

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
Programa de Pós-Graduação em
Engenharia de Produção

Elizangela Maria Menegassi

PROPOSTAS DE MELHORIA DO ATENDIMENTO E
AMPLIAÇÃO DE SERVIÇOS CONTÁBEIS AOS CLIENTES
DO ESCRITÓRIO LABOR

Dissertação de Mestrado

FLORIANÓPOLIS

2004

Elizangela Maria Menegassi

**PROPOSTAS DE MELHORIA DO ATENDIMENTO AOS
CLIENTES DE SERVIÇOS CONTÁBEIS PRESTADOS PELO
ESCRITÓRIO LABOR**

Dissertação apresentada ao Programa
de Pós-Graduação em Engenharia de
Produção da Universidade Federal de
Santa Catarina como requisito parcial
para obtenção do título de Mestre em
Engenharia de Produção

Prof^a. Orientadora: Olga Regina Cardoso, Dra.

FLORIANÓPOLIS

2004

Elizangela Maria Menegassi

**PROPOSTAS DE MELHORIA DO ATENDIMENTO AOS
CLIENTES DE SERVIÇOS CONTÁBEIS PRESTADOS PELO
ESCRITÓRIO LABOR**

Esta dissertação foi julgada e aprovada para a obtenção do título de **Mestre em Engenharia de Produção** no **Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção** da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 29 de março de 2004.

Prof. Edson Pacheco Paladini, Ph.D.
Coordenador do Programa

BANCA EXAMINADORA

Prof^a. Olga Regina Cardoso, Dra
Orientadora

Prof^a. Jane Iara Pereira da Costa, Dra

Prof. Alexandre Luz Inkotte Dr.

*Senhor Incomparável,
que não apenas concedeu-me a vida
mas forças para continuar lutando*

AGRADECIMENTOS

A Deus sob todas as coisas, por tudo...

À minha família, em especial a minha Mãe, pela dedicação, amor e compreensão e pelos valores ensinados e vividos.

À minha irmã Eliane pelas palavras de apoio e incentivo.

As orientadoras Prof^{as}. Olga Regina Cardoso e Jane Iara Pereira da Costa, pelo entusiasmo, acompanhamento competente, seriedade, apoio e orientação.

À Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) pela oportunidade de crescimento pessoal e profissional.

Aos professores da Turma 6 – Cascavel, pelos conhecimentos e amizades compartilhadas.

Aos meus amigos do curso de mestrado, por tornarem ainda mais especial esse tempo, especialmente à Aline Dario Silveira, companheira de trabalhos e pesquisas.

Ao Escritório Labor, na pessoa do Sr. Eloar e do Sr. Claudemir, que tão prontamente atenderam a meu pedido e me receberam tão bem.

À Universidade Paranaense (UNIPAR) por me apoiar quando necessário.

Aos meus amigos e parentes, pelas ausências sentidas.

Ao Marcio Hendrigo Ribeiro pelas palavras de conforto e me fazer acreditar que tudo eu posso, basta acreditar.

*“A maior dificuldade do mundo não é fazer que as
pessoas aceitem novas idéias, mas sim fazê-las esquecer as
velhas”*

John Maynard Keynes

RESUMO

MENEGASSI, Elizangela Maria. **Propostas de Melhoria do Atendimento e Ampliação de Serviços Contábeis aos Clientes do Escritório Labor**. 2004. 184. f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

Este trabalho buscou propor estratégias para melhoria do atendimento aos clientes e para ampliação de mercados dos serviços contábeis prestados pelo escritório Labor. Os objetivos específicos procuraram definir os aspectos ligados ao atendimento, na visão dos clientes e da empresa em foco. Desta forma, efetuou-se uma pesquisa entre os clientes do Escritório Labor de Guairá-PR, procurando identificar como avaliam a qualidade no atendimento assim como a satisfação quanto aos serviços prestados. Aos gestores, foi aplicado uma entrevista estruturada, procurando identificar a percepção dos mesmos, quanto aos fatores de qualidade em serviços no processo de atendimento ao cliente que a empresa oferece. Também procurou levantar novos serviços que podem ser potencialmente contratados pelos atuais clientes, objetivando a expansão do mercado e fidelização dos clientes atuais. Os resultados deste estudo revelam que os clientes, de uma maneira geral, tiveram uma boa impressão quanto ao atendimento que lhes foi prestado, apresentando-se fortemente positiva, nos seguintes itens: cobrança de impostos; disponibilidade para esforços extras; conhecimento e experiência necessária para sanar dúvidas; atendimento atencioso na exposição de problemas; confiabilidade; comunicação. Apesar desses indicativos positivos, alguns aspectos merecem a atenção dos empresários para a competitividade da empresa, como a falta de orientação ou esclarecimento dos funcionários e proprietários em relação as dúvidas pertinentes aos serviços prestados e a falta de estacionamento. Como principais ações para estruturar o relacionamento com os clientes podem ser destacadas: comunicações, atendimento personalizado, assessoria, reuniões individuais e coletivas, velocidade no atendimento e pesquisa com clientes. As principais estratégias identificadas para ampliação do mercado de prestação de serviços do Escritório Labor foram a qualificação de pessoal especializado, investir em treinamento e capacitação, definição de estratégia de divulgação dos serviços, desenvolver a imagem institucional, formar parceria, organização interna, reestruturação de procedimentos, busca de informações na área de atuação, desenvolvimento de um *site* e divulgação dos novos serviços. Os resultados obtidos validam a proposta de melhoria do atendimento a clientes de serviços contábeis prestados pelo Escritório Labor em Guairá – PR, razão pela qual este trabalho será encaminhado aos gestores do Escritório, o qual caberá decidir sua aplicação.

Palavras-Chave: Atendimento ao cliente; Qualidade no atendimento ao cliente; Expansão do mercado de serviços.

ABSTRACT

MENEGASSI, Elizangela Maria. **Propostas de Melhoria do Atendimento e Ampliação de Serviços Contábeis aos Clientes do Escritório Labor**. 2004. 184. f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

This work aimed to propose strategies for improvement of the service to the customers and for enlargement of markets of the accounting services rendered by the Labor office. The specific objectives tried to define the linked aspects to the service, in the customers' vision and of the company in focus. This way, a research was done among the customers of the Labor office in Guaíra-PR, trying to identify how they evaluate the quality in the service as well as the satisfaction for the rendered services. To the managers, a structured interview was applied, trying to identify the perception of the same ones, as for the quality factors in services in the process to the customer that the company offers. New services were tried so that they can be potentially contracted for the current customers, the expansion of the market and the fidelity of the current customers'. The results of this study reveal that the customers, in a general way, had a good impression as for the service that was rendered them, being strongly positive, in the following items: collection of taxes; availability for extra efforts; knowledge and necessary experience to overcome the a doubts; kind service in the exhibition of problems; reliability and communication. In spite of those positive indicatives, some aspects deserve the entrepreneurs' attention for the competitiveness of the company, like the lack of orientation or the employees' explanation and proprietors in relationship to the pertinent doubts to the rendered services as well as lack of parking. As main actions to structure the relationship with the customers can be outstanding: communications, personalized service, consultantship, individual and collective meetings, speed in the service and research with customers. The main identified strategies for enlargement of the market of services rendered of the Labor office were the qualification of the specialized personnel, to invest in training and training, definition of strategy of popularization of the services, to develop the institutional image, to form partnership, intern organization, restructuring of procedures, search of information in the area of performance, development of a site and popularization of the new services. The obtained results validate the improvement proposal of the service to customers of accounting services rendered by the Labor office in Guaíra - PR, reason for the which this work will be directed to the managers of the Office, who will decide its application.

Key-words: Service to the customer; Quality in the service to the customer; Expansion of the market of services;

LISTA DE FIGURAS

Figura 1:	A organização em transformação.....	29
Figura 2:	Os critérios de avaliação da qualidade do serviço.....	44
Figura 3:	As duas espécies de qualidade de serviços, segundo Möller.....	45
Figura 4:	Pequenas coisas que se pode fazer para melhorar o atendimento.....	48
Figura 5:	Fatores que influenciam a formação das expectativas do cliente em relação ao serviço a ser prestado.....	55
Figura 6:	Teorias da motivação humana.....	56
Figura 7:	Como satisfazer o cliente.....	66
Figura 8:	Fatores que contribuem para um excelente atendimento ao cliente.....	67
Figura 9:	Impulsionadores do sucesso sustentável nos negócios de serviços.....	73
Figura 10:	Faixa Escritório Labor	116
Figura 11:	Ambiente interno Escritório Labor	117
Figura 12:	Sexo dos pesquisados	118
Figura 13:	Estado civil dos pesquisados	119
Figura 14:	Escolaridade dos pesquisados.....	119
Figura 15:	Faixa etária dos pesquisados	120
Figura 16:	Cargo e função dos pesquisados.....	120
Figura 17:	Ocupação dos pesquisados	121
Figura 18:	Qualidade no atendimento.....	122
Figura 19:	Avaliação dos critérios: comprometimento, eficiência e rapidez... ..	124
Figura 20:	Avaliação dos critérios: ambiente, cortesia e confiabilidade	125
Figura 21:	Avaliação dos critérios: organização no ambiente, prazo de entrega, localidade e instalações.....	126
Figura 22:	Avaliação dos critérios: ações de melhorias, cumprimento dos acordos, esclarecimento de dúvidas e comunicação.....	127
Figura 23:	Critérios avaliados como ótimo.....	128
Figura 24:	Critérios avaliados como bom	129
Figura 25:	Critérios avaliados como regular.....	130
Figura 26:	Critérios não avaliados	131
Figura 27:	Área administrativa.....	138
Figura 28:	Área contábil.....	138
Figura 29:	Área financeira.....	139
Figura 30:	Área jurídica.....	140
Figura 31:	Área tributária.....	140
Figura 32:	Área de recursos humanos.....	141
Figura 33:	Área econômica.....	142
Figura 34:	Área sistema de informação.....	143
Figura 35:	Serviços especiais.....	144
Figura 36:	Áreas de preferência na prestação de serviços.....	149
Figura 37:	Os dez serviços preferidos.....	150

LISTA DE TABELAS

Tabela 1:	Avaliação dos Clientes quanto a Qualidade no Atendimento.....	123
-----------	---	-----

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	13
1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA.....	13
1.2 JUSTIFICATIVA.....	16
1.3 OBJETIVOS DA PESQUISA.....	22
1.3.1 Objetivo Geral.....	22
1.3.2 Objetivos Específicos.....	23
1.4 LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	23
1.5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	25
1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	26
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	27
2.1 MUDANÇAS ESSENCIAIS NO RELACIONAMENTO EMPRESA- CLIENTE	27
2.2 QUALIDADE.....	34
2.2.1 Qualidade em Serviços.....	40
2.2.2 Qualidade no Atendimento.....	46
2.3 COMPORTAMENTO E SATISFAÇÃO DO CLIENTE.....	53
2.3.1 Comportamento do Cliente.....	53
2.3.2 Satisfação do Cliente.....	57
2.4 A IMPORTÂNCIA DO MARKETING DE RELACIONAMENTO NAS EMPRESAS DE SERVIÇOS.....	69
2.5 CONDIÇÕES ORGANIZACIONAIS PARA UM ATENDIMENTO EXCELENTE.....	80
2.5.1 A Importância do Cliente.....	80
2.5.2 A Perspectiva do Cliente e a Perspectiva da Empresa.....	86
2.5.3 Atrair e Manter Clientes.....	88
2.5.4 Os Relacionamentos Determinam o Sucesso Futuro.....	89
2.5.5 Cultura e Valores.....	93
2.5.6 Liderança.....	94
2.5.7 Estratégia.....	95
2.5.8 Estrutura.....	96
2.5.9 Pessoas e Desempenho.....	97
2.5.10 Tecnologia.....	98
2.5.11 Conhecimento e Percepção.....	100

2.5.12 Processos e Procedimentos.....	101
2.6 ESTRATÉGIAS DE MARKETING DE SERVIÇOS	103
3 METODOLOGIA	108
3.1 UNIVERSO DA PESQUISA.....	111
3.2 COLETA E ANÁLISE DE DADOS	112
4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA.....	115
4.1 ORGANIZAÇÃO EM ESTUDO.....	115
4.2 RESULTADOS	118
4.2.1 Dados Demográficos	118
4.2.2 Avaliação da Qualidade no Atendimento sob a Perspectiva dos Clientes e sua Satisfação quanto aos Serviços Prestados.....	121
4.2.3 Identificação dos Fatores da Qualidade em Serviços no Processo de Atendimento ao Cliente	133
4.2.4 Levantamento de Novos Serviços.....	137
4.3 ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	144
4.4 SUGESTÕES PARA A ORGANIZAÇÃO EM ESTUDO.....	151
4.4.1 Ações de Melhoria para o Relacionamento com o Clientes.....	151
4.4.2 Ações para Ampliação do Mercado de Serviço.....	153
5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	160
5.1 CONCLUSÃO DA DISSERTAÇÃO A PARTIR DOS OBJETIVOS DO ESTUDO.....	160
5.2 RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS.....	163
REFERÊNCIAS.....	165
APÊNDICES.....	173
APÊNDICE A – Questionário Aplicado aos Clientes: Avaliação da Qualidade no Atendimento e a Satisfação dos Clientes quanto aos Serviços Prestados	175
APÊNDICE B – Questionário Aplicado aos Clientes: Identificação do Potencial de Expansão dos Serviços Ofertados.....	178
APÊNDICE C – Roteiro de Entrevista Aplicado aos Gestores: Identificação dos Fatores Importantes da Qualidade em serviços no Processo de Atendimento ao Cliente do Escritório Labor.....	180
APÊNDICE D –. Lista de Clientes Pesquisados.....	181
APÊNDICE E –. Comentários dos Entrevistados.....	182

1 INTRODUÇÃO

As organizações têm de acompanhar as novas tendências, muitas são as questões que estão sendo discutidas em relação ao atendimento ao cliente e a satisfação do mesmo. Desse modo, cabe às empresas e aos indivíduos tentarem encontrar alternativas diferenciadas para permanecer nesse mercado competitivo. Esse estudo constitui-se em diversos desafios para obter os resultados esperados e contribuir na busca de novas alternativas de atendimento para a empresa em estudo.

1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA

Analisando-se o contexto onde estão inseridas as organizações, percebe-se que a globalização, a competitividade e a abertura da economia brasileira provocaram mudanças e grandes transformações nas organizações e na vida do consumidor.

Transferência de paradigma, é assim que define Godin (2000), e esta parece ser a frase da década. O fato é que o mundo está mudando, e de maneira muito profunda e, segundo o autor, a impressão que se tem é que no futuro haverá apenas dois tipos de empresas: as velozes e as mortas. As empresas têm enfrentado uma grande pressão competitiva, resultante da globalização, dos avanços rápidos em tecnologia e do aumento do grau de sofisticação dos mercados consumidores. Novas técnicas e filosofias de gestão estão sendo desenvolvidas e aplicadas, tanto em empresas do ramo industrial, como em empresas de serviços, para fazer frente a essas necessidades iminentes ao surgimento de uma nova técnica que realmente posicione o produto ou o serviço na mente do consumidor.

No ambiente de negócios de hoje, a única certeza é a de contínuas mudanças. Assim, o contato direto com os consumidores e o atendimento sobre suas reações são ferramentas-chaves para as empresas que pretendem manter-se no mercado. A vasta literatura existente que aborda o tema **Qualidade no atendimento** classifica-a não apenas como uma opção, mas um requisito para se obter sucesso na área pessoal e empresarial.

Em tempos antigos as empresas não precisavam preocupar-se com a agressiva competitividade, mas nesse atual cenário, os desafios das organizações são em manter e conquistar novos clientes.

Percebe-se uma grande necessidade de ouvir e focalizar o cliente, ou seja, as empresas precisam estar atentas e voltadas totalmente para seus clientes, satisfazendo e surpreendendo todas as expectativas. É necessário focalizar o cliente, pois são tantas pressões, do ponto de vista capitalista e empresarial, e as empresas precisam abrir um canal de atendimento direto, trabalhar para o ajustamento dos produtos e serviços às necessidades do consumidor, entende-se que é o caminho mais inteligente e seguro para obter lucro e permanência do lucro a um longo prazo (ZULZKE, 1997).

Nesse sentido, são notórias as mudanças que as empresas e seus respectivos funcionários estão sujeitos a enfrentar, será necessário buscar alternativas, para adequação das mesmas, pois o mercado está totalmente competitivo, ficando cada vez mais difícil a sobrevivência. Para isso se faz necessário que as pessoas acordem para a realidade e aperfeiçoem sua qualidade pessoal, tomando iniciativas e buscando alternativas diferentes e desafiantes para alcançar o principal objetivo que é a satisfação do cliente interno e externo.

Percebe-se que nada é mais constante que a mudança, e que esta é uma

característica do mundo empresarial nos dias atuais, onde a tônica é o acirramento da competição entre as empresas, a globalização da economia, as pressões sociais, os novos processos que invadem o mundo da produção, os hábitos, os costumes, os valores e a importância do cliente, além de outros fatores. As empresas e os profissionais devem comportar-se para responder a esse mercado cada vez mais rapidamente. Piazza (1999, p.9) conclui que:

A globalização econômica está decretando o fim do empirismo nos negócios e nas nossas ações pessoais. Para se integrar ao mundo é preciso criar diferenciais. Não importa mais o tamanho da empresa ou o ramo de atividade. Ter um empreendimento hoje ou buscar um lugar no mercado de trabalho exige conhecimento, domínio, sintonia com o moderno e capacidade de perceber erros. O período do amadorismo chegou ao fim, pois quem não tem Qualidade é aniquilado. É duro dizer isso, mas a verdade é que nós estamos vivendo a era da competência empresarial e pessoal.

Pode-se perceber, pela afirmação de Piazza, o quanto é importante a qualidade nos serviços prestados em uma organização. Assim, a satisfação do cliente e a oferta de um atendimento diferenciado, representam alternativas de sucesso para a adequação das empresas e das pessoas à modernização existente, na busca dos objetivos com vistas ao futuro, na qualidade dos produtos, e dos serviços prestados.

