resultado os treinamentos das funções precisam aprender a respeito de novas áreas assim ganham uma perspectiva da organização e desenvolvem uma atitude de equipe. E o benefício direto, é que cada pessoa fica mais bem informada e mais capacitada a entender outro ponto de vista.

A satisfação do cliente é melhorada indiretamente porque os colaboradores entendem como eles afetam os clientes e como os clientes os afetam. O treinamento e a motivação são essenciais se os colaboradores da linha de frente entenderem o seu papel no desenvolvimento da satisfação dos clientes.

2.5 GESTÃO PARA QUALIDADE DO SERVIÇO PÚBLICO

Oliveira preconiza (2004, p. 7):

A gestão da qualidade prevê a eliminação ou a simplificação de processos que não adicionam valor ao produto. Muitas tarefas nas empresas são mal dimensionadas, podendo, muitas vezes, ser definitivamente eliminadas por um rearranjo no mecanismo de execução do processo maior a que pertencem. Existem diversas ferramentas na administração da produção que podem auxiliar na

otimização e análise dos processos: fluxograma, carta de análise de tempos e movimentos, carta de controle estatístico do processo, etc. Esses instrumentos possibilitam gerir, controlar e otimizar os processos executados tanto nas empresas industriais como nas de serviços.

A organização se destina a atender interesses dos que necessitam de seus serviços. Para Maximiano (1992), a organização é uma combinação de esforços individuais que tem por finalidade realizar propósitos coletivos. Por meio de uma organização torna-se possível perseguir e alcançar objetivos que seriam inatingíveis para uma pessoa na sua individualidade.

Segundo Di Pietro (2003), “pode-se definir o órgão público como uma unidade que congrega atribuições exercidas pelos agentes públicos que o integram com objetivo de expressar a vontade do Estado”, a organização pública, através de seus agentes, devem promover interesses públicos com a qualificação da equipe, tendo às mãos equipamentos adequados ao desenvolvimento com competência e agilidade, das tarefas públicas.

Visando a qualidade no atendimento, a administração tenta desburocratizar, evitando a morosidade e complexidade dos resultados, através de medidas eficazes. Onde o governo, de forma adequada, atende às demandas da sociedade, através dos agentes, pelo exercício dos propósitos do governo.

A Constituição Federal Brasileira (1988) no seu artigo 37 estabelece os princípios a serem obedecidos na administração pública, tanto na direta como na indireta, na esfera de qualquer dos poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, sendo eles: Legalidade, Impessoalidade, Moralidade, Publicidade e Eficiência.

Para Pereira (2007, p. 42), “é preciso procurar rever a forma como os serviços de atendimento ao público vêm sendo prestados, buscando sua realização com maior eficiência, mudando o comportamento da cultura das organizações públicas, tendo o cidadão como foco”.

Para uma excelência no atendimento com qualidade, se faz necessário uma melhora contínua no desempenho da organização, a cultura dos servidores, pois alguns indicadores como eficiência, eficácia, veracidade das informações, rapidez no atendimento e ética no tratamento tanto das informações como do público, devem ser priorizados. Para alcançar tais objetivos, alguns conceitos da qualidade

precisam ser implantados, como o programa 5S (são trabalhados 5 senso, da utilidade, ordenação, limpeza, saúde e autodisciplina) e o PDCA (Ciclo de gerenciamento em quatro fases, planejar executar verificar e atuar).

2.5.1 Atendimento no Setor Público

Os usuários do sistema público, são conhecedores de seus direitos e a cada dia conhecem mais e mais, tornando-se mais exigentes, cabe ao atendente uma percepção dentro das normas do estabelecimento e visando suprir as necessidades do usuário. A insatisfação da coletividade evidencia uma necessidade de melhora no desempenho da Gestão Pública.

O treinamento é uma ferramenta inicial de sucesso para um órgão ou empresa, por ele os servidores conhecem as necessidades dos usuários, se identificam com o local de trabalho e desenvolvem um perfil de qualidade prestando os serviços com excelência. Uma chave para o desenvolvimento da qualidade e de sucesso do órgão, pois ocorre o nivelamento de informações, garantindo um bom desempenho do servidor. Cada treinamento é um processo contínuo de aumento do conhecimento, resultando em mudanças constantes e preparação para um atendimento satisfatório.

Por ser considerada a medida de controle da sociedade, a qualidade tornou-se foco das cobranças pelo usuário, avaliando a gestão pública e seu cumprimento enquanto prestador de serviço público, mediante seus atos. “As funções são ocupadas por profissionais despreparados e despreocupados com os serviços e usuários, constituindo uma barreira ao desenvolvimento do setor público”, de acordo com Monteiro (1991).