O serviço de contabilidade está, nesse cenário, buscando alternativas e recursos para ser um diferencial com qualidade, pois a contabilidade proporciona às pessoas conhecer a situação das empresas, ou seja, através de relatórios contábeis, recordem os fatos acontecidos, analisem os resultados obtidos, as causas que levaram àqueles resultados e tomem decisões em relação ao futuro. Pode-se dizer, segundo Manual de Contabilidade das Sociedades por ações, 1994, que a contabilidade é, objetivamente, um sistema de informação e avaliação destinado a

prover e auxiliar seus usuários com demonstrações e análises de natureza econômica, financeira, física e de produtividade, com relação à entidade objeto à contabilização.

É importante ressaltar a idéia de Marion (1995), de que a contabilidade é um instrumento que fornece o máximo de informações úteis para a tomada de decisões dentro e fora da empresa. Desde sua criação ela existiu para auxiliar as pessoas a tomarem decisões. Também o governo, com o passar do tempo, começou a utilizá-la para arrecadar impostos, tornando-a obrigatória para todas as empresas.

Diante disso, pode-se considerar que, a contabilidade não deve ser feita visando basicamente atender às exigências do governo, mas que é muito importante, e que através dela, pode-se fazer uma avaliação econômica e financeira, bem como fazer inferências sobre tendências futuras.

E, nesse ambiente competitivo e repleto de incertezas, a empresa Labor Contabilidade e Serviços Ltda está sujeita a todas essas várias turbulências. A empresa atua com o ramo de atividade em contabilidade, oferecendo aos seus clientes um assessoramento na área contábil, trabalhista e fiscal, possuindo um aparato tecnológico e um compêndio de todas mudanças pertinentes a sua área de atuação. Localizada na cidade de Guaíra, estado do Paraná, a empresa conta com uma clientela de 50 empresas, que buscam conquistar desafios para obtenção de lucro e sucesso.

1.2 JUSTIFICATIVA

Há tempos, falar a respeito do longínquo e futurista século XXI significava pensar em desenvolvimento tecnológico, convívio com computadores e sistemas

inteligentes. O futuro chegou e de fato trouxe consigo uma série de revoluções no campo da tecnologia e, particularmente, no mundo da informática. São tantas as novidades, e elas surgem de maneira tão rápida que muitos usuários domésticos ou empresariais muitas vezes não sabem aproveitar toda a potencialidade de seus recursos.

Com a globalização e o avanço tecnológico, as organizações têm se visto em meio a um mercado cada vez mais competitivo e exigente. As demandas surgem de todos os lados e é preciso estar apto às mudanças e entender o futuro dos negócios. São clientes que querem comprar ou checar dados pela *internet*, governo que exige informações e declarações por meios eletrônicos, controle de estoque, sistemas inteligentes para controle de fluxo de papéis e pessoas, comunicações entre funcionários e empresa via *intra* ou *extranet*.

Na realidade que se vivencia, com uma visão global de mudanças de paradigmas, da sociedade do conhecimento, sob pressão cognitiva de ritmos acelerantes, velozes, dentre outras, a globalização aparece promovendo revoluções na microeletrônica, na microbiologia e na microgenética. O entendimento dessas transformações pode ajudar as pessoas a acompanhar esse processo. Essas transformações incidem sobre as diferentes esferas sociais e, os processos sobre os quais as organizações e as pessoas passam, tornam o futuro cada vez mais interdependente, pois a realidade não tem ordem definida, tem somente tendências. Num clima de incertezas, somente observa-se a certeza das mudanças de valores morais, de sentidos, de paradigmas, onde a pós-modernidade apresenta-se como a superação da modernidade.

E nessa busca constante de permanecer no mercado, a qualidade de serviços torna-se indispensável para toda e qualquer organização. Na grande maioria dos

setores os clientes contam, atualmente, com uma grande quantidade de ofertas e opções, ficando assim cada vez mais exigentes, necessitando que os serviços fiquem diferenciados.

A excelência em serviços como fator diferencial de competitividade ganha reforço na literatura com Berry (2001) que, após efetuar uma pesquisa com 14 empresas vencedoras de prêmios por serviços, pôde perceber que as empresas são realmente prestadoras de serviços, na medida em que criam valor para seus clientes através das atividades que exercem.

Em anos recentes, (1999-2001), estudos na Engenharia de Produção começam a focar com mais intensidade o serviço, não mais como comércio, e sim como processo de produção que envolve interações. Esse entendimento pode ser percebido pela afirmação de Slack *et al.* (1996, p. 30), “a Administração de Produção trata da maneira pela qual as organizações produzem bens e serviços”. O autor preconiza que todas as organizações possuem uma função produção para produzir seus bens e serviços e, nesse sentido, é notória a relação existente entre o tema em questão, pois a função produção e serviços contábeis são importantes porque afetam diretamente o nível pelo qual ela satisfaz a seus consumidores.

Fornecer um serviço com qualidade aos clientes é uma das melhores formas de criar vínculos com eles. Conhecer os clientes e quais os serviços são mais valorizados por eles, e, ao mesmo tempo, melhorar continuamente a execução dessas atividades, devem ser uma constante nas organizações.

A relevância das relações cliente-empresa na formação da satisfação dos clientes e, conseqüentemente, na imagem da empresa é evidenciada na vastidão da literatura, à medida que se observou uma maior conscientização do cliente e sua atitude ativa frente às regras do mercado, gerando, então, uma maior preocupação

com o cliente. Preocupação esta externalizada através de ações voltadas à satisfação, ao encantamento, a surpreender o cliente, considerando que ele sempre será o rei.

O consumidor, por sua vez, tornou-se mais consciente e exigente de seus direitos, adquirindo uma nova postura, exigindo também um enfoque prioritário das organizações. O posicionamento tomado, então, pelas organizações, foi o de intensificar ações no sentido de ouvir seus consumidores, através de pesquisas aplicadas ou de canais abertos para uma comunicação eficaz. Esse é um processo de transição que, segundo Bretzke (2000), origina uma nova organização, mais aberta e orientada para o cliente, onde se fazem absolutamente necessários o conhecimento e esforços de marketing, no sentido de gerenciar o relacionamento com o cliente, estabelecer novas formas de comunicação, monitorar eficazmente a concorrência, integrar o cliente à organização, atrair e manter clientes atuando em tempo real, e compilar e processar dados sobre o mercado com maiores possibilidades de análise.

A organização aberta pressupõe, ainda, que os sistemas de produção e entrega de serviços estejam voltados a atender ao cliente e não às conveniências da organização. As instalações, os procedimentos, os métodos, os processos e o pessoal também devem estar prontos para atender qualquer desejo ou necessidade do consumidor. E sendo, o cliente, fator tão relevante para todos os esforços da organização, parece importante estudar se ele também tem sido destacado com a excelência de atendimento da empresa em estudo. Desta forma, a qualidade em serviços torna-se essencial para um atendimento excelente.

Apesar das várias contribuições no sentido de definir a qualidade, seja na visão da empresa ou na visão do consumidor, falta uma definição universalmente aceita. O

conceito de qualidade, desde os anos 60, esteve ligado à noção de atendimento às necessidades dos clientes. Hoje, num novo contexto, os clientes são todos afetados por produtos ou serviços. A maior consciência da qualidade implica na aceitação do que o cliente a valoriza e não nas intenções do comerciante.

A aceitação de que a qualidade de produtos ou serviços de uma empresa é a principal determinante para o sucesso de mercado e de que existe qualidade quando a necessidade/expectativa do cliente é atendida, é também abordada por autores como Kotler (2000), quando considera que “a qualidade total é a chave para a criação de valor e satisfação dos clientes”. E Paladini (1995 p.13), quando afirma que “se é verdade que a qualidade começa e termina no cliente, também é verdade que a qualidade é projetada, desenvolvida e gerada no processo”, independentemente se o produto é tangível ou intangível.

Ainda, segundo Paladini (1995), o direcionamento do processo produtivo no pleno atendimento ao cliente, requer que se saiba o que ele quer e exige um modelo de contato permanente com os clientes. As melhorias no processo produtivo estendem-se, então, aos relacionamentos com os clientes, partindo da interação da equipe produtiva rumo ao atendimento às necessidades do cliente.

A definição de Kotler (2000) é da qualidade claramente voltada para o cliente: “qualidade é a totalidade dos atributos e características de um produto ou serviço, que afetam sua capacidade de satisfazer necessidades declaradas ou implícitas”. A qualidade é o mínimo que o cliente espera de qualquer produto ou serviço. Se não houver qualidade, fatalmente não haverá relacionamento, porque não haverá recompra.

Justifica-se, desta forma, o enfoque deste estudo na qualidade, por ser um componente essencial para a formulação de políticas e estratégias de excelência

para um bom atendimento em qualquer tipo de organização, visando atrair e manter clientes.

A conquista de novos clientes tem sido a tônica de toda estratégia de atendimento ao cliente, no desejo de aumentar faturamentos e lucros. Os esforços de prestar serviços com qualidade e investimentos de capital são voltados, na maioria das vezes, para prováveis clientes potenciais. Ocorre que, na presunção de que o apoio dos clientes atuais permaneça, muitas vezes seus valores para a empresa são esquecidos e esses clientes são negligenciados. Pesquisas são feitas para adequar os produtos e serviços, para atrair novos clientes, ao mesmo tempo em que, os clientes atuais deixam de ser fiéis, pois a empresa falha no seu atendimento. Entretanto, clientes fiéis não podem ser esquecidos, pois o estabelecimento de um relacionamento contínuo e sistemático com eles visa construir lealdade à marca, aos serviços, aumentar a frequência de compra e aumentar o valor médio de cada compra. Para Kotler (2000), os clientes fiéis representam parcela substancial do lucro da empresa.

Procurar-se-á, no decorrer do presente trabalho de pesquisa, abordar os fatores importantes no atendimento aos clientes de serviços, na tentativa de identificar ações que possibilitem construir a excelência na prestação desse serviço. Para manter-se um relacionamento com o cliente, o processo de atendimento apresenta-se como um dos fatores de mais relevância. No que se refere a qualidade no atendimento ao cliente, pode-se dizer que hoje é essencial. O tempo em que o cliente era um oponente, que devia ser vencido a qualquer preço, que ele não passava de um intruso e sempre atrapalhava a calma na empresa ou que atendê-lo com qualidade não fazia muita diferença, pois ele não tinha muita opção de escolha e, muitas vezes, para satisfazer suas necessidades se sujeitava a um péssimo

atendimento, acabou. Ou seja, hoje as empresas convivem num mundo globalizado, cheio de incertezas, onde as pessoas têm que correr para tentar manter-se no mercado e que para qualquer atividade comercial o cliente passa a ser a razão de existência e permanência da organização.

Diante disso, percebe-se, conforme entendimento de Nobre (1999), que a qualidade no atendimento ao cliente inicia-se no momento em que se descobre que é preciso tratar todas as pessoas como clientes preferenciais. Para chegar-se a um atendimento de qualidade é preciso quebrar paradigmas, combater, vencer e acabar com comportamentos inadequados, ou seja, enfrentar novos desafios como: melhorar a autoconfiança, criar alternativas, esforçar-se por algo mais, oferecer ajuda, apresentar soluções e fazer tudo por gostar.

É nesse cenário competitivo que a empresa Labor busca diferenciar seus serviços contábeis, pois em seu nicho mercadológico a concorrência é bastante acirrada, precisando-se buscar alternativas para manter-se no mercado, fidelizando os atuais clientes e buscando conquistar novos.

Diante deste contexto apresenta-se o seguinte problema de pesquisa: Quais estratégias para melhoria de atendimento e para ampliação de mercado de serviços contábeis podem ser adotados pelo Escritório Labor?

1.3 OBJETIVOS DA PESQUISA

1.3.1 Objetivo Geral

Propor estratégias para melhoria do atendimento aos clientes e para ampliação de mercados dos serviços contábeis prestados pelo Escritório Labor.

1.3.2 Objetivos Específicos

- a) Avaliar a qualidade no atendimento, sob a percepção dos clientes, e a satisfação dos mesmos quanto aos serviços prestados no Escritório Labor;
- b) Identificar a percepção dos gestores quanto aos fatores de qualidade em serviços no processo de atendimento ao cliente que o Escritório Labor oferece;
- c) Levantar novos serviços que podem ser potencialmente contratados pelos atuais clientes;
- d) Sugerir ações de melhoria que possam estruturar o relacionamento com clientes e ampliação do mercado de prestação de serviços do Escritório Labor.

1.4 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Este trabalho apresenta algumas limitações, algumas das quais merecem ser destacadas:

- esta pesquisa é direcionada aos Escritório Labor que prestam assessoria contábil, o que exclui sua aplicação para outras empresas de assessoria;
- o estudo não avalia a qualidade dos processos internos, mas somente a qualidade de atendimento ao cliente;
- o estudo em questão não avalia todos os aspectos relativos a qualidade no atendimento;
- o presente trabalho não objetiva pesquisar as atividades da concorrência local mercado de prestação de serviço contábil, em geral;

- embora envolva na, pesquisa, os gestores e os clientes do Escritório Labor, a pesquisa exclui os funcionários da população pesquisada;
- em relação à coleta de dados, a opção pelo questionário aplicado aos clientes parece ser a mais adequada devido ao universo dos pesquisados; já a entrevista foi aplicada aos gestores da empresa, apoiada sobre um roteiro, tendo em vista que a natureza das respostas são mais qualitativas e, por este motivo, este instrumento é o mais recomendado por permitir respostas mais ricas;

O questionário poderá apresentar desvantagens, na opinião de Marconi e Lakatos (2002) são as seguintes:

- a) Percentual pequeno de devolução dos questionários;
- b) Grande número de perguntas sem respostas;
- c) Para as pessoas analfabetas não pode ser aplicado;
- d) Não há possibilidade de ajudar o informante em questões mal compreendidas.
- e) Nem sempre é escolhido quem responde ao questionário, invalidando, por

tanto, as questões.

Podem ocorrer, ainda, dificuldades quanto à disposição dos questionados em responder com imparcialidade e devolver em tempo hábil seus questionários.

Lakatos, Marconi (2002, p.95) quando refere-se às limitações da entrevista, destaca:

- a) dificuldade de expressão e comunicação de ambas as partes;
- b) incompreensão, por parte do informante, do significado das perguntas, da pesquisa, que pode levar a uma falsa interpretação;
- c) disposição do entrevistado em dar as informações necessárias;
- d) pequeno grau de controle sobre uma situação de coleta de dados;

e) ocupa muito tempo e é difícil de ser realizada.

1.5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa realizada teve características descritiva, o estudo valeu-se de uma pesquisa exploratória com abordagens qualitativa e quantitativa, tendo como instrumentos questionário e entrevista, foi aplicada aos clientes e aos gestores da empresa sendo realizada em três fases.

Foram utilizadas duas fases para aplicação do instrumento de pesquisa aos clientes, em virtude do mesmo ser extenso, a fim de evitar distorções ou alto índice de perguntas em branco.

Na primeira fase foi encaminhado, pela pesquisadora pessoalmente, o questionário A, (Apêndice A), impresso aos clientes do Escritório Labor, buscando caracterizar os serviços prestados e o grau de satisfação dos clientes com os mesmos. A coleta dos dados iniciou em 01 de setembro de 2003, tendo sido estabelecido um prazo de retorno de 02 (dois) dias, os quais foram recolhidos diretamente pela pesquisadora.

Nesta oportunidade, iniciando a segunda fase, a pesquisadora entregou aos clientes o Questionário B, (Apêndice B), cujo objetivo foi a identificar os serviços potenciais a serem contratados. Foi estipulando um prazo de 02 (dois) dias para preenchimento e determinando dia 05 de setembro de 2003 como data de coleta final.

Na terceira fase foi realizada entrevista dirigida (Apêndice C) com os gestores.

A entrevista com os gestores foi realizada dia 10 de agosto de 2003, tendo sido utilizado um roteiro de entrevista (Apêndice C) como material de apoio para a coleta

das informações necessárias.

A pesquisa foi censitária, tendo sido avaliados todos os clientes e gestores da empresa.

1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

O trabalho está estruturado em seis capítulos, na seguinte seqüência.

No capítulo 1, contempla-se a apresentação do tema, os objetivos gerais e específicos da pesquisa, a justificativa, as limitações da pesquisa e a estrutura do trabalho.

Na capítulo 2, é elaborado um quadro conceitual, que serve de referência para estudar a qualidade, especialmente a qualidade em serviços e em atendimento ao cliente.

No capítulo 3, é realizada a caracterização da pesquisa, a definição da população e amostra pesquisada assim como procedimentos de coleta e análise dos dados.

No capítulo 4, é apresentada a empresa objeto de estudo e os resultados da pesquisa aplicada, bem como as sugestões de implementação de estratégias para melhoria da qualidade no atendimento e ampliação do mercado de prestação de serviços do Escritório Labor Contábil.

No capítulo 5, as conclusões sobre os objetivos propostos para o estudo são apresentadas, assim como sugestões para trabalhos futuros de interesse acadêmico.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A revisão bibliográfica, a respeito do atendimento e satisfação do cliente, faz-se fundamental para a realização dos objetivos do presente trabalho. Os tópicos que a compõem apresentam-se numa seqüência lógica, de maneira a orientar a interpretação do trabalho como um todo.

2.1 MUDANÇAS ESSENCIAIS NO RELACIONAMENTO EMPRESA-CLIENTE

Atualmente, as organizações, de todos os tipos, sejam grandes, pequenas, públicas, privadas, industriais e de serviços, com ou sem fins lucrativos, estão passando por uma mudança de paradigmas, na qual práticas administrativas comprovadas pela tradição não funcionam mais. A necessidade de mudar não se restringe às empresas que estejam passando por dificuldades, perdendo dinheiro ou as que estão desaparecendo do mercado de trabalho. Mesmo os líderes do mercado precisam mudar e melhorar. A mudança organizacional significa abandonar a maneira de fazer as coisas, adotando novas práticas que proporcionem resultados melhores. As mudanças podem ser difíceis e até penosas.

Diante de um contexto econômico mundial, caracterizado por uma larga competitividade, devido ao fenômeno da globalização, a mudança empresarial é necessária, e, para mudar com sucesso, é preciso envolver todos os colaboradores nas decisões, no planejamento e na implementação da mudança. As empresas mais inteligentes, segundo Kotler (2000), reconhecem que uma importante revolução está acontecendo em termos de mercados, bem como uma inegável migração do cliente para o valor. Em destaque estarão aquelas empresas/ organizações que possuem

a capacidade de compreender esta posição e de fornecer maior valor aos clientes. O diferencial competitivo está no domínio e uso da informação, para formular estratégias de atendimento às necessidades atuais e futuras dos clientes. É o que traz o referencial: “a vantagem competitiva está nas informações que cada empresa tem de seu cliente, como a transforma em insumos para a tomada de decisão e o uso efetivo na ponta do relacionamento com o cliente” (BRETZKE, 2000, p.21).

Um entendimento muito semelhante é de Kotler (2000), ao mencionar que para as empresas enfrentarem um ambiente de mercado desafiador é preciso empreender mudanças fundamentais na gestão da empresa. Percebe-se, pelo entendimento do autor, que as organizações estão tendo uma necessidade de transformação, o ambiente de negócios está cada vez mais competitivo, e as empresas, para permanecerem no mercado, precisam passar por tentativas de mudanças na maneira de gerenciar suas empresas, para enfrentar esse mercado cada vez mais desafiador.

Senge (1999, p.13), ao referir-se ao processo de mudanças das empresas, afirma a que segue:

Tente imaginar o mundo daqui a vinte ou trinta anos. Será que alguém espera que os próximos vinte anos sejam menos tumultuados do que os últimos vinte? Diante das mudanças esperadas em tecnologia, biologia, medicina, valores sociais, demografia, no meio ambiente e nas relações internacionais, com que tipo de mundo a humanidade poderá se deparar? Ninguém pode afirmar com certeza, mas uma coisa é razoavelmente certa: Contínuos desafios irão convocar nossa capacidade coletiva para lidar com eles. Deixar de repensar nossas empresas pouco nos aliviará das dificuldades que enfrentamos hoje: crescente turbulência a nos causar pressões cada vez mais intensas; crescente falta de integração e competitividade interna: as pessoas trabalhando mais, em vez de aprenderem a trabalhar mais racionalmente; e problemas cada vez mais intratáveis, além da capacidade de qualquer indivíduo ou organização. Se você é um líder organizacional, alguém, em qualquer nível, que se preocupa com estes desafios, então você se depara com uma tarefa desafiadora. Você está envolvido, de fato, em uma grande aventura de exploração, risco, descoberta e mudanças, sem qualquer mapa que lhe mostre o cenário completo e lhe sirva de guia.

Percebe-se que, na opinião de Senge (1999), a mudança é algo preocupante, em

que toda pessoa ou organização precisa estar buscando novos interesses e tentando prever sua adaptação no mercado, pois, o mundo a cada dia, minuto e segundo está inovando e passando por várias mudanças, cabem às organizações buscar alternativas pertinentes às suas necessidades para permanência nesse mercado extremamente concorrido.

Diante de tantas mudanças que a economia tem passado, “o mesmo tem acontecido com as organizações, que estão se tornando mais flexíveis e suscetíveis a seus ambientes” (ROBBINS, 2001, p.10). Na demonstração da figura seguinte, percebe-se o quanto à mudança está atrelada às organizações e é perceptível a necessidade de mudar e adaptar-se ao mundo completamente globalizado e cheio de surpresa, para chegar ao objetivo principal que é a satisfação do cliente.

Velha Organização	Nova Organização
Fronteiras nacionais limitam a competição	As fronteiras nacionais são quase insignificantes na definição dos limites de operação de uma organização
Empregos estáveis	Cargos Temporários
Mão-de-obra relativamente homogênea	Mão-de-obra diversificada
A qualidade é uma reflexão tardia	O aprimoramento contínuo e a satisfação do cliente são essenciais
As grandes corporações fornecem segurança no emprego	As grandes corporações estão reduzindo drasticamente o número de funcionários
Se não quebrou não conserte	Redesenhe todos os processos
Disperse os riscos pela participação em múltiplos negócios	Concentre-se em competências centrais
A hierarquia proporciona eficiência e controle	Desmantele a hierarquia para aumentar a flexibilidade
Jornadas de trabalho definidas pelos cargos	Os expedientes não possuem nenhum limite de tempo
O trabalho é definido pelos cargos	O trabalho é definido em termos das tarefas a serem realizadas
O pagamento é estável e relacionado ao tempo de serviço e nível do cargo	O pagamento é flexível e de ampla faixa
Os gerentes tomam decisões sozinhos	Os funcionários participam das decisões
A tomada de decisão é motivada pelo utilitarismo	Os critérios de decisão são ampliados para incluir direitos e justiça

Figura 1: A organização em transformação

Fonte: Robbins (2001, p.11)

Uma mudança organizacional bem sucedida depende da compreensão e do envolvimento de todas as pessoas afetadas. Os líderes e agentes de mudança devem trabalhar no sentido de criar um ambiente que estimule o entendimento e a implementação das mudanças, reforçando comportamentos construtivos através de treinamento, disponibilidade de informações, estímulo à inovação e iniciativa e indicadores consistentes da realização das metas estabelecidas.

Kotter (1999), diz que com o passar do tempo as empresas com dificuldade de permanecer no mercado buscaram vários programas como: reengenharia, qualidade total, reestruturação, mudança cultural, expectativa, ou seja, o objetivo principal era que, através das mudanças na gestão da empresa, ela poderia estar apta para encarar muita concorrência e um mercado cada vez mais desafiador.

Esse entendimento é compartilhado por Smith (1997), ao mencionar que os desafios de mudança e os de desempenho são muitos dentro de uma organização. A reengenharia de processos e o desempenho de equipe exigem muitas mudanças e as empresas precisam se esforçar para continuar no mercado de trabalho. Nota-se que as empresas estão sempre em busca de novos projetos e que são amplas as mudanças decorrentes das necessidades que o mercado acaba exigindo.

Kotter (1999) e Smith (1997) concordam que muitos são os processos, apesar das variadas técnicas usadas pelas empresas e dos melhores recursos e esforços. Percebe-se, que as empresas lutam arduamente com várias tentativas de mudanças, muitas delas são bem sucedidas, mas outras acabam em grandes fracassos. As empresas ou organizações precisam estar atentas às numerosas mudanças, pois terá oportunidade àquela que estiver preparada para acompanhar e enfrentar esse cenário global, e essa grande evolução.

Para Smith (1997), há uma necessidade de iniciativa e responsabilidade funcional

pelo desempenho, e que são inúmeras as atividades que as empresas podem recorrer para mudarem com sucesso, podendo utilizar-se de treinamentos, leituras, debates, entre outros. É preciso fazer parte de uma equipe e que todos os componentes estejam com o mesmo objetivo para que possam alcançar metas específicas de desempenho, ou seja, para orientar um cliente e satisfazer suas necessidades precisa-se ouvi-lo de fato. Observa-se que, quando menciona a questão da busca da mudança Smith (1997, p.104) reforça essa preocupação ao relatar que:

À medida que o terceiro milênio se aproxima, as conseqüências econômicas e psicológicas de ter um emprego, pertencer a uma organização e contribuir para o desempenho dessa organização são mais importantes para homens e mulheres do que em qualquer época da história. Como todos nós devemos arriscar nossos empregos, nossas contribuições, nossas amizades e nossa auto-estima durante períodos de mudanças fundamentais, afirmo que a “coragem” é exatamente a palavra adequada.

O autor, ao mencionar a palavra “coragem”, a idéia que parece querer transmitir é que essa é a palavra chave nesse contexto, mesmo que muitos não levem em consideração, talvez por estar um pouco ultrapassada, precisa-se de muita coragem, acima de tudo, para quebrar paradigmas num sistema organizacional.

O sucesso desejado por uma empresa só pode ser alcançado em longo prazo mediante a satisfação do cliente, já que o cliente é que, em última instância, paga todas as contas, e os clientes de hoje dispõem de mais opções do que nunca e, portanto, são mais difíceis de contentar (ROBBINS, 2001). Nota-se a importância da satisfação do cliente. Ou seja, as empresas, para sobreviverem nesse mundo instável, precisam estar atreladas a todas as mudanças pertinentes para uma qualidade aos seus clientes.

Na estruturação desse ambiente repleto de mudanças, as empresas sofrem influências do contexto social, econômico político e cultural. Por mais que a empresa procure ajustar-se às mudanças, observa-se lentidão nas transformações, tanto no tocante à adoção de novas tecnologias, quanto ao desempenho dos funcionários, através de suas atitudes, comportamentos e dificuldades se assumir novos papéis, melhoria na qualidade do atendimento e em atender às exigências dos clientes. Robbins (2001, p.10) refere-se a uma recente que "descobriu que os altos executivos consideravam a satisfação do cliente como a questão mais importante na determinação do sucesso empresarial – antes de desempenho financeiro, competitividade e marketing”.

Com a abertura de todos os mercados mundiais e como a competição vem aumentando para toda e qualquer atividade econômica é indiscutível a obsessão de toda empresa em alcançar e satisfazer seu cliente. À medida que o tempo passa as empresas precisam ser diferentes. E o diferencial estará nas pessoas e na prestação de serviços.

Contribuindo, Senge (1999 p.27) evidencia que “não basta mudar as estratégias, estruturas e sistemas, a não ser que também se mude o pensamento que as produziu”. O autor menciona que não basta mudar todas as áreas de uma empresa, mas é crucial que as pessoas mudem também. Nesse sentido, tem que haver muito cuidado para que haja uma mudança buscando entender todos os aspectos humanos dentro da organização.

Os clientes precisam ser tratados e surpreendidos com novidades, com algo diferente, para que ele sinta a necessidade de retornar passando a ser fiel. Uma empresa vencedora é aquela que em seu estabelecimento comercial o cliente é considerado o Rei, ou seja, a empresa não se acomoda e a cada dia busca uma

mudança e melhoramento contínuo em prol de seus clientes, onde o objetivo principal é a satisfação destes, pois o poder não permanece mais nas mãos das empresas, o cliente conquistou esse mercado onde ele é quem dita as regras.

No entanto, as empresas precisam se adequar e moldar conforme a necessidade dele. A afirmação de Smith (1997 p.184), corrobora com a importância do papel do cliente no processo de mudança:

No mundo real dos negócios, o pessoal de marketing e vendas não trata os clientes como elementos resistentes. Ao contrário, eles identificam as necessidades e as motivações do cliente, quando a própria mudança de comportamento do cliente está em questão, isso exige uma compreensão imparcial das fontes de relutância você precisa identificar as objeções específicas do cliente para mudar, e depois tentar superá-las.

É necessário entender esse cenário, e não perder o foco, mudar conforme a necessidade da empresa, buscando sempre adquirir a confiança do cliente, satisfazer suas necessidades e surpreendê-lo de todas as formas. Para estruturação desse ambiente, deve-se levar em consideração que o ser humano desempenha vários papéis dentro da organização, ou seja, incentivando, liberando e promovendo a competência e a qualidade das pessoas, pois sem elas a empresa não conseguirá mudar e atingir seu objetivo, que é o sucesso. Senge (1999, p.26) afirma que:

Hoje, nas empresas e em todas as organizações, a palavra mudança tem uma porção de conotações freqüentemente contraditórias. Às vezes ela se refere a mudanças externas em tecnologia, nos clientes, na concorrência, na estrutura de mercado ou no ambiente sociopolítico. (Sabemos que o nosso mundo irá mudar e temos que ir adaptando a ele.) Mudanças também se refere a mudanças internas: como a organização se adapta a mudanças no meio ambiente. A eterna preocupação é se essas mudanças internas – nas práticas, visões e estratégias – manterão seu compasso com as mudanças externas.

Conforme o posicionamento de Senge (1999), percebe-se que ele também reconhece a importância da mudança dentro das organizações, mas alerta que é

preciso mudar adequadamente mantendo uma coerência, na mudança interna e externa das organizações. Segundo o autor, é preciso descobrir a paixão em aprender, ou seja, as pessoas no contexto empresarial, que aprendem com facilidade e têm vontade de fazer tudo da melhor forma, com certeza, realizam um progresso verdadeiro. Como tempo de entrega ao mercado, fidelidade do cliente, qualidade, lucratividade de longo prazo, envolvendo um processo de aprendizagem onde os colaboradores das organizações confiem neles próprios e na sua equipe, e que todos possam optar e ajudar nas decisões. Assim, com certeza haverá um crescimento e todas as mudanças necessárias serão encaradas de uma forma mais prazerosa.

Mckenna (1998, p. XVI), ao comentar as mudanças globais dentro de um mundo instável, afirma que:

Nenhum país ou empresa pode ignorar as mudanças globais nos setores econômico, político e tecnológico. Hoje, os avanços tecnológicos, comerciais e nos mercados financeiros ocorrem com muita rapidez e as empresas que não seguirem no mesmo ritmo ficarão para trás. Mesmo dentro de limites regionais, as novas ferramentas destinadas a melhorar processos, aumentar a eficiência, a treinar funcionários e a promover a interação com clientes estão transformando, da noite para o dia antigas empresas em modernos empreendimentos e criando novos líderes de mercado.

Nesse contexto de mudanças e com a percepção da importância do papel do cliente no mundo empresarial, a Qualidade passa a ser um fator essencial nas relações de trabalho e principalmente para a obtenção de resultados, o que será tratado no próximo tópico.

2.2 QUALIDADE

Os modos antigos de organização já não se adaptam mais a esses tempos e às

necessidades atuais. Assim, a gestão de qualidade e a valorização do cliente representam alternativas de sucesso para adequação das empresas e das pessoas à modernização existente, na busca dos objetivos, com vistas ao futuro da qualidade nos produtos, nos serviços, enfim, na satisfação total do cliente.

Neste trabalho, a ênfase maior que se deu à qualidade, esteve diretamente relacionada ao serviço prestado ao cliente, e optou-se em dar maior destaque às abordagens dos pioneiros como Deming, Juran e Crosby, pois é através desses autores que o valor da qualidade passa a ser notória e reforçada, conforme apresentação a seguir:

Foi através do trabalho de Deming que a qualidade passou a ser referência para toda e qualquer organização com objetivo maior de proporcionar qualidade em seus serviços e produtos. Baseava sua abordagem no uso de técnicas estatísticas, onde o principal objetivo era reduzir custos e aumentar a produtividade e qualidade. Deming (1990), praticamente, definiu sua abordagem em busca da qualidade através de 14 pontos:

1. criar uma constância com o propósito de melhorar produtos e serviços;
2. adotar a nova filosofia, é momento de iniciar um movimento de mudanças;
3. deixar de contar com a inspeção em massa, a qualidade não se origina de inspeção, mas do melhoramento do processo;
4. acabar com o sistema de compras baseado apenas no preço;
5. melhorar constantemente o sistema de produção e serviço;
6. implantar métodos modernos de treinamento no trabalho;
7. implantar métodos modernos de supervisão, instituir a liderança;
8. expulsar o medo da organização;
9. romper as barreiras entre as áreas e *staff*;

10. eliminar slogans, exportações e metas para a mão-de-obra, sem, no entanto, oferecer meios para alcançá-los;
11. excluir os padrões de trabalho e cotas numéricas;
12. excluir as barreiras que privam o empregado de ter orgulho do seu trabalho;
13. retreinamento contínuo;
14. criar uma estrutura na alta administração que tenha como função implantar os 13 pontos anteriores.

Juran (1993) menciona que, para chegar a qualidade não é tão simples. São várias as definições, e em um âmbito geral, é difícil encontrar uma definição precisa e concisa. Em sua abordagem, o planejamento de qualidade se baseia fundamentalmente na idéia de trabalhar em equipe. Juran (1995, p.16) atribui a responsabilidade pela qualidade final do produto ou serviço à função qualidade, e diz que “qualidade é adequação ao uso”. Essa definição obteve larga aceitação, mesmo sendo curta e ainda que não tenha a profundidade adequada, os gerentes precisam escolher os rumos de ação. Para assegurar que a função de qualidade fosse executada com o objetivo de conseguir atingir os melhores resultados, Juran (1997) deixa claro que, para os gerentes alcançarem seus objetivos, ou seja, para a satisfação de seus clientes, são dois os principais pontos para a definição de um produto ou serviço com qualidade, que são:

1. as características do produto: quanto melhor a característica do produto, mais alta será a qualidade percebida pelo cliente;
2. a ausência de deficiências: para os olhos dos clientes, quanto menor o índice de defeito em um produto, melhor a qualidade;

Philip B. Crosby, considerado o pai da filosofia Defeito Zero, em sua abordagem, defende a teoria se todos se esforçarem em fazer seu trabalho corretamente pela primeira vez, dessa forma a qualidade será assegurada. Conforme Oliveira, 1994, p.42:

Crosby teve o mérito de desviar a atenção, no controle da qualidade, das máquinas para os seres humanos, (...) ele começou a ampliar a responsabilidade dos operadores em relação à qualidade do produto, eliminando grande parte das funções de inspeção dos departamentos de controle de qualidade e passando-as aos próprios operários.

Crosby (1994) para fundamentar sua abordagem, definiu em 1985, 14 pontos principais que constituem as etapas de implementação de seu estudo:

1. dedicação da alta gerência e comprometimento através da elaboração de um documento com a política e os objetivos da empresa;
2. constituição de equipes para melhorias coordenadas pelos gerentes;
3. medição de resultados;
4. avaliação dos custos da qualidade;
5. comunicação dos resultados aos supervisores e operários;
6. reunião para identificação dos problemas;
7. estabelecimento de um comitê informal para a divulgação do programa;
8. treinamento da gerência e supervisão;
9. instauração do dia Zero defeitos, onde os resultados anuais são divulgados e efetua-se o reconhecimento de todos os participantes do programa;
10. estabelecimento dos objetivos a serem seguidos;
11. consulta aos operários sobre a origem dos problemas;
12. recompensar aqueles que atingiram os seus objetivos;
13. formar os conselhos de qualidade;

14. etapa final: faça tudo de novo.