A implantação de um modelo para beneficiar cidadão e ao mesmo tempo desenvolvimento para o órgão se faz necessário, principalmente para atingir a eficiência e eficácia, com o envolvimento e comprometimento de todos os servidores, destacando-se pelo serviço bem executado.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA

Neste estudo, foi feito um levantamento Bibliográfico, com livros, revistas e artigos na base de dados do Google acadêmico, com o objetivo de analisar na literatura, os pontos principais para se prestar um atendimento de qualidade.

3.1 TIPO DE PESQUISA OU TÉCNICAS DE PESQUISA

Para a realização desta pesquisa foi utilizada o levantamento Bibliográfico, com livros, revistas e artigos da Web of Science – disponibilizada pelo Portal da CAPES-. Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

A Pesquisa exploratória visa recupera o conhecimento científico acumulado sobre um problema. De acordo com Immanuel Kant (2005, p 76) "Sou, por meu gosto pesquisador. Experimento toda a sede de conhecer e a ávida inquietude de progredir, do mesmo modo que a satisfação que toda aquisição proporciona".

Segundo Lakatos e Marconi (1996, p 66), a pesquisa bibliográfica trata-se do levantamento seleção e documentação de toda bibliografia já publicada sobre o assunto em que se está sendo pesquisadas, em livros, revistas jornais boletins, monografias, teses, dissertações, material cartográfico, com o objetivo de colocar o pesquisador em contato direto com todo o material já escrito pelo mesmo.

A elaboração deste estudo implicou em leitura da bibliografia básica e análise das informações obtidas que passaram a fazer parte do corpo deste trabalho. A pesquisa bibliográfica é o passo inicial na construção efetiva de um protocolo de investigação, quer dizer, após a escolha de um assunto é necessário fazer uma revisão bibliográfica do tema apontado. Essa pesquisa auxilia na escolha de um método mais apropriado, assim como num conhecimento das variáveis e na autenticidade da pesquisa. Esta pesquisa preconizou obter informações a respeito da qualidade da prestação dos serviços e da percepção dos autores a respeito de como um bom atendimento pode trazer vantagem competitiva.

4. CONCLUSÃO

Após analisar os fatores destacados na literatura podemos evidenciar que é possível prestar um ótimo atendimento ao cliente garantindo sempre à qualidade na prestação dos serviços. No entanto, tais qualidades podem não ser suficientes para o alcance do sucesso se a empresa e seus colaboradores não desempenharem o seu trabalho com ética, solidariedade, responsabilidade e principalmente respeito ao próximo.

Uma empresa voltada para o cliente é aquela que busca estar atualizada com as inovações, tecnologias e recursos para conforto, comodidade, custo baixo e praticidade. Isto porque, tais componentes auxiliam no modo como uma empresa se sobrepõe à outra. Além disso, é fundamental que se esteja sempre atento à voz do cliente. A qualidade surge, então, como um diferencial, como a possibilidade de surpreender o cliente na sua experiência com o produto e com o serviço.

Se a empresa não estiver preparada para suprir as necessidades dos seus clientes, nesse processo pode acontecer da mesma perde-lo. Deve-se considerar que é mais difícil manter um cliente satisfeito do que conquistá-lo. Quando o cliente se aproxima de uma loja ou departamento, quer toda sua atenção e compreensão para resolver problemas e apontar soluções. O bom atendimento garante a satisfação do cliente, fazendo com que ele não só tenha vontade de procurar seu serviço novamente, mas também o de divulgá-lo para outras pessoas.

De acordo com Lovelock e Wright (2001, p. 83), clientes que estão apenas satisfeitos, estão na zona de indiferença, ou seja, podem trocar de fornecedor, pois, não estão encantados com os serviços. Uma vez percebida que a maior dificuldade está na qualidade no atendimento pode-se determinar como objetivo a ser alcançado o desenvolvimento das habilidades de atendimento com qualidade.

Atualmente são exigidas das empresas comportamentos mais flexíveis que para alcançar o equilíbrio e a competitividade, necessitam desenvolver suas competências em relação com os clientes e descobrir antecipadamente os desejos dos compradores. Para conhecer e entender melhor seus clientes, as organizações utilizaram-se da aproximação a fim de obter a constante melhoria da qualidade na

prestação de seus serviços, o que determina o sucesso ou fracasso em seus negócios.