Tentar encontrar a melhor abordagem ou a definição adequada para aplicação da qualidade vem sendo uma tentativa muitas vezes frustrada de muitas organizações. Ou seja, há uma vastidão de autores que discorrem sobre esse assunto, na expectativa de manifestar a importância vital da qualidade para as organizações que desejam ser competitivas no mercado atual. Porém, para muitas organizações essa premissa continua longe de ser alcançada, muitos são os motivos, dentre eles: a visão errada do que é prestar um serviço ou produto com qualidade. E nesse cenário de constantes transformações, surgem novos desafios empresariais, pois as organizações necessitam crescer, desenvolver e sobreviver em um mercado cada vez mais competitivo, complexo e instável. Seguir manuais de procedimentos, muitas vezes obsoletos, não garantem por si só a qualidade e a permanência nesse mercado competitivo. As organizações devem incorporar, como um todo, a idéia da qualidade em tudo que faz. Ou seja, é preciso que todas as pessoas sejam responsáveis pela qualidade de um produto ou serviço.

Ao mencionar a importância da qualidade em todo o processo de uma organização, Mirshawka (1993, p. 35) afirma que:

Qualidade significa qualidade de trabalho, qualidade de serviço, qualidade de informação, qualidade do processo, qualidade da divisão, qualidade de pessoas, incluindo os trabalhadores, os engenheiros, gerentes executivos, qualidade da companhia, qualidade de objetivos.

Talvez essa necessidade de mudar, buscar diferenciais e essa exigência constante de fazer tudo cada vez melhor, justifica a grande preocupação e o interesse das empresas pela implementação de Programas de Qualidade, que pode

ser entendida na posição de Möller (1992 p. 2), quando menciona que:

O interesse pela qualidade está crescendo em todo o mundo. Clientes e usuários estão se tornando cada vez mais exigentes. Eles não estão mais dispostos a aceitar qualidade inferior. Os cidadãos estão insistindo para que o setor público melhore a qualidade dos seus serviços . O setor público é como qualquer outra “empresa” com clientes pagantes.

O autor enfatiza que, o sucesso das organizações depende de sua capacidade de entender a importância da satisfação do cliente. É preciso satisfazer as expectativas dos clientes com um produto ou serviço; há uma necessidade de entender e ouvir as exigências das pessoas por qualidade. As empresas darão ênfase na qualidade, quando perceberem o diferencial que ela proporciona a uma empresa, ou seja, os clientes tornam-se, portanto, o grande diferencial e a base para o sucesso de qualquer negócio, necessitando uma gestão estratégica voltada ao atendimento aos clientes. Para uma empresa ter uma melhor qualidade em seus serviços e produtos é preciso que os profissionais que nela atuem tenham a maior preocupação na satisfação do cliente.

É preciso reconhecer que nem todas as organizações e pessoas que falam em qualidade as praticam. Em alguns casos, a palavra torna-se uma mera fachada para que tudo continue como sempre foi. Barros (1991, p. 67) relata que, “discursar sobre qualidade não é uma tarefa muito difícil, mas o que importa mesmo é colocá-la em prática”, Esse também é o entendimento de Las Casas (1997) ao mencionar que, a qualidade nas empresas de bens e serviços passou a ser moda, toda e qualquer revista de negócio dedica algumas páginas sobre o assunto. Mas, percebe-se que, muitas empresas só falam, deixando de lado a aplicação da qualidade. Barros (1991, p. 68), afirma que:

Qualidade é algo muito amplo, abrangente, e que torna, necessário, na maioria dos casos, uma associação de estratégias, além de paciência, habilidade e planejamento - no mínimo, a médio prazo ou, quem sabe, a longo prazo, de preferência. Não podemos nos esquecer um só instante de que, na conquista da qualidade, seja, de produtos ou serviço, temos que levar em consideração, inevitavelmente, a cultura, a motivação, a educação profissional e outros tópicos semelhantes.

O autor demonstra que, para conquistar qualidade, seja em produtos ou serviços, há uma grande necessidade de levar em consideração alguns aspectos, e que todos devem estar atrelados ao mesmo objetivo de alcançar a qualidade. Percebe-se que a qualidade é um fator muito importante nas organizações e que influencia todo o ambiente de trabalho, uma vez que tudo e todos os setores da organização têm ligação com os produtos ou prestação de serviços realizada com maior qualidade possível. Nesse sentido, esse trabalho busca um maior destaque na qualidade de serviços, pois o maior objetivo é descobrir alternativas para melhorar os serviços prestados da empresa em questão.

2.2.1 Qualidade em Serviços

É importante citar algumas definições de teóricos de renome, como Juran, Cobra, Kotler, Normann e Quinn, que auxiliam no entendimento do conceito de serviços.

Juran (*apud* Cardoso, 1995, p. 56) afirma que um produto é o resultado de qualquer processo. Os economistas definem “produtos” como sendo bens e serviços, ou seja, a palavra produto é termo genérico para qualquer coisa que se produza, seja bem ou serviço. Além disso, bem é algo físico, enquanto serviço é trabalho feito para outro, o que significa dizer que produto inclui tanto o bem quanto o serviço.

Kotler (2000) menciona que serviço é qualquer ato essencialmente intangível que

uma parte pode oferecer à outra, cuja execução pode estar ou não ligada a produto físico.

Quanto a este aspecto, em particular, Normann (1993, p. 67) acrescenta: “um produto físico pode ser claramente descrito em termos de seus atributos, senão de suas funções: tamanho, partes, materiais e assim por diante. Um serviço não pode ser facilmente especificado, nem realmente demonstrado antes da compra”.

Para Cobra (*apud* Velho, 1995, p.5), serviço é mercadoria comercializável isoladamente; produto intangível que não se paga, não se cheira, não se apalpa, não se experimenta antes da compra, mas permite a satisfação de desejos e necessidades dos clientes.

Quando se refere à atividade de serviços, Quinn (1996, p.6) afirma:

As indústrias de serviços incluem transporte, comunicações, serviços financeiros, comércio atacadista e varejista, a maioria dos serviços de utilidade pública, serviços profissionais: Jurídicos, de consultoria e contábeis, de entretenimento, de atendimento à saúde, de sistemas de entregas e assim por diante, no setor privado; serviços sócio-governamentais, no setor público. Atividade de serviços incluem de armazenamento, de comercialização, de vendas, de pesquisa de mercado, de distribuição, de reparos e atividades tecnológicas, que podem ser realizadas dentro de uma firma integrada, manufatura ou serviço; ou por firma separada, como uma empresa de pesquisa de mercado ou contábil. O elemento comum entre todas essas atividades e as indústrias é a predominância da administração do intelecto, em vez de administração de coisas físicas, na criação de seu valor adicionado. A chave para a produtividade e a geração de riqueza em mais de três quartos de toda a atividade econômica, é a administração das atividades intelectuais e a interface em relação aos serviços oferecidos. Isso ocorre tanto na manufatura como na indústria de serviço. Na verdade, as linhas divisórias entre essas duas estão sendo rapidamente apagadas.

Na visão de Fitzsimmons (2000, p.250), ao referir-se à qualidade de serviços, chega-se à conclusão que é um tema muito complexo e abrangente, pois para que os clientes pudessem julgar a qualidade de um serviço prestado identificou-se em sua definição a necessidade de cinco dimensões, que são:

1. confiabilidade: é a habilidade de prestar o serviço prometido com confiança,

exatidão e consistência;

2. responsabilidade: é a disposição para auxiliar os clientes, fornecer o serviço prontamente e auxiliá-los em tudo o que for necessário;
3. segurança: é o conhecimento e a cortesia dos funcionários, bem como sua capacidade de transmitir confiança, segurança e credibilidade;
4. empatia: é o fornecimento de atenção personalizada aos clientes, procurando incluir acessibilidade, sensibilidade e não medir esforços para atender as suas necessidades;
5. tangibilidade: a aparência das instalações físicas, dos equipamentos, do pessoal e dos materiais para facilitar a comunicação.

Gianesi e Corrêa (1996, p.196) definem qualidade em serviços em relação ao “grau em que as expectativas do cliente são atendidas/excedidas por sua percepção dos serviços prestados”.

Fitzsimmons (2000, p.249) também reconhece que a qualidade em serviços pode ser definida em relação às expectativas esperadas pelo cliente quanto aos serviços prestados, ao afirmar:

A satisfação do cliente com a qualidade do serviço pode ser definida pela comparação de percepção do serviço prestado com a expectativa do serviço desejado. Quando se excede a expectativa, o serviço é percebido como de qualidade excepcional, e também como uma agradável surpresa. Quando, no entanto, não se atende às expectativas, a qualidade do serviço passa a ser inaceitável. Quando se confirmam as expectativas pela percepção do serviço, a qualidade é satisfatória.

As considerações feitas, até o momento, permitem observar que vários aspectos são peculiares no que diz respeito à prestação de serviços. Cobra (1986, p. 6) define seis características básicas ao analisar tais aspectos:

1. os serviços são mais intangíveis do que tangíveis: produto é objeto; serviço

é o resultado de desempenho. Quando o serviço é vendido, não há nada mostrado que seja tangível. Os serviços são consumidos, mas não podem ser possuídos;

2. os serviços são simultaneamente produzidos e consumidos: os serviços são usualmente vendidos, depois produzidos e consumidos ao mesmo tempo: ao dar aula, o professor produz o serviço educacional que o estudante vai consumindo;
3. os serviços são menos padronizados e uniformes: mesmo que os serviços sejam baseados em pessoas e equipamentos, o componente humano prevalece;
4. os serviços não podem ser estocados: uma vez produzido, o serviço deve ser consumido; não é estocado para venda e consumo futuro;
5. geralmente não podem ser protegidos por patentes: os serviços são facilmente copiados, razão pela qual é interessante que desfrutem de boa imagem de marca;
6. é difícil se estabelecer o preço: os custos de produção dos serviços variam em virtude de serem apoiados em trabalho humano, estipulado subjetivamente.

Para Las Casas (1997, p.24), os serviços apresentam três características:

1. intangíveis, significa que os serviços são abstratos;
2. inseparáveis, não se produz ou se estoca serviços como se faz com os bens. Os serviços são prestados quando vendedor e comprador estão frente a frente;
3. heterogêneos, refere-se a impossibilidade de se manter a qualidade do

serviço constante.

Para melhor compreensão, é importante observar que os clientes avaliam a qualidade de serviços através de alguns critérios. A figura demonstra o significado desses critérios, pois é uma forma de entender melhor a expectativa dos clientes.

Crítérios	Significado
Consistência	Conformidade com experiência anterior; ausência de variabilidade no resultado ou processo.
Competência	Habilidade e conhecimento para executar o serviço. Relaciona-se com as necessidades “técnicas” dos consumidores.
Velocidade de atendimento	Prontidão da empresa e seus funcionários em prestar o serviço. Relaciona-se com o tempo de espera (real ou percebido).
Atendimento/atmosfera	Atenção personalizada a cliente; boa comunicação; cortesia; ambiente.
Flexibilidade	Ser capaz de mudar e adaptar a operação, devido a mudanças nas necessidades dos clientes, no processo ou no suprimento de recursos.
Credibilidade/ segurança	Baixa percepção de risco; habilidade de transmitir confiança.
Acesso	Facilidade de contato e acesso; localização conveniente; horas de operação.
Tangíveis	Qualidade e/ou aparência de qualquer evidencia física (bens facilitadores, equipamentos, instalações, pessoal, outros consumidores).
Custo	Fornecer serviço de baixo custo.

Figura 2: Os critérios de avaliação da qualidade do serviço

Fonte: Adaptado de Gianesi e Correa (1996, p. 91).

Möller (1997, p. 155), enfatiza em suas considerações que é importante analisar a qualidade do serviço do ponto de vista da organização de serviços e do ponto de vista dos clientes; a qualidade dos serviços é definida pelo cliente “como o grau até o qual um serviço satisfaz as exigências, os desejos e as expectativas do seu receptor”. Referindo-se a qualidade do serviço, as organizações precisam definir “o grau até o qual um serviço satisfaz os requisitos descritos em suas especificações”. Ao decidir fornecer serviços com qualidade, as organizações precisam assegurar que essas demandas e padrões estejam funcionando da melhor forma possível e, uma vez estabelecidos, há uma necessidade de estar sempre verificando cuidadosamente se estão sendo atendidos. Para a qualidade ser acertada, as

organizações devem garantir um atendimento diferenciado através da prevenção de erros, do controle de qualidade, bem como pelo treinamento e motivação de cada prestador individual de serviços.

Vive-se uma era onde o cliente está sendo a busca constante das empresas que estão interessadas em obter sucesso e sobreviver nesse cenário. A crescente insatisfação entre os clientes que não reclamam representa uma grande ameaça a qualquer organização de serviços. As empresas de serviços devem preocupar-se e monitorar a satisfação de seus clientes, através de pesquisas de mercado regulares.

Para Möller (1997, p. 155), “toda organização de serviços deve se assegurar de que a qualidade dos seus serviços satisfaça constantemente as exigências daqueles segmentos de mercado para os quais ela decidiu dirigir seus esforços”. Com esta afirmação, o autor prossegue enfatizando que a qualidade no setor de serviços é obtida através de buscas persistentes para descobrir se os clientes estão satisfeitos com os serviços prestados. É interessante destacar, nos estudos de Möller (1997, p.156), a seguinte definição “a percepção do recebedor de um determinado serviço é afetada por duas espécies de qualidades desses serviços: a qualidade técnica, ou objetiva, e a qualidade humana, ou subjetiva”. Pode-se dizer, segundo o autor, que a qualidade subjetiva é quando exprime o conteúdo emocional do serviço, e a qualidade objetiva exprime o conteúdo tangível do serviço. A figura exemplifica o que compõem as duas espécies de qualidade mencionadas por Möller:

Qualidade Subjetiva	Qualidade Objetiva
Comprometimento	Cardápio ou carta de vinhos
Atitude	Conforto da poltrona do avião
Amabilidade	Local para estacionar
Flexibilidade	Instruções para o uso
Atenção	Condições de pagamento
Solução das reclamações	Horas de funcionamento
Cumprimento dos compromissos	Apólice de seguros

Figura 3: As duas espécies de qualidade de serviços, segundo Möller.
Fonte: Möller (1997, p.156).

Cobra (2001 p. 160), ao comentar que para definir o conceito de qualidade de serviços em poucas palavras não é fácil, afirma que:

A empresa de serviços deve estabelecer requisitos e especificações que, uma vez estabelecidos, permitam fixar metas de qualidade para os vários níveis da organização. A qualidade é um conceito formulado à luz da percepção do consumidor e só pode ser definida com base nas especificações que satisfaçam suas necessidades.

O autor em seu posicionamento deixa claro que na verdade é o consumidor que define se um determinado produto tem ou não qualidade.

Para Guazzi (1999), pôde-se perceber mudanças fundamentais no paradigma da mentalidade da administração e no ambiente empresarial como um todo. Com o acirramento da concorrência, a implantação de sistemas de qualidade em serviços se faz rigorosamente necessária, uma vez que esta área sofre diversos problemas, como, desperdício e péssimo atendimento.

2.2.2 Qualidade no Atendimento

Piazza (1999, p.5) destaca que atender com qualidade não é apenas uma opção, “é um requisito para se obter sucesso na área pessoal e empresarial, no âmbito da globalização, em um mundo que se moderniza a cada dia”. Nessa corrida para ser o primeiro, as tradições estão sendo substituídas pela eficiência dos novos empreendimentos que se destacam. Torna-se importante à empresa agregar valor em seu serviço ou produto, ou seja, através de momentos mágicos, que são toques especiais que o ser humano é capaz de proporcionar às pessoas. Nesse sentido pode-se dizer que é algo mais que a empresa oferece para o cliente, muitas vezes são pequenos detalhes que fazem o cliente optar por adquirir um produto ou serviço

de uma empresa, onde às vezes o seu preço é até mais elevado, mas um atendimento diferenciado valorizando o cliente, faz com que ele seja colocado em lugar de destaque (PIAZZA, 1999).

Freemantle (1994, p.124) menciona que:

À medida que as pressões competitivas aumentam e o cliente se concentra no serviço além do produto, a necessidade de melhoria torna-se fundamental para sustentar o êxito em longo prazo de um negócio. Não melhorar terá como consequência uma queda visível nos padrões em comparação aos concorrentes. As empresas que não melhorarem o atendimento ao cliente criarão um pessoal desinteressado, que se interessará mais pelo conforto do *status* do que pela emoção do progresso.

Percebe-se que o autor demonstra uma grande preocupação com a melhoria contínua do atendimento, torna-se importante que todos na empresa estejam incorporados nessa busca incessante, é preciso tornar um desafio a busca de novos clientes, pois o incrível atendimento ao cliente poderá ser alcançado a partir do momento que for prioridade a busca da melhoria contínua.

Para obtenção de um excepcional atendimento ao cliente, Freemantle (1994, p.124) menciona que existem 14 testes-chave, que são bem básicos e aplicáveis a todos os tipos de organizações de qualquer setor da indústria, do comércio ou de serviço público. Para que as empresas consigam obter um atendimento com sucesso, elas terão que se preocupar:

1. em cumprir toda e qualquer promessa de atendimento;
2. o atendimento telefônico tem que ser em cinco segundos;
3. as respostas devem ser documentadas em dois dias;
4. o cliente pode esperar em um tempo máximo de espera de cinco minutos;
5. todos os empregados têm que ter atitudes positivas;
6. as comunicações devem ser pró-ativas;

7. toda a equipe de trabalho tem que manter a sinceridade e franqueza;
8. a confiabilidade dos sistemas é essencial;
9. toda reparação tem que ser efetuada o mais rápido possível;
10. todos na empresa precisam estar por dentro dos objetivos, das metas, das mudanças e dos clientes;
11. a equipe do atendimento da frente precisa concentrar-se em um grande domínio, pois o contato com o cliente é o bem maior;
12. prestar atenção em pequenos extras;
13. estar atentos aos detalhes, que muitas vezes podem fazer a diferença;
14. manter uma aparência imaculada, pois a aparência é fundamental e muitas vezes ganha-se grandes clientes.

Freemantle (1994), além dos 14 pontos chaves, aponta algumas maneiras de oferecer um pequeno extra a seus clientes, que poderá fazer diferença no atendimento:

Trate os clientes pelo nome;
Circule e converse com seus clientes;
Telefone periodicamente para os clientes, pergunte como estão se saindo;
Sorria;
Escute seus clientes;
Seja o primeiro a resolver o problema do cliente;
Incentive o seu pessoal a conversar com os clientes;
Torne a documentação do cliente, exigida pela empresa, mais simples e mais fácil de ser utilizada;
Teste as facilidades do cliente com mais freqüência;
Ao receber uma reclamação, ligue imediatamente para o cliente ou vá vê-lo;
Diga sempre a verdade;
Sempre anote o que os clientes dizem e aja como prometido;
Faça com que seus clientes se envolvam na melhoria do atendimento;
Fique de antenas ligadas em relação aos clientes;
Tome todo dia uma nova iniciativa.

Figura 4: Pequenas coisas que se pode fazer para melhorar o atendimento
Fonte: Freemantle (1994, p.48).

O conjunto de elementos de satisfação no contexto organizacional exerce

influência direta na satisfação dos clientes. Tais elementos são apontados por Wellington (1998, p. 54) como sendo: “produto, vendas, pós-venda, localização, tempo, cultura”.

As organizações precisam satisfazer seus clientes quanto ao produto oferecido e oferecer um atendimento encantador para que suas expectativas sejam superadas. Quanto às vendas, espera-se encontrar um ambiente aconchegante e não agressivo, que induza a negociações fáceis e que faça com que os clientes se sintam confortáveis emocionalmente. No pós-vendas a expectativa está em utilizar a tecnologia como ferramenta e não como problema adicional. Quanto à localização e tempo, o primeiro deve garantir que nada discrimine grupos portadores de necessidades especiais, e o segundo, garantir que o processo seja tão rápido quanto o desejam os consumidores. Por fim, a cultura, a qual determina como a empresa se relaciona com seus acionistas, e por quais qualidades ela e seus empregados serão conhecidos (WELLINGTON, 1998, p. 64).

A qualidade no atendimento passa a ser um desafio dos novos tempos, muito tem se falado na qualidade, mas pouco tem se verificado que é preciso olhar também o ser humano responsável pelo atendimento. “A qualidade de atendimento ao cliente se inicia no momento em que descobrimos que precisamos tratar todas as pessoas a nossa volta como clientes preferenciais” (NOBRE, 1999, p.14).

Um dos motivos que o cliente não retorna a uma empresa é quando uma promessa de atendimento ao cliente não pode ser cumprida. Freemantle (1994) deixa claro que é preciso prestar atenção na comunicação, ou seja, é imprescindível que o cliente seja informado de algum problema com seu produto ou serviço, antes que ele reclame. Freemantle (1994, p.23) afirma que:

Ao telefonar-lhe e explicar o problema, você mantém a situação sob controle, evitando possíveis efeitos colaterais prejudiciais. Os clientes perdoarão o atraso ou o erro se você os informar a respeito primeiro. Quando eles o descobrem é tarde demais, já estarão em clima de guerra.

Percebe-se que, a comunicação de uma empresa é necessariamente importantíssima, tem que ser ativa e todos na empresa têm que se comunicar com os clientes de forma completamente sincera e franca. O autor acredita que nada deve ser omitido ao cliente, nem se deve distorcer a verdade. É muito importante aplicar a verdade, sinceridade e a franqueza no atendimento ao cliente. Freemantle (1994, p.27) prossegue enfatizando que “é uma luta dizer a verdade quando as coisas não dão certo, principalmente quando houve um alto grau de incompetência ou falta de comunicação, o que resulta numa grande inconveniência para o cliente”, e nesse sentido é preciso dizer a verdade, pois é um dos testes chaves do atendimento ao cliente.

No entanto, Pilares (1989, p. 82) lembra que o “funcionário precisa ter em mente que é a ponte de ligação entre cliente e empresa. Pelo contato com o público, ele representa a organização em que ele trabalha”. Portanto, o cliente considera o funcionário como sendo a própria empresa. Dessa forma, se existir um bom relacionamento entre funcionário e cliente, a empresa terá êxito em seus negócios. Por outro lado, as situações críticas também podem advir dos funcionários, pois há um despreparo muito grande na linha de frente das organizações, ou melhor dizendo, no atendimento aos clientes. Muitas empresas não estão se preocupando em treinar seu pessoal para atender seus clientes de uma forma diferente e encantadora, percebe-se que muitas falhas estão impregnadas nas empresas por falta de informação de toda a equipe de trabalho.

É imprescindível, dentro de uma organização, ou empresa, que seu maior

objetivo seja manter-se no mercado em busca de clientes fiéis e “que todos os empregados têm de estar por dentro” (FREEMANTLE, 1994, p. 39). Neste contexto, o autor diz que as organizações precisam se prevenir e ficar por dentro em relação a alguns itens:

- conhecer o produto;
- conhecer o serviço;
- conhecer a empresa;
- saber como fazer as coisas;
- saber como resolver problemas;
- conhecer os clientes habituais pelos nomes.

Wellington (1998, p. 195) relata que o caminho para a construção do atendimento ao cliente consiste em: decidir quais os clientes devem fazer parte do contexto de sua empresa; iniciar pesquisa para descobrir suas expectativas e necessidades; conduzir avaliação interna sobre atitudes e comportamentos pessoais dos funcionários; medir as dimensões qualitativas e quantitativas da lacuna entre atitudes e práticas; dentro da equipe interna, avaliar os itens anteriores; indicar membros da equipe para papéis de liderança; manter ações coletivas coordenadas em cada um dos elementos; objetivos comprometidos com a missão e cultura da empresa; adotar áreas chaves de resultados e padrões de resultados; projetar e adotar novos sistemas de acompanhamento de desempenho e retorno de informações; indicar modelos internos de papéis de defensores do atendimento ao cliente na empresa; treinar defensores internos nos princípios e nas práticas do atendimento ao cliente; usar defensores internos treinados para ajudar a projetar os processos de eliminação de lacunas dos elementos de satisfação; iniciar processo de formação de parcerias estratégicas com participante-chave; iniciar programa de

comunicação para conscientização interna na empresa; iniciar programa de educação, informação e capacitação pessoal; colocar em prática os novos sistemas de monitoramento de desempenho; lançar formalmente a iniciativa de atendimento ao cliente; monitorar, avaliar e responder ao progresso da empresa; reforçar os comportamentos e processos positivos através de atividades de aprimoramento contínuo.

Serviços bem-sucedidos, para Fitzsimmons, Fitzsimmons (2000, p. 130), “são frutos de organizações dinâmicas que conseguem adaptar-se a variações e mudanças na quantidade e na natureza da demanda”. Cabe acrescentar que, no contexto que envolve as condições organizacionais para um atendimento excelente encontra-se o *layout*, pois, “nenhum cliente deveria ser submetido a desgastes desnecessários decorrentes de um planejamento precário das instalações” (FITZSIMMONS, FITZSIMMONS, 2000, p. 132). Para o cliente, o serviço é uma experiência que ocorre nas instalações da empresa prestadora do serviço, e a qualidade do serviço é reforçada se as instalações forem projetadas sob as perspectivas do cliente.

Giacomini Filho (2000, p. 64) refere-se que “a configuração atual do atendimento é incrementada em função de três fatores”; que são: mercados competitivos; comercialização e automação. Essas variáveis envolvem o funcionário, o tipo de estratégias de relacionamento com clientes, não necessitando investimento em tecnologia.

Contribuindo especificamente ao setor de serviços, Susumu (1997, p. 40) afirma que “entre os itens de qualidade de uma indústria de serviços o mais importante é o atendimento aos clientes”.

Fitzsimmons, Fitzsimmons (2000, p. 63) relatam que “as empresas de serviços

têm a oportunidade de construir relacionamentos de longo prazo, pois os clientes conduzem suas transações diretamente com o prestador do serviço, muitas vezes pessoalmente”. Conforme a competição e as necessidades pessoais, os clientes selecionam um prestador de serviços usando critérios como: disponibilidade, conveniência, confiabilidade, personalização, preço, qualidade, reputação, segurança e rapidez.

De acordo com Anderson, Zemke (1995, p.3) convém, no entanto, as empresas lembrar que os “bons serviços aos clientes são feitos de ações importantes e independentes umas das outras. Cada uma delas é relativamente fácil e simples de aprender”. Essas ações realizadas todas juntas contribuem para tornar o serviço, que se fornece, verdadeiramente inesquecível para o cliente. Tomando este fato como ponto de partida, o tópico na seqüência confirma e expõe que a necessidade das empresas em conhecer o comportamento de seus clientes e satisfazê-los passam a ser fundamental nas relações empresa e cliente.

2.3 COMPORTAMENTO E SATISFAÇÃO DO CLIENTE

A busca para entender o verdadeiro comportamento do consumidor e tentar satisfazê-lo em uma negociação comercial, passa a ser fundamental nesse cenário econômico, por esse motivo esse assunto será abordado nos próximos tópicos.

2.3.1 Comportamento do Cliente

Os consumidores são classificados em grupos distintos por apresentarem comportamentos diferentes. Assim, também o mercado se fragmenta, no sentido de

atender a tais consumidores. Gianesi, Corrêa (1996, p. 65), comentam que "os mercados se classificam em mercado de consumo, industrial, de revenda, e governamental". O primeiro corresponde ao formado pelos consumidores individuais que compram produtos e serviços para consumo próprio. O segundo tipo é formado por empresas que compram e consomem em seus processos produtivos. Em se tratando de mercado de revenda, indivíduos e organizações adquirem produtos visando lucro ao revendê-los ou alugá-los a terceiros. Por fim, o mercado governamental, compra produtos e serviços para suprir suas necessidades.

De qualquer forma, sempre haverá um tomador de serviços ou produtos de um lado e o produtor do outro lado. No entanto, se faz necessário, buscar informações sobre as necessidades e desejos dos consumidores potenciais para tentar satisfazê-los.

Nesse sentido, as "pesquisas mostram que, em média, um consumidor insatisfeito depõe contra o serviço ou contra seu fornecedor a 10 outras pessoas, enquanto um consumidor satisfeito recomenda o serviço ou seu fornecedor a apenas 5 potenciais consumidores", de acordo com Gianesi, Corrêa (1996, p. 73). Raramente os consumidores demonstram voluntariamente ao fornecedor do serviço sua insatisfação.

Quando as expectativas do cliente são mais exigentes do que seriam suas necessidades, sua avaliação ocorrerá baseada nas expectativas, assim, Gianesi, Corrêa (1996, p.81), sugerem que:

- sempre que possível, o fornecedor de serviços deverá procurar identificar tanto as expectativas como as necessidades de seus clientes;
- o sistema de operações de serviço deverá estar apto, no curto prazo, a atender às expectativas do cliente, pois é baseado nelas que o serviço será

avaliado;

- o sistema de operações de serviço deverá, no longo prazo, visar as reais necessidades dos clientes, capacitando-se para atendê-las;
- o fornecedor do serviço deverá procurar influenciar as expectativas do cliente, sempre que identificar uma inadequação entre estas expectativas e sua visão de suas reais necessidades.

Wellington (1998, p.153) relata que, “geralmente é fácil compreender as causas superficiais ou imediatas da insatisfação do cliente – são bastante óbvias”.

Em consonância com que foi exposto, porém, ofertando uma contribuição ao tema em estudo, Giansi, Correa (1996, p. 82) mencionam o quanto é importante que se analise como as expectativas são formadas pelos clientes. Diante disso, quatro fatores que podem influenciar as expectativas do cliente: a comunicação boca a boca, a experiência anterior, as necessidades pessoais e a comunicação externa, como pode ser observada na figura abaixo.

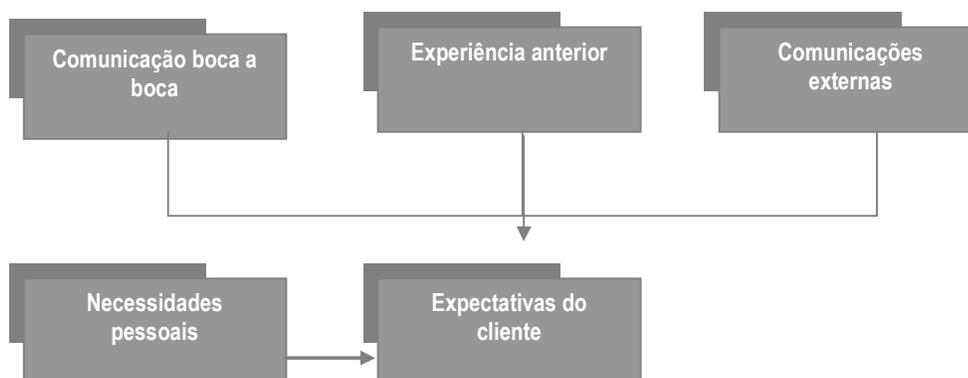


Figura 5: Fatores que influenciam a formação das expectativas do cliente em relação ao serviço a ser prestado

Fonte: Giansi e Corrêa (1996, p.82).

A comunicação boca a boca representa as recomendações que os clientes

recebem de terceiros, outros clientes que já receberam o serviço do fornecedor considerado e/ou de outros. A experiência anterior trata do conhecimento prévio do serviço, que pode influenciar as expectativas que o cliente tem a respeito deste serviço. A comunicação externa é a propaganda que influencia os desejos e necessidades dos clientes. As necessidades pessoais dos clientes, contudo, é que se constitui o principal fator formador de suas expectativas, já que, visando atender a estas necessidades é que os clientes procuram um serviço, portanto, as expectativas dos clientes são formadas por suas necessidades pessoais.

Zulzke (1997) salienta relata que se gerar uma alta expectativa no consumidor sobre os produtos e serviços e essas expectativas não forem cumpridas poderá causar insatisfação.

Kotler (2000) considera que o fator predominante do comportamento e dos desejos da pessoa é o fator cultura.

Para a aquisição de um bem, ou mesmo a contratação de um serviço, de modo geral, as pessoas necessitam de motivação. No âmbito que envolve a análise do consumidor, pode-se citar as teorias de Freud, Maslow, e Herzberg, as quais contribuem para as devidas estratégias de marketing. A figura 6 demonstra a ótica de cada um dos psicólogos citados acima.

TEORIA DISCRIMINAÇÃO

Freud	As forças psicológicas que formam o comportamento das pessoas são basicamente inconscientes.
Maslow	As pessoas são motivadas por necessidades específicas em determinadas épocas. Tais necessidades são dispostas em uma hierarquia, da mais urgente para a menos urgente.
Herzberg	Autor da teoria dos dois fatores, ou seja, fatores que causam insatisfação e fatores que causam a satisfação.

Figura 6: Teorias da motivação humana.

Fonte: Kotler (2000, p.194).

Diante do exposto, cabe ao prestador salientar a importância de se monitorar as ofertas dos concorrentes e o nível de serviço oferecido pelo restante do mercado, com o intuito de estar verificando como o mercado está influenciando as expectativas de seus clientes potenciais.

Kotler (2000, p. 459) revela que, “depois de receber o serviço, os clientes confrontam o serviço percebido com o serviço esperado. Se o serviço percebido não atender às expectativas do serviço esperado, os clientes perderão o interesse pelo fornecedor”. Nesse contexto de mudanças, e com a percepção da importância do papel do consumidor, a satisfação passa a ser fundamental nas relações cliente e empresa dentro das organizações.

2.3.2 Satisfação do Cliente

É importante enfatizar, no contexto do trabalho, o que Cobra (2001, p.294) evidencia em seus estudos: “satisfação é uma resposta do consumidor ao desempenho de um serviço. É o julgamento que o cliente tem do serviço em conexão com o prazer que o seu uso proporciona”.

O autor quer dizer que, para um atendimento alcançar a satisfação do cliente ele precisa atender às necessidades, expectativas e desejos e se isso não ocorrer, resulta uma insatisfação dos serviços prestados. Mais importante do que ter um produto ou serviço para ofertar, é ter um cliente para satisfazer”. Ainda, segundo Cobra (2001, p.19):

O difícil é desenvolver um elenco de atividades que mantenham esse cliente satisfeito, pois há uma regra que diz que um cliente nunca está totalmente satisfeito. A conveniência de ser atendido com cortesia e magia. Muitas vezes uma relação cessa, quando a empresa de serviços, transforma aquele que deveria ser um momento mágico em um momento trágico.

O autor menciona, que as empresas que prestam serviços e estão em busca de um atendimento com qualidade, tem de estar atentas para a satisfação do cliente, pois se constata que são muitas as insatisfações e poucos agradecimentos. Cobra (2001) ainda acrescenta que o atendimento das expectativas dos clientes significa que há uma boa administração. Nesse sentido, para que o serviço seja com qualidade, todas essas expectativas têm de ser compreendidas, medidas e atendidas. Cobra (2001, p.293), diz que há dois níveis de expectativas independente da natureza do serviço que são:

- a) o serviço desejado: é definido como o nível de serviço que o cliente espera receber, ou seja, o nível desejado de performance que o serviço, “poderia” ou “deveria” ter;
- b) o serviço adequado: é o nível de serviço que o cliente aceitaria. Suas expectativas e desejos precisam ser atendidos por meio de serviços adequados. E isso implica em descobrir o que o cliente realmente quer de um serviço.

O autor menciona, em seu posicionamento, que é preciso prestar muita atenção, pois os clientes possuem diferentes zonas de tolerância, e nesse sentido, o que é tolerável para uns pode não ser para outros. Kotler (2000 p. 58) considera que, “a satisfação do comprador após a realização da compra depende do desempenho da oferta em relação às suas expectativas”. Nesse sentido, o autor sustenta que a satisfação do cliente resume-se na sensação de prazer ou desapontamento, percebido pelo cliente na comparação do desempenho (ou resultado) de um produto em relação às expectativas do comprador.

Em consonância com o que foi exposto, porém ofertando uma contribuição ao estudo, Cobra (2001) salienta que as expectativas de um cliente com relação ao

desempenho de um serviço precisam ser bem administradas para gerar um bom relacionamento com o cliente no futuro. Bretzke (2000, p.77) menciona que, “as pessoas estão tornando-se cada vez mais exigentes, querendo produtos cada vez com mais qualidade, a preços mais baixos e que atendam especificamente as suas necessidades e desejos”.

E nessa busca constante de encantar e satisfazer o cliente, Nobre (1999, p.132) cita algumas regras que devem ser utilizadas para encantar a clientela:

- o exemplo deve vir de cima;
- todo mundo deve estar envolvido;
- autoridade deve ser delegada;
- ouvir, ouvir e ouvir o cliente;
- desenvolver o trabalho em parceria;
- mudar os critérios de avaliação de desempenho;
- investir sempre em treinamento.

Para elucidar e melhor entender a importância de satisfazer o cliente, Godri (1998) indica algumas práticas para transformar, conquistar e fidelizar os clientes, como: a importância dos detalhes, contato pessoal, facilidade e agilidade, credibilidade, motivação, clientes satisfeitos, reclamações, persistência, criatividade, comprometimento, valorize a escolha do cliente, servir ao cliente, referências, objetivo e sucesso.

A importância dos detalhes refere-se que os clientes adoram cortesia, simpatia, entusiasmo, alegria e amizade; treinar os colaboradores de frente, pois são os primeiros que mantêm o contato com os clientes. O contato pessoal custa 6 vezes menos para manter um cliente do que conquistar um novo, os clientes procuram

bons serviços, bom atendimento, o melhor serviço é o feito com amor é preciso ter senso de humor, quando atender um cliente é preciso sorrir, assim ele se sentirá especial.

A facilidade e agilidade dos serviços prestados têm de ser facilitado e com agilidade, demonstrar os produtos ou serviços da melhor forma possível, passar a impressão para o cliente que vender para ele é o mais importante para empresa.

Muitas empresas perdem sua credibilidade por descuido, é muito importante para empresa que o cliente acredite e confie em tudo o que a empresa promete. Outro fator importante é a satisfação do cliente, pois o maior objetivo de uma empresa é manter seus clientes satisfeitos, assim eles serão os melhores aliados.

Em relação a reclamações a equipe de trabalho precisa estar treinada para resolver os problemas e não resistir aos clientes, a reclamação muitas vezes ajuda a sanar alguns erros, e com isso a empresa melhora sempre mais, em uma reclamação o cliente sempre tem que estar em primeiro lugar, mesmo não estando com a total razão.

Em uma transação comercial é preciso ter persistência, muitos desistem a um passo do sucesso, em geral a maioria dos clientes não fecham uma compra no primeiro contato. Tão importante quanto à persistência o fator criatividade também é destacado, pois as equipes de trabalho, principalmente as que vendem serviços, ou qualquer produto, têm que estimular a criatividade, pois toda idéia nova no começo parece um absurdo, até que se torne um grande sucesso.

Tem que haver um comprometimento com o cliente e com todos envolvidos na organização é necessário um compromisso, um dever de progredir com qualidade e excelência nos serviços prestados para os clientes. Valorize a escolha do cliente, o cliente ao escolher a empresa entre diversos concorrentes, mostrou-se confiar nela,

é importante tratá-lo como rei. Conhecer o cliente é tão importante quanto ao produto ou serviço que a empresa trabalha. A empresa tem de deixar claro para todos da organização que o cliente sempre esteve e estará no topo, sendo o principal objetivo servi-lo da melhor maneira, causando a melhor impressão e não deixando-o esperar.

Em relação às referências, quando uma empresa consegue satisfazer seus clientes geram referências incalculáveis, clientes satisfeitos comentam para mais 5 outros. O insatisfeito conta para mais 17. As empresas pensam que o trabalho duro pode ser suficiente, dessa forma as empresas precisam traçar um objetivo e não medir esforços para obtê-los.

Para alcançar o sucesso os colaboradores das empresas têm de mentalizar que se as empresas crescem, conseqüentemente eles também, que o sucesso depende do envolvimento de cada pessoa no processo e que para obtenção do mesmo, precisaria uma pitada de entusiasmo, ação, persistência e fé. Para o autor é preciso aplicar com o máximo de aproveitamento essa prática a cada dia, até tornar-se um hábito, dessa forma as organizações adquirem um hábito maravilhoso de conquistar e manter clientes.

É preciso gostar do que faz, amar, não existe uma fórmula mágica para o sucesso. Cada pessoa tem que encontrar dentro de si e buscar a sua melhor capacidade, quando não se acredita em si próprio há uma grande dificuldade de encontrar a realização profissional. Em uma organização o cliente sempre tem razão, é claro, sem dúvida tem que haver uma paixão incontrolável pelo cliente, mas, acima de tudo o ser humano precisa acreditar em seu potencial e viver objetivado a um desafio constante, para que a busca do conhecimento contínuo seja um dos seus maiores objetivos.

Godri (1998) contribui ao mencionar que todas as empresas precisam priorizar que um dos requisitos mais importantes para os clientes saírem satisfeitos em uma transação comercial são as promessas cumpridas. Ou seja, todas as declarações feitas pela empresa em benefício do cliente, a empresa tem de estar atenta, pois é muito importante satisfazer todas as promessas feitas a ele. Muitas vezes, é mais viável não prometer se não houver uma previsão de tempo hábil para entregar um produto ou serviço, até mesmo satisfazer as necessidades propostas para o cliente. Esse também é o entendimento de Freemantle (1994, p.3), quando diz que é preciso "manter a promessa de atendimento absoluta para qualquer intenção da gerência de alcançar o sucesso na área de atendimento ao cliente".

Percebe-se que, as empresas de serviços têm muitos problemas relacionados com a promessa de atendimento, muitas empresas deixam a desejar no aspecto de cumprir com as promessas feitas para o cliente. Os clientes se frustram é com relação ao tempo de entrega de um determinado produto ou serviço. É preciso acordar para essa realidade, onde o cliente quer que todas as promessas ou declarações de benefícios sejam cumpridas, pois existem muitos concorrentes que podem prometer e cumprir, e até mesmo encantar mais que você.

Em relação ao tempo, o autor coloca que é preciso estar atento para todas as chamadas telefônicas, pois elas precisam ser atendidas dentro de cinco segundos.

Freemantle (1994, p.15) menciona que, "as organizações que acham que seus clientes estão sempre dispostos a esperar muito tempo, porque sempre o fizeram, terão uma surpresa amarga. Diminuir o tempo de espera significa uma circulação maior de clientes, melhor produtividade e mais renda". É perceptível que os clientes optam pela empresa que não os faz esperar. A questão do tempo passou a ser prioridade na vida das pessoas: tempo é dinheiro. E nesse contexto os clientes

sempre descobrirão, por opção, quem tem um atendimento mais rápido. Outro interessante aspecto que o autor coloca é a questão das atitudes dos empregados. Em um ambiente de trabalho é preciso que “toda e qualquer interação entre um cliente e um representante da organização seja conduzida de uma maneira cortês, amigável e positiva, com uma demonstração genuína de interesse pelo cliente” (FREEMANTLE, 1994, p.19).

Seguindo o raciocínio, percebe-se que, muitas atitudes positivas dos empregados da linha de frente, podem refletir para o bem da empresa, ou seja, pequenos gestos, podem obter sucesso, como: um sorriso carinhoso, uma demonstração de interesse verdadeiro, um olhar solidário, uma informação não requisitada ou um obrigado. Essas são pequenas diferenças que surtem um grande efeito mágico no atendimento de uma empresa, a qual tem como seu maior objetivo encantar e satisfazer o cliente.

Nobre (1999, p.135) afirma que: “O envolvimento de todos os colaboradores de uma empresa, para o encantamento do cliente, acontece à medida que todos criam o hábito de entender que o cliente é a razão da nossa existência, como empresa e como profissionais“. Percebe-se, na visão do autor, que para uma empresa obter sucesso é necessário que todos os que fazem parte do processo da empresa estejam voltados para o encantamento dos clientes; é preciso investir através de cursos, palestras, e orientações claras sobre dúvidas pertinentes ao cliente, pois ele passa a ser peça fundamental para a sobrevivência de qualquer empresa no mundo dos negócios.

Freemantle (1994, p.42) afirma que para um cliente sair satisfeito em uma transação comercial é preciso um domínio da frente de atendimento:

A pessoa que lida diretamente com um cliente deve ser capaz e estar disposta a (sem medo de recriminação por parte da gerência) responder eficazmente a ele e, conseqüentemente, ter o discernimento de tomar uma decisão em favor do cliente, qualquer que sejam as circunstâncias.

Percebe-se que, é preciso constantemente estar atento à percepção do cliente, ou seja, não basta apenas mudar, mas há uma grande necessidade de estar sempre monitorando as mudanças, essa compreensão é notória na posição de Freemantle (1994, p. 65), que diz:

Para ter realmente sucesso, a busca da excelência no atendimento ao cliente deve-se tornar uma obsessão eterna. É preciso que todas as pessoas na organização concentrem suas energias e seu entusiasmo em não apenas acertar, mas também melhorar. O atendimento ao cliente, conseqüentemente, torna-se um tema predominante por toda a empresa, constantemente debatido, revisado, desafiado e o seu êxito sempre comemorado.

Há uma grande preocupação nas organizações de sobreviver nesse mundo cada vez mais exigente, conturbado, onde tudo e todos mudam rapidamente, e há uma necessidade de acompanhar esse mercado competitivo, onde é preciso adequar-se entre a qualidade dos produtos, serviços e preços. As organizações buscam lucros, e para ganhar mais “é necessário ter em mente que os clientes vão estar dispostos a pagar mais quando perceberem que seu produto ou serviço é especial. Crie beleza, praticidade e conforto para ganhar sempre mais” (SHINYASHIKI, 2001, p.103).

Nobre (1999, p.15), diz que muitas são as artimanhas que as organizações estão buscando para atender seus clientes, ou seja, encantar “Sua Excelência o Cliente”. Várias são as maneiras de se conhecer o que o cliente busca. Las Casas (1997, p.153) afirma que “há necessidade de se saber a respeito dos consumidores: o que valorizam e o que querem em determinados momentos. Para isso os mercadólogos podem fazer uma pesquisa, visando o melhor conhecimento de seus consumidores”. Neste contexto, Nobre (1999, p.16) menciona que “Entrevistas, questionários e todo

o tipo de pesquisas possíveis estão sendo realizadas para descobrir o que o cliente deseja, e em cima desses dados, as organizações voltadas para o cliente, estão direcionando todos os seus esforços”.

Como pode se perceber, o autor em sua posição menciona que há uma grande necessidade de olhar para essa nova realidade que é o cliente, e esse é o grande desafio da atualidade, pois não se adequar a essa nova era é desaparecer em um pequeno espaço de tempo.

Muitos falam em qualidade, mas é preciso reconhecer a importância da qualidade nas organizações. Nobre (1999, p. 28) afirma que, “apesar de muito se falar em qualidade, é imprescindível que todos entendam que qualidade é tão somente a satisfação do cliente”. Em sua obra o autor cita uma pesquisa realizada com mais de 3000 participantes do Seminário “Sua Excelência o Cliente–Qualidade no Atendimento”:

- apenas 2 entre cada 10 clientes descontentes reclamam;
- apenas 1 entre cada 20 clientes mal atendidos retornará;
- cada cliente descontente contará sua experiência a outros 10, no mínimo;
- custa pelo menos 10 vezes mais conquistar um novo cliente do que manter seu atual cliente.

Cobra (2001, p.143) evidencia que um cliente satisfeito volta a comprar e um cliente insatisfeito passa a falar mal do serviço para “Deus e o mundo”. E, para manter um cliente satisfeito, a empresa tem que saber gerenciar suas expectativas. Nesse sentido, as organizações precisam de um grande esforço permanente de pesquisa de mercado. Como o cliente passa a ser o patrimônio mais valioso de uma organização, vale a pena investir em pesquisa para descobrir quais são realmente as expectativas e desejos para satisfazê-lo.

E nessa busca incessante de satisfazer clientes e buscar novos, em um mercado tão concorrido, Cobra (2001, p.147) afirma que todo o processo de avaliação do nível de satisfação deve estar integrado para identificar as necessidades e desejos dos clientes. Por meio de um questionário, é possível listar os principais fatores determinantes da satisfação ou insatisfação de um cliente. Ainda, na visão do autor, para avaliar o grau de satisfação do cliente é preciso levar em conta os serviços padronizados de atendimento, os preços praticados, a qualidade do serviço ao cliente e o valor percebido do produto ou serviço ofertado. A figura expõe de maneira mais clara essa afirmação.



Figura 7: Como satisfazer o cliente.

Fonte: Cobra (2001, p.148).

Optar pela qualidade no atendimento, além de ampliar o volume de clientes satisfeitos, proporciona ao profissional uma proliferação nos seus negócios e, conseqüentemente, maior ganho e sucesso. Dessa forma, Nobre (1999) demonstra, de uma forma simples, regras que certamente contribuem para

obtenção de um sucesso profissional da empresa e de cada um que de forma correta as colocarem em prática:

REGRAS PARA OBTENÇÃO DE SUCESSO NO ATENDIMENTO AO CLIENTE

a) Ao resolver os Problemas:

permitir que o cliente descarregue suas emoções;
 escutar colocando-se no lugar do cliente. (empatia).
 buscar uma solução, tendo por base o bom-senso.
 combinar com o cliente, ou seja, ajustar a solução apresentada às suas necessidades.

b) Caso o cliente esteja irritado:

procurar leva-lo para um local reservado;
 ter cuidado com a linguagem corporal;
 usar as palavras certas;
 não prometer o que não puder cumprir.

c) Quando ocorrer algum atraso:

explicar ao cliente o que causou o atraso;
 desculpar-se pela demora ou atraso;
 jamais culpar a empresa ou terceiros pela falha; assumir a responsabilidade.

Figura 8: Fatores que contribuem para um excelente atendimento ao cliente.

Fonte: Adaptado de Nobre (1999, p.51).

Segundo ele, é importante não esquecer essas regras, pois elas afetam diretamente o atendimento ao cliente e as suas satisfações, podendo assim melhorar o relacionamento empresa-cliente. Na concepção de Nobre (1999), as empresas optam em prestar ou não um bom atendimento, e para atender e satisfazer plenamente as necessidades dos clientes, as empresas podem fazer uso do **Padrão de Excelência**, que é composto pelas etapas: perguntar, ouvir, planejar e agir, as quais são comentadas a seguir.

1º Etapa: Perguntar. Quando um cliente está com uma necessidade é preciso identificá-la, há uma necessidade de perguntar com clareza o que o cliente espera ou necessita, pois sem questionamento não terá possibilidade de oferecer um perfeito atendimento;

Nobre (1999 p. 40) menciona que pode-se fazer perguntas aos clientes, ou seja, “perguntar-lhe diretamente quais são suas necessidades, ou então, podemos fazer uso de questionários com perguntas abertas e /ou perguntas objetivas, e até mesmo, através de formulários, a título de” sugestões do cliente “, que efetivamente,

também nos indicarão suas necessidades”.

2º Etapa: Ouvir. Nobre (1999, p.41) menciona em sua exposição que “poucas são as pessoas que conseguem desenvolver” a arte de bem ouvir “. Ao perguntar o que o cliente deseja é preciso um enorme esforço de concentração para ouvir exatamente o que o cliente pretende transmitir, dessa forma terá uma oportunidade de não cometer erros e satisfazer totalmente o cliente” (NOBRE, 1999, p.42). “É preciso estar atento, com os ouvidos sempre abertos para ouvir o cliente”;

3º Etapa: Planejar. Em sua posição, Nobre (1999, p.43) diz que, “quem não planeja, planeja o seu fracasso e quem planeja, planeja o seu sucesso”, percebe-se ao planejar qualquer ação futura, o risco de se obter sucesso é muito maior, pois foi calculado o risco e as possibilidades de erro são cuidadosamente avaliadas, ou seja, “todo aquele que cria o hábito de planejar, evita surpresas e pode dimensionar a amplitude de satisfação de seus clientes, bem como, a sua própria satisfação”.

4º Etapa: Agir. Para atender todas as necessidades dos clientes, na realidade, é imprescindível colocar em prática todas as etapas discutidas anteriormente, pois é preciso perguntar, ouvir, planejar e agir para realização de todas as ações que beneficiarão o cliente, e a empresa alcançará uma verdadeira satisfação de seus clientes.

Quando a empresa age em favor de seus clientes para realização de um atendimento diferenciado, voltado totalmente para a satisfação de suas necessidades, a empresa realiza um padrão de excelência. Nobre (1999 p.45) salienta que é preciso ser consistente para alcançar excelência no atendimento ao cliente, “prestar a mesma qualidade de atendimento SEMPRE, não importando a situação em que se encontram as pessoas que prestam atendimento”.

Cobra (2001, p. 18) acrescenta que “o papel das organizações de serviços

deverá ter um foco global, provendo recursos que ajudem as pessoas a se encontrar e serem felizes, não apenas pelo prazer que os serviços proporcionem por sua utilização, mas pela integração do ser consumidor com o ser espiritual". O autor considera que o consumidor estará cada vez mais buscando identificar a maneira como eles se relacionam com o seu corpo e sua mente e, nesse sentido, cabe às empresas de serviços se adequarem nessa nova era. Não basta simplesmente satisfazer os clientes, é necessário fazê-los felizes, ou seja, estabelecer estratégias para atingir não apenas o lado racional, mas, sobretudo, para atingir o emocional das pessoas (COBRA, 2001).

Pode-se observar a importância de construir relacionamentos com os clientes, Costa (2000, p.38) destaca que é importante observar que, "juntando marketing, serviço e qualidade numa abordagem integradora, surge o marketing de relacionamento, a tendência estratégica de empresas que se planejam para a competitividade".

O assunto a seguir expõe com maiores detalhes a necessidade das organizações construírem e manter um relacionamento efetivo e duradouro.

2.4 A IMPORTÂNCIA DO MARKETING DE RELACIONAMENTO NAS EMPRESAS DE SERVIÇOS

Na literatura de marketing e serviços é consenso entre os muitos autores que a entrega de serviços aos clientes é uma das principais maneiras de construir um relacionamento a longo prazo com os clientes. Os serviços estão ativamente ligados aos relacionamentos. A aproximação do marketing de relacionamento ao marketing de serviços deve-se ao fato de que o relacionamento é um serviço prestado ao

cliente e a sua natureza interativa passa a ser a base para a oferta contínua de valor superior. Berry (2001) valoriza a criação dos serviços: criar uma operação de serviços bem sucedida é incontestavelmente uma tarefa difícil, mas sustentar esse sucesso é uma tarefa mais difícil ainda. Segundo o autor, os serviços são nada menos que o desempenho e o desafio de sustentar o vigor, o compromisso, as habilidades e o conhecimento daquele que o desempenha, a qualquer tempo.

Contribuindo, Las Casas *et al.* (2001), lembra que o marketing de serviços vem sendo abordado como uma poderosa ferramenta estratégica para criação de um diferencial competitivo. Segundo ele, os serviços constituem uma transação realizada por uma empresa ou empresário, cujo objetivo não está associado à transferência de um bem, sendo um ato, ação, esforço ou desempenho e pode apresentar-se de várias formas tendo sempre presente a relação interpessoal e o fator humano.

Na colocação de Zeithml, Bitner (2003, p.36), para esta área, algumas características devem ser consideradas, pois tornam o marketing de serviços diferentes de bens tangíveis:

- os serviços são intangíveis: pelo fato de serviços serem atuações e ações mais do que propriamente objetos, eles não podem ser vistos, sentidos ou tocados da mesma forma que podemos sentir os bens tangíveis.
- os serviços são heterogêneos: uma vez que os serviços são atuações, em geral desempenhadas por seres humanos, dois serviços prestados nunca serão exatamente os mesmos. A heterogeneidade também ocorre pelo fato de dois clientes nunca serem exatamente os mesmos; cada qual terá demandas exclusivas ou suas experiências do serviço ocorrerão de modo muito particular.

- há simultaneidade na produção e consumo dos serviços: os serviços são geralmente, produzidos e consumidos ao mesmo tempo. Enquanto a maior parte dos bens é produzida antecipadamente para então ser vendida e consumida, a maior parte dos serviços é primeiro vendida e, então, produzida e consumida simultaneamente.
- os serviços são perecíveis: os serviços não podem ser preservados, estocados, revendidos ou devolvidos.

O objetivo maior dos serviços é atender à necessidade/desejo do consumidor e o elemento satisfação deve ser a tradução e fundamento da palavra serviço, pré ou pós-venda. "A satisfação do utilizador é o elemento fundamental da noção de serviço à clientela, tanto do serviço pré-venda quanto do pós-venda, ou mesmo do serviço de instalação de um serviço" (COBRA, 1986, p.07). Portanto, para satisfazer um consumidor existe a necessidade de avaliar um grande número de fatores objetivos e também subjetivos, visto que uma das principais características dos serviços é a intangibilidade.

A prestação de serviços implica em ter algumas características para chamar a atenção do consumidor, de forma a consolidar uma atitude positiva em relação àquela organização, são elas: a competência técnica; a reputação da empresa; a qualidade do trabalho desenvolvido; a experiência no trabalho; a prestação de serviços mais ampla; e a experiência da equipe de trabalho, entre outras (COBRA, 2001).

Las Casas (1992) acrescenta que, considerando-se o segmento visado, é possível enfatizar, na comercialização, determinados aspectos valorizados pelo consumidor, sendo importante que se saiba exatamente suas necessidades e

desejos para se chegar à plenitude da satisfação.

Com o crescimento econômico global, a decisão de compra de serviços é cada vez mais impulsionada pelas emergentes necessidades de melhoria de qualidade de vida. Assim, deve-se ter uma atitude pró-ativa em relação ao lançamento de novos serviços, verificando as tendências e lançando produtos que possam satisfazer as demandas latentes do mercado. Além disso, Cobra (1986, 2001), Las Casas (1992) têm recomendado constantemente que os serviços podem ser um complemento diferencial para maior competitividade do produto. A chave para o sucesso competitivo, segundo Kotler (2000), pode estar na adição de serviços valorizados e na melhoria da qualidade.

Destaca-se que, quando as características dos serviços estão claramente compreendidas, a empresa tem possibilidade de melhor se adequar, com processos e ações estratégicas para atender adequadamente e até superar as perspectivas dos clientes em relação a um serviço com qualidade e um atendimento diferenciado.

Os impulsionadores do sucesso sustentável nos negócios de serviços intensivos em mão-de-obra, são comuns a diferentes negócios. Em um estudo detalhado sobre empresas de serviços que se destacam, Berry (2001, p.18) descobriu nove impulsionadores da excelência para a amostra: “o impulsionador central da excelência, a liderança baseada em valores, fixa raízes para os outros oito impulsionadores”. Como pode ser observados na figura 9.

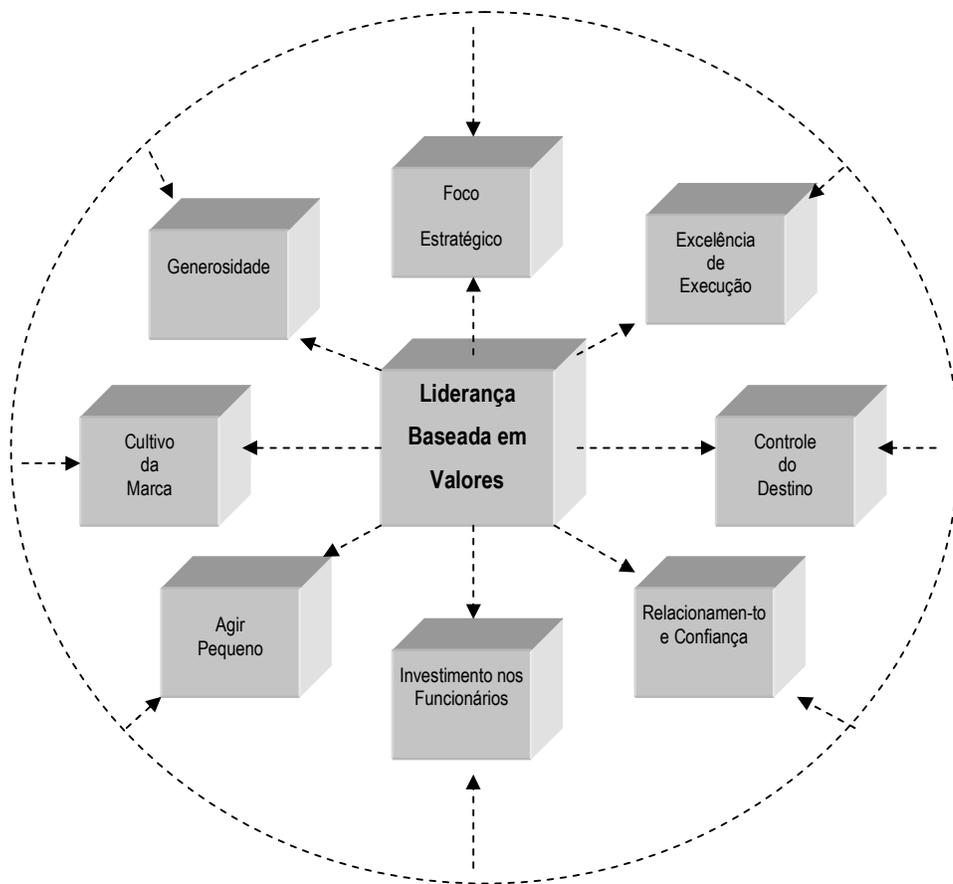


Figura 9: Impulsionadores do sucesso sustentável nos negócios de serviços
 Fonte: Berg (2001, p.19).

As setas cheias do modelo representam as relações principais. As setas pontilhadas, voltadas para o centro, indicam inter-relações entre os impulsores do sucesso; cada impulsor do sucesso no modelo fomenta os outros”.

A melhoria contínua na qualidade é fator de competitividade essencial para que a empresa enfrente a disputa direta no mercado de seus produtos e serviços. Berry (2001, p.13) afirma que a confiança do cliente é o ativo mais preciso que qualquer empresa pode ter e “a excelente execução do serviço dia após dia é um elemento fundamental na construção de confiança”. De acordo com Cobra, Rangel (1993), é fundamental que os produtos e serviços oferecidos aos clientes estejam de conformidade com suas necessidades e expectativas. Um bom produto pode tornar-

se mais competitivo se for acompanhado de um bom serviço aos clientes, e a prestação de serviços ao cliente se apoiar em uma metodologia e/ou qualidade diferenciadora como chave para incrementar os negócios.

A satisfação do cliente é uma conseqüência de uma série de eventos, que começa quando uma empresa entra em contato com o cliente, e isto é algo que nunca termina. Cobra, Rangel (1993), afirmam que o *aftermarketing* se inicia logo depois de fechado o negócio e transferida a posse do bem ou serviço. Já Souza (1994) acredita que todas as empresas que querem ser competitivas têm por obrigação a percepção de valorizar e tirar proveito das fantásticas oportunidades decorrentes da extensão de suas responsabilidades a todos os momentos que sucedem o ato de vender. É a extensão da garantia em todos os sentidos.

A transformação de um cliente potencial em cliente de longo prazo faz com que entrem em cena uma série de outras atividades. É extremamente importante que após a venda, o vendedor faça o acompanhamento para certificar-se que o cliente está satisfeito (NICKELS e WOOD, 1999). Esta verificação posterior leva o vendedor a saber se a entrega, instalação e desempenho do produto atenderam às expectativas, bem como o acompanhamento completo e constante mostra ao cliente que os vendedores se importam com ele. Quanto maior o número de formas e maneiras pelas quais é possível satisfazer o cliente, mais forte é o relacionamento e a sua satisfação alcançada.

A qualidade começa a partir do momento em que é despertado o interesse em melhorar tudo aquilo que a empresa é capaz de fazer, valorizando com sabedoria o cliente interno e satisfazendo o externo. Através do reconhecimento de que é preciso acompanhar as mudanças relacionadas a tecnologia, hábitos dos clientes, adaptar-se a esse mundo cada vez mais globalizado e melhorar a qualidade dos

serviços e produtos prestados, valorizando o cliente como rei.

A valorização do cliente também é destacada por Möller (1997, p.17) ao mencionar que o “futuro de uma empresa ou organização depende dela conseguir satisfazer os requisitos de qualidade do mundo exterior. Ela precisa produzir e entregar bens e serviços que satisfaçam às exigências e expectativas de clientes usuários”. As empresas e seus respectivos funcionários estão sujeitos as mais variadas mudanças, devendo ambos se adequarem às mesmas, caso desejem continuar sobrevivendo.

Paladini (1997, p.16) diz que, “a qualidade, corretamente definida, é aquela que prioriza o consumidor. E requer decisões firmes, que demandem esforços fortes. Mas, como mostram muitos casos práticos conhecidos, são decisões que trazem grandes benefícios para organização”. É notório, na visão do autor, que para obter-se qualidade em uma organização a característica do produto ou serviço precisa atingir totalmente a necessidade do cliente, ou seja, o consumidor tem que estar cem por cento satisfeito com o serviço ou produto fornecido.

Um produto ou serviço de qualidade é aquele que atende perfeitamente de forma confiável, acessível, segura e no tempo certo às necessidades dos clientes (BARÇANTE, 1998).

Las Casas (1997) deixa claro que, para alcançar a qualidade nos serviços, o cliente tem que estar satisfeito após uma relação comercial. Nesse sentido, terá alcançado o objetivo principal. Ao mencionar que o setor de serviços está longe de encontrar uma boa qualidade, ele afirma: “O setor de serviços está ainda muito distante de satisfazerem seus clientes. De modo geral há muita insatisfação, pois poucos empresários conseguem satisfazer, desejos e necessidades dos consumidores” (LAS CASAS, 1997, p.11). De acordo com o autor, encontra-se uma

grande dificuldade na implantação dos métodos de qualidade, pois todos os métodos utilizados são de empresas Americanas, Japonesas e Européias, diante disso o Brasil apresenta características culturais e econômicas diferentes desses países, ficando difícil aplicá-los, pois a realidade brasileira é diferente. Las Casas (1997, p.14) afirma que “serviços são atos, ações, desempenho”, no entanto no marketing de serviços a maior preocupação é na comercialização dos atos, ações e desempenho.

Segundo Albrecht *apud* Las Casas (1997, p.7), quando “realiza-se qualidade em serviços é uma situação na qual uma organização fornece qualidade e serviços superiores a seus clientes, proprietários e funcionários” . Portanto, o que entende-se é que qualidade total em serviços não se restringe apenas a clientes externos, vai muito além, a qualidade em serviços interage, ou seja, engloba funcionários e administradores. Dessa forma, sendo os serviços atos, desempenho e ações, há uma necessidade da empresa satisfazer, resolver problemas e fornecer benefícios para todos que fazem parte e interagem no processo da qualidade de serviços.

Las Casas (1997, p.16) afirma que “O produto final de um serviço é sempre um sentimento. Os clientes ficam satisfeitos ou não conforme suas expectativas. Portanto, a qualidade do serviço é variável de acordo com o tipo de pessoa”.

Segundo Karl Albrecht, *apud* Las Casas (1997, p.16), qualidade em serviços está relacionada com “a capacidade que uma experiência ou qualquer outro fator tem para satisfazer uma necessidade, resolver um problema ou fornecer benefícios a alguém. Em outras palavras, para se obter serviços com qualidade é preciso ter a capacidade de proporcionar satisfação para aos cliente.

Las Casas (1997) atribui que, quando o resultado esperado supera a expectativa, diz-se que a empresa atingiu a excelência em serviços. Hoje não basta agradar os

consumidores. É necessário encantá-lo, superando suas expectativas. E este é o objetivo perseguido por muitas empresas com a excelência em serviços. Superar as expectativas na satisfação de necessidades, na resolução de problemas, ou no fornecimento de benefícios a alguém.

O autor (1997, p.16) evidencia que “é importante observar que os serviços possuem dois componentes de qualidade que devem ser considerados: o serviço propriamente dito e a forma como é percebido pelo cliente”.

Conforme Kotler (2000), qualidade dos serviços é a totalidade de aspectos e características de um serviço que proporcionam a satisfação de necessidades declaradas ou implícitas. No entanto, o trabalho de qualidade deve começar com as necessidades dos consumidores e terminar com suas percepções, ou seja, as melhorias de qualidade têm representatividade quando são percebidas pelos consumidores. Nesse sentido, a empresa terá um relacionamento com mais confiabilidade e durabilidade aos olhos do consumidor (KOTLER, 2000).

O que autor sustenta é que a administração da qualidade total é vista hoje como uma importante abordagem para fornecer a satisfação dos consumidores e a rentabilidade da empresa. O truque é identificar melhorias que sejam suscetíveis a este enfoque e certificar-se de que são necessidades no mercado. Por exemplo, “melhor” pode sugerir:

- a) mais rápido;
- b) mais barato;
- c) mais limpo;
- d) mais consistente.

Diante dessas afirmações o autor passa a idéia que o melhor deve ser aquilo que o cliente quer.

Segundo Keegan, Green (1999), qualidade descreve o grau de excelência ou superioridade de mercadorias e serviços de uma empresa. Em sentido técnico, qualidade pode referir-se a aspectos físicos, como durabilidade e segurança. Nota-se que o controle de qualidade assegura a seu serviço um padrão mínimo. Aumentar a qualidade significa que procura-se meios de fazer melhor as coisas. As empresas devem saber como os consumidores percebem a qualidade e quanto de qualidade eles esperam. As empresas devem esforçar-se para oferecer qualidade relativamente maior do que seus concorrentes (KEEGAN, GREEN, 1999).

Conforme o acima exposto, pode-se afirmar que: a qualidade em serviços pode ser definida como o grau em que as expectativas do cliente são atendidas por sua percepção do serviço prestado.

De acordo com Grönroos (1995), a imagem tem um efeito de filtragem sobre a percepção da qualidade. A empresa tem que gerenciar sua imagem corporativa e/ou local e sua comunicação com o mercado, de forma que possa realçar a percepção dessa oferta ampliada de serviço. Grönroos (1995), em referência ao assunto, uma imagem favorável realça a experiência; uma imagem desfavorável destrói essa mesma experiência. Portanto, o gerenciamento da imagem se torna uma parte integral do desenvolvimento do serviço como um produto. Devido à natureza intangível do serviço, as atividades de comunicação com o mercado, têm, não apenas um impacto comunicativo sobre as expectativas dos clientes, mas também um efeito direto sobre essas experiências.

Kotler (2000) menciona que, confiabilidade é a habilidade de desempenhar o serviço prometido com segurança e precisão. A confiabilidade significa manter as promessas de serviços, fazer o que você diz que fará pelo cliente (GRÖNROOS, 1995).

Gianesi, Corrêa (1996), sem contraporem os autores acima, afirmam que o cliente percebe certo grau de risco ao comprar um serviço por não poder avaliá-lo antes da compra. Esta percepção de risco varia com a complexidade das necessidades do cliente e com o conhecimento que este tem do processo de prestação de serviços. Este critério refere-se à formação de uma baixa percepção de risco no cliente e a habilidade de transmitir confiança.

Conforme o acima exposto, pode-se afirmar que é de suma importância para empresa conseguir transmitir o conhecimento, ou seja, a competência e a cortesia dos seus funcionários e sua habilidade de transmitir confiança, segurança, e credibilidade para o melhor desempenho e reconhecimento do consumidor.

Conforme Kotler (2000), a estratégia de marketing de serviço exige não apenas marketing interno para motivar os funcionários e marketing interativo para criar habilidades nos prestadores de serviços. Os consumidores usarão critérios técnicos e funcionais para julgar as qualidades técnicas, e funcionais para julgar a qualidade dos serviços.

Para serem bem sucedidas, as empresas de serviços devem criar diferenciação competitiva, oferecer serviços de alta qualidade e encontrar meios de aumentar a produtividade e conseqüentemente o reconhecimento do cliente.

Cobra (2001) afirma que marketing de serviço é uma disciplina que procura estudar os fenômenos e fatos que ocorrem ao se relacionarem na prática de vendas e serviços. Essa melhoria contínua passa a ser um grande desafio para as empresas brasileiras, e deve ser estabelecida e conquistada para que elas, de um modo geral, permaneçam no mercado e respirem por um bom tempo. É preciso que as empresas mentalizem que a mudança é necessária, ou seja, é inevitável fugir dessa conturbada economia ou globalização. A organização tem que investir na

implementação das ferramentas de qualidade e buscar inovações, pois no atual cenário, não buscar alternativas suficientes para competir nesse ambiente dinâmico é a mesma coisa que parar no tempo.

Para Nonaka, Takeuchi (1997), o surgimento do conhecimento organizacional está estritamente ligado na criação, disseminação e incorporação do mesmo, nos produtos, serviços e sistemas. E através da criação desses novos conhecimentos é que acontecerá um sucesso competitivo.

Neste contexto, onde o cliente sempre foi e está sendo a maior preocupação das organizações atuais, convém destacar e conhecer algumas considerações a respeito desse elemento tão admirado e lembrado.

2.5 CONDIÇÕES ORGANIZACIONAIS PARA UM ATENDIMENTO EXCELENTE

Vivenciam-se momentos de significativas mudanças, e as empresas estão cada dia mais voltadas para a satisfação de seus clientes, pois o mercado de trabalho está cada vez mais competitivo e as organizações que não buscarem alternativas diferentes de seus concorrentes, para descobrir as necessidades e desejos de seus consumidores, estarão fora do mercado de trabalho. É nesse sentido que se faz necessário demonstrar o quanto o cliente é importante no contexto econômico mundial.

2.5.1 A Importância do Cliente

As definições que se encontram na literatura, para designar clientes, possuem um caráter muito amplo, a exemplo da definição de Nickels, Wood (1999, p.421):

“indivíduo ou organização que compra ou troca algo de valor pelos produtos da empresa” e Juran (1993, p. 18): “cliente é qualquer um que é afetado pelo produto ou serviço” .

As empresas atuais, segundo Kotler (2000), estão reconhecendo que, se não derem a devida atenção e importância aos públicos interessados - leia-se clientes, funcionários, fornecedores, distribuidores - não conseguirão alcançar os lucros desejados. Sem clientes não existem negócios.

Ainda, segundo Kotler (2000), as empresas estão enfatizando a retenção de clientes, em vez de simplesmente adquirirem novos clientes. Mas, eles já não são tão leais como antes, possuem múltiplas escolhas no mercado, ao mesmo tempo em que os produtos e serviços de empresas concorrentes estão atingindo uma paridade crescente.

As organizações têm percebido que as necessidades, as expectativas e os desejos dos clientes são a base para a estruturação da empresa. E esta percepção é corroborada por Whiteley (1992, p. 38), que afirma “quando suas necessidades e expectativas se tornam o padrão em relação ao qual a organização mede seus esforços e seu vigor, os clientes verão suas expectativas constantemente superadas”.

Os clientes esperam, segundo Stone, Woodcock (1998), que seus relacionamentos com as empresas sejam gerenciados. Desta forma, a chave para o marketing competitivo está na satisfação das expectativas relevantes do cliente, de uma forma melhor que a proporcionada pelo concorrente.

Na visão dos autores, um relacionamento entre empresa e cliente inclui:

- a mídia e os meios de comunicação através dos quais ocorre o contato (correio, telefone, encontros presenciais);

- a frequência dos contatos (*timing*)
- com quem é feito cada contato (departamento, pessoa);
- o escopo dos contatos (assuntos abordados);
- as informações trocadas em cada contato;
- os resultados provenientes de cada contato; e,
- o custo dos contatos com o cliente.

Os clientes geralmente não têm idéia quanto ao relacionamento mínimo aceitável, e podem apresentar níveis distintos de satisfação e insatisfação. Dessa forma “se os padrões de relacionamento ficam abaixo do limiar, podem ser criticados, mas, uma vez dentro do limiar, o desempenho pode ser considerado como uma simples obrigação” (STONE e WOODCOCK, 1998, p. 25). Assim, o que importa é o valor agregado de um produto, que é constituído muitas vezes de valores intangíveis, como: a atitude do vendedor, a postura do fornecedor, a empatia com o cliente e, a cultura empresarial.

Para o conhecimento e percepção do cliente, Gordon (1998, p.60) afirma que há de se considerar os seguintes atributos:

- infra-estrutura tecnológica que apreenda, armazene, processe os dados necessários e que resultem no conhecimento sobre o cliente, além de uma arquitetura tecnológica que coloque esses dados em seu centro estratégico;
- cultura e liderança que enfatize e valorize o conhecimento e a percepção sobre o cliente;
- estratégias explícitas para recrutar, treinar e preservar profissionais que vejam o cliente como centro de seu trabalho;
- processo de negócios, recompensas e reconhecimento de maneira a

ênfatizar os nÍveis de aprendizado sobre o cliente para o pessoal interno: o aprendizado individual; o aprendizado em equipe dentro da empresa; o aprendizado em equipe entre a empresa e outras empresas com as quais ela faça negócios, tais como fornecedores e os canais intermediários de distribuição; e o aprendizado em equipe com os clientes.

A integração do cliente à empresa é resultado da metodologia de voltar a empresa para o mercado e, quando opta-se por esta estratégia, torna-se necessário estruturar e capacitar a organização para tal. Portanto, as principais capacidades que uma empresa precisa desenvolver, levando-se em consideração o marketing de relacionamento, são: pessoal; processo; tecnologia, conhecimento e percepção.

Berry (2001) apresenta que as empresas criam relacionamentos com os clientes baseados em confiança através de ações de seus funcionários e parceiros, e das estratégias e políticas da empresa. Segundo ele, as melhores empresas acreditam em atrair o cliente como o ponto de partida para desenvolver e reforçar o relacionamento em longo prazo. Para o autor, os clientes podem ensinar às empresas como querem que elas lhes sirvam. As empresas de relacionamento captam e utilizam esse conhecimento, tornando difícil para os clientes abandonarem o relacionamento. É o que pode-se chamar de aprendizagem contínua sobre os clientes. Desta forma, a capacidade de agradar os clientes é um desafio para as empresas, tendo em vista que eles querem, cada vez mais, produtos superiores e adaptados as suas necessidades, fornecidos com rapidez, pelos menores preços e com serviços adicionais gratuitos.

Juran (1993 p.18), define como cliente "qualquer pessoa que recebe ou é afetado pelo produto ou processo". Os clientes podem ser internos ou externos. Para o autor, clientes externos são aqueles que compram o produto, órgãos governamentais de

regulamentação e o público. E os internos, são os fabricantes de produtos que fazem parte da empresa que fabrica os produtos. O autor menciona que em transação comercial acontecerá a satisfação do cliente, quando as expectativas forem alcançadas, ou seja, as necessidades do cliente serão respondidas nas características do produto. A empresa terá essa resposta a partir do momento que faturar suas vendas. Neste sentido Juran (1997, p. 07) diz que a satisfação do cliente “é um resultado alcançado quando as características do produto correspondem às necessidades do cliente”. Ela é, em geral, sinônimo da satisfação com o produto. A satisfação com o produto é um estímulo a sua facilidade de venda. O maior impacto é sobre a participação de mercado e, portanto, a receita de vendas.

Lynch (1994, p. 5) constata que “chegou o tempo de reconstruir, de afirmar os valores comerciais subjacentes que sempre produziram riqueza e prosperidade econômica e ofereceram valor para o cliente”. Pires (1997, p. 88) afirma que, “na verdade, os processos de negócios devem ser redesenhados, levando-se em conta, basicamente, os aspectos de custo e valor para o cliente”.

De acordo com Kamel (1994), a implantação de qualidade total, reestruturações, são processos que as empresas podem buscar como alternativas de melhoramento, desde que o seu principal foco seja os padrões estabelecidos pelos clientes.

Para Pires (1997), o cliente, com o passar do tempo, vem ganhando um espaço importante no mundo dos negócios e conhecer suas necessidades faz um grande diferencial nas organizações que desejam permanecer nesse mercado. As organizações começaram a perceber que sua existência permanente no mercado dependem totalmente em satisfazer e atender com qualidade aquele que é seu principal foco, o cliente.

No ponto de vista de Mirshawka (1993, p. 33), “um cliente é a pessoa mais

importante em qualquer negócio [...]”. Diante disso, quando os consumidores e clientes reconhecem que em um determinado fator a empresa tem uma situação melhor e diferenciada em relação aos seus concorrentes, um grande fator de competitividade se transforma em vantagem competitiva (ZACARELLI, 1994).

Referenciando-se, especificamente, ao valor do cliente, Pires (1997, p.89) argumenta que “conhecendo o cliente, portanto, identificando seus comportamentos, preferências, desejos e o que satisfaz, a organização pode preparar-se para melhor atendê-lo e assegurar um posicionamento competitivo”. É preciso que as empresas despertem realmente para essa realidade onde a busca incessante de pesquisar o cliente torna-se fundamental para as empresas. A realidade é que o ser humano é muito instável, seus hábitos e comportamentos mudam instantaneamente, e cada dia estão mais exigentes. E quando trata-se de serviços, não é como um produto que pode encontrar um defeito e dar tempo de arrumá-lo, ou seja, quando se atende com má qualidade, reflete-se instantaneamente, a empresa não tem tempo de reparar esse erro, e com tanta competitividade o cliente com certeza não voltará.

Para as organizações é um grande desafio manter seus clientes satisfeitos, ou a fidelização dos mesmos, pois a tarefa de conquistar e manter novos clientes, talvez seja a busca de qualquer e toda organização neste mundo globalizado.

Há uma necessidade de conscientização quanto aos empresários, e funcionários de que é preciso se adequar a essa nova era onde o cliente é o fator mais importante dentro de uma organização. O funcionário em uma empresa tem que ser considerado cliente interno e tem que estar atento às mudanças pertinentes ao cliente, pois é preciso deixar bem claro que para a permanência no trabalho de um colaborador é o cliente externo que o mantém.

Ao analisar esse contexto geral, verifica-se que muitas empresas procuram a

chave do sucesso, buscando nas mais variadas mudanças, processos e implantação de novas ferramentas. E nesse papel o mais importante é o reconhecimento de que é preciso tratar todos como se fossem o melhor e maior cliente.

Urdan, Magro (1996) ressaltam que as atividades de serviço representam um papel de crescente importância econômica no mundo empresarial, e sustentam que serviços, tal qual bens, de alta qualidade, ocupam posição privilegiada no mercado. Neste contexto, Cobra (1992, p.374) menciona que, “o serviço ao cliente é a execução de todos os meios possíveis de dar satisfação ao consumidor por algo que ele adquiriu: tantas facilidades quantas possíveis para adquirirem o bem ofertado; tantas satisfações quantas possíveis na função do bem adquirido, sem limitação antecipada da duração dessa função”.

Ilustrando, Walker (1990, p.6) afirma que, “colocar o cliente em primeiro lugar é uma intenção louvável, mas só conseguirá ser algo mais do que isso se houver uma estratégia de serviços apropriada”. Por isso, faz-se necessário entender a perspectiva do cliente e da empresa, comentados a seguir.

2.5.2 A Perspectiva do Cliente e a Perspectiva da Empresa

A importância do cliente é um ponto abordado com relevância por todos os autores das literaturas pesquisadas. Segundo Cobra, Rangel (1993), os clientes estão cada vez mais exigentes, seja na qualidade dos produtos, no cumprimento dos prazos de entrega, ou na solução de problemas. A empresa precisa aprimorar seu desempenho em todas as áreas, trabalhando continuamente no aperfeiçoamento do processo de trabalho, produtos e serviços. Tornando-se primordial que a empresa atenda a essas exigências, ou então a concorrência o fará.

O envolvimento e os processos de melhorias são enfatizados por McKenna, (1998) que afirma ser necessário que a empresa se convença de que precisa melhorar continuamente seu relacionamento com o cliente, e que isso não é uma questão de atingir uma série de metas, e sim uma questão de se envolver em um processo de melhoria sem fim. O autor enfatiza a necessidade de uma sistemática para identificação das características e necessidades de cada cliente. Não significa simplesmente saber o que os clientes querem, mas em descobrir primeiro o que é importante para eles e quais são os atributos dos produtos ou serviços que os clientes consideram importante. As empresas precisam vender aos clientes, não só o produto, mas sim os valores, a cultura e os funcionários da companhia. A maioria dos clientes quer algo diferente do que existe no mercado hoje e, para Peppers, Rogers (1998), como ainda não se produziu, eles não imaginam que seja uma escolha possível. Quanto mais personalização houver, mais fácil será para o cliente descobrir as próprias necessidades e preferências.

Na idéia do autor, vale considerar que os clientes mudam rapidamente de idéia sobre suas preferências e o contato contínuo com eles é essencial. Isto se deve a necessidade constante de inovações nos produtos e serviços, por ter-se clientes cada vez mais exigentes e com um nível de expectativa muito superior ao que pode-se lhe oferecer. Isto é, acaba-se de fazer uma melhoria num serviço e o cliente já passa a ter isso como o novo padrão mínimo e espera por uma nova melhoria.

Autores como Stone, Woodcock, Machtynger (2001) concordam que, a longo prazo, um relacionamento diferenciado com os clientes é importante para qualquer empresa alcançar o sucesso. E, desta forma, o marketing de relacionamento exige que as organizações reconsiderem todos os aspectos de sua política de gestão de clientes praticada até o momento. Neste aspecto, segundo os autores, é necessário

considerar os dois tipos de conhecimento essenciais ao marketing de relacionamento: o conhecimento dos clientes e o conhecimento da organização. O que se sobressai é se a empresa é ou não suficientemente voltada para o cliente, se solicita e prospera com o *feedback* dado pelos clientes ou se considera as informações fornecidas uma intromissão no seu trabalho. Para Stone, Woodcock e Machtynger (2001, p.66) afirma que “o sucesso do CRM depende da busca pelo feedback do cliente e da utilização de um processo adequado para obtê-lo, digeri-lo e identificar nele qualquer oportunidade de aperfeiçoamento”.

2.5.3 Atrair e Manter Clientes

Todos os objetivos e estratégias do marketing de relacionamento, segundo Stone, Woodcock, Machtynger (2001), baseiam-se no conceito de aquisição e retenção de clientes. Significa tentar melhorar a lealdade daqueles clientes mais propensos a sê-los, e objetivando manter o maior percentual de clientes possível. As etapas mais importantes de uma estratégia de retenção são: definir a lealdade; definir os objetivos; identificar as necessidades dos clientes; desenvolver a abordagem; implementar a capacidade de suprir as necessidades identificadas, e, medir e testar.

As empresas estão repensando suas filosofias, conceitos e ferramentas e, de acordo com Nickels, Wood (1999) e Kotler (2000) deve-se considerar a vida útil do cliente e agregar valor a cada venda e relacionamento, pois o custo de descobrir novos clientes e realizar vendas para eles pode ser infinitamente maior. Kotler (2001, p.49) enfatiza, ainda como resposta e ajustes aos novos temas de marketing, a gestão do valor cliente ao longo do tempo: “deixar de realizar um lucro sobre cada

venda para realizar lucros por meio da gestão do valor do cliente ao longo do tempo”.

Os clientes podem ir embora por causa do preço, problemas com os produtos, dificuldades com o serviço, mudança nas suas necessidades ou outras razões. As melhores empresas, porém, não deixam que isso aconteça sem que seja percebido. Saber se posicionar, lidar com os problemas dos clientes e descobrir porque eles estão indo embora, são características que dão origem à atitudes que renovam os relacionamentos (NICKELS, WOOD, 1999 e KOTLER, 2001).

2.5.4 Os Relacionamentos Determinam o Sucesso Futuro

A formação e manutenção da imagem da empresa, bem como o treinamento dos responsáveis por contatos com os clientes, é determinante para que as empresas que atuam no setor venham a ter sucesso, segundo Las Casas *et al.*(2001). Toda organização tem, em sua essência, algo que a leva a ter sucesso: seja uma tecnologia diferenciada, uma imagem de marca, produtos, recursos financeiros ou humanos, relacionamentos e um atendimento diferenciado, enfim, algo que explique e caracterize o sucesso da empresa (COBRA, 1995). Segundo o autor, os fatores de sucesso muitas vezes independem do esforço da empresa e ocorrem por fatores de fora para dentro. Em alguns casos, o mercado é que acaba elegendo um fator de sucesso da empresa. O crescimento contínuo do sucesso pode levar a organização ao desenvolvimento; já a estagnação pode comprometer o seu futuro.

As potencialidades poderão significar benefícios, através da obtenção de vantagens que inibam ou retardem a ação da concorrência, criando barreiras à entrada no negócio. E, quanto maiores essas barreiras, maiores serão as

possibilidades de sucesso.

Berry (2001, p.11) apresenta três desafios específicos e acentuados em empreendimentos, que pretendem sustentar o sucesso dos serviços por meio de criação de valor para os clientes:

- operar eficazmente enquanto se está crescendo rapidamente;
- operar eficazmente quando se está em uma competição de preços;
- reter o espírito empreendedor de quando a empresa era mais jovem e menor.

O autor realizou um estudo com empresas de serviços, para elaboração de seu livro mais recente, e concluiu que um conjunto de valores essenciais permeia as empresas de serviços de alto desempenho. Esses valores são notadamente consistentes naquelas empresas e formam a base do sucesso