O bom atendimento ao cliente é a ferramenta decisiva na captação e manutenção de mais clientes, e garante uma prestação de serviço com qualidade, analisando os fatores apontados na literatura podemos concluir que existem várias formas de contribuir para a qualidade do atendimento aos clientes, como identificar as variáveis comportamentais dos mesmos e analisar a qualidade do atendimento como ferramenta decisiva na captação permanência do cliente na mesma empresa. Este trabalho foi de suma importância, pois através dele podemos identificar modos de como melhorar o atendimento garantindo aos clientes uma prestação de serviço com qualidade.

É possível prestar um atendimento de qualidade, e ser capaz de identificar variáveis comportamentais dos clientes que interferem na qualidade do atendimento, a empresa ao se posicionar de forma correta, captará ainda mais clientes e terá sucesso. Neste trabalho abordamos assuntos sobre os serviços de qualidade inferior e superior, a qualidade do atendimento, o foco nas necessidades dos clientes e como treinar e motivar os funcionários para que eles sejam um elo da interação entre a empresa-clientes.

A qualidade no atendimento é fundamental e não adianta focá-la apenas nos produtos e na propaganda, pois a realidade só é percebida no momento em que se interage com o cliente procurando atendê-lo em suas necessidades e expectativas. Os gestores devem realizar um diagnóstico de sua empresa, levantar os pontos fortes e fracos e revê-los em conjunto com seus funcionários, pois o atendimento deve evoluir juntamente com a mudança dos desejos, exigências e vontades dos consumidores.

O papel dos gerentes e dos supervisores, no processo de capacitação dos funcionários e no diálogo com os mesmos, qualificam profissionalmente os colaboradores que lidam diretamente com os clientes, que é um ponto relevante, para o alcance da qualidade.

Para isso, cada colaborador deve estar comprometido com um mesmo objetivo: atender às necessidades do cliente seja ele um cliente interno ou externo. É do somatório de todos estes atendimentos que o cliente irá formar seu conceito

sobre a empresa, e irá ficar satisfeito ou não. Sob esta perspectiva, é muito importante que cada colaborador tenha consciência da importância da qualidade do serviço que ele está realizando, pois, esse serviço irá contribuir para o resultado final da percepção do cliente.

Sendo assim, as empresas devem rever seus conceitos de atendimento e perceber que pequenos gestos e detalhes fazem diferença no mercado globalizado e o centro do processo de qualidade no atendimento é o cliente e as empresas precisam adaptar-se à essa realidade, pois clientes, na maioria das vezes determinam à organização que irá ter sucesso.

A satisfação do cliente é melhorada indiretamente porque os colaboradores entendem como eles afetam os clientes e como os clientes os afetam. O treinamento e a motivação dos colaboradores são essenciais, ferramentas importantes para que os funcionários da linha de frente entendam o seu papel no desenvolvimento da satisfação dos clientes.

Diante disso, compreender a qualidade do atendimento significa contribuir significativamente para que haja uma nova visão e avanços nesta qualidade que proporcionem a satisfação dos clientes, uma vez que a mesma parece ser a chave da sobrevivência e do sucesso das empresas no mercado e o elo da interação entre a empresa-clientes.

Assim, concluímos que o diferencial competitivo de uma empresa está em proporcionar sempre um atendimento de qualidade e uma excelente prestação de serviço, garantindo então a fidelização e permanência de seus clientes.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALBRECHT, K. **Revolução nos serviços: como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes**. São Paulo: Pioneira, 2000.
- ALBRECHT, K. **A única coisa que importa: trazendo o poder de cliente para dentro de sua empresa**; 2a.edição.São Paulo: Pioneira, 1995.
- ANGELO, Claudio Felisoni de; SILVEIRA, José Augusto Giesbrecht. **Varejo Competitivo**. 1.ed. São Paulo: Editora Atlas.2001. 331p.
- BRASIL. *Constituição* (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF, Senado, 1998.
- CARVALHO, Pedro Carlos de. **Administração mercadológica**. 1.ed. Campinas: Editora Alínea. 1999. 233p.
- DALLEDONNE, Jorge. **Gestão de serviços: A chave do sucesso nos negócios**. Rio de Janeiro: Senac Nacional, 2008.
- DENTON, D. Keith. **Qualidade em serviços: o atendimento ao cliente como fator de vantagem competitiva**. Makron Boobs; McGraw-Hill 1991. 222p.
- DEMING, William Edward. **A Qualidade e o consumidor. Qualidade: A Revolução da administração**. Rio de Janeiro: Marques – Saraiva, 1990.
- DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**. 19.ed.Atlas, 2006.
- FECOMERCIO PR. **Sala de imprensa**. Disponível em <http://www.fecomerciopr.com.br/sala-de-imprensa/noticia/consumidor-da-valor-ao-bom-atendimento> - Acesso em 09 de Novembro de 2013.
- FULD, Leonard M.. **Administrando a concorrência**; tradução Nivaldo Montingelli. 2.ed. Rio de Janeiro: Record. 1993. 220p.
- GIANESI, I.G.N.; CORRÊA, H.L. **Administração estratégica de serviços: operações para satisfação do cliente**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- GUSEMAN, Dennis D., **Competitive Strategy: Techniques in analyzing Industries and Competitors**, The Free Press, New York, 1980.
- ISHIKAWA, Kaoru. **Controle de qualidade total**. In: _____ **Á maneira japonesa**. 6 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- JUNG, Carl Gustav. **Psicologia do Inconsciente**. In: _____ **Psicologia**. 12 ed. São Paulo: Vozes, 1987. pg. 28 – 52

- JURAN, IM., GRINA, Frank M. Juran. **Controle da qualidade: Handbook Componentes Básicos da Função Qualidade**. Vol II. São Paulo: Makron, 1991.
- KANT, I. **Crítica da razão pura a tradução de Alexandre F. Morujão e Manuela P. dos Santos**. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 1989.
- _____. **Forma e princípios do mundo sensível e do mundo inteligível**. Trad. Paulo R. Licht dos Santos. In: Immanuel Kant, *Escritos Pré-Críticos*. São Paulo: Edunesp, 2005.
- KOEPP, Stephen, “**Pul-eeze! Will Somebody Help Me?**” Time, 2 fev.1987, p.7.
- KOTLER, Philip. **Administração e Marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Pesquisa in: Técnica de Pesquisa**. 3 ed. Ver. E ampl. São Paulo: Atlas,1996, cap. 1, p 15-36.
- LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. **Serviços: marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2001.
- MARQUES, F. **Guia prático da excelência em serviços: como conquistar clientes, aumentar os lucros e viver melhor**. São Paulo: Nobel, 2006.
- MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de Gestão Pública Contemporânea**. São Paulo: Atlas, 2007.
- MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1992.
- MCKENNA, R. **Marketing de relacionamento**. São Paulo: Campus, 1992.
- MONTEIRO, J. A. **Qualidade Total no Serviço Público**. Brasília: QA&T, 1991.
- OLIVEIRA, Otávio J. (Org). **Gestão da Qualidade: Tópicos Avançados**. São Paulo: Thomson Learning, 2004.
- SEBRAE. **Momento quero melhorar minha empresa**. Disponível em <http://www.sebrae.com.br/momento/quero-melhorar-minha-empresa/utilize-as-ferramentas/atendimento-ao-cliente> - Acesso em 09 de Novembro de 2013.
- Shetty, Y.K. e Joel E. Ross, “**Quality and Its Management in Service Businesses**”em **Quest for Quality**, MehranSeperhi (Ed.) Norcross, G.A.: Industrial InstituteofEngineerin, 1987,p. 187-192.
- SHETH, Jagdish N.; MITTAL, Banwari; NEWMAN, Bruce I. **Disposição Mental do Cliente**. In: _____ **Comportamento do Cliente**. 1º ed. São Paulo: Atlas, 2001. pg. 283 – 320.

SHETH, Jagdish N.; MITTAL, Banwari; NEWMAN, Bruce I. **Importância do Comportamento do Cliente em Administração.** In: _____ *Comportamento do Cliente*. 1º ed. São Paulo: Atlas, 2001. pg. 27 - 52.

SHETH, Jagdish N.; MITTAL, Banwari; NEWMAN, Bruce I. **Motivação do Cliente: Necessidades, Emoções e psicografia.** In: _____ *Comportamento do Cliente*. 1º ed. São Paulo: Atlas, 2001. pg. 325 – 362. 57

TSCHOHL, John; FRANZMEIER, Steve. **A SATISFAÇÃO DO CLIENTE – como alcançar a excelência através do serviço ao cliente.** São Paulo: Makron Books, 1996.

WHITELEY, Richard C. **Libere os Defensores dos seus Clientes.** In: _____. *A empresa totalmente voltada para o cliente*. 20ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1992. pg. 63 –88.

WHITELEY, Richard C. **Sature a Sua Companhia com a Voz do Cliente.** In: _____. *A empresa totalmente voltada para o cliente*. 20ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1992. pg.19 – 44.

ZEMKE, R.; SCHAAF, D. **A nova estratégia do marketing: atendimento ao cliente.** São Paulo: Harbra, 1991.

ZEMKE, Ron, **"Contact! Employess. Treinamento para atender o público",** Formação, 1986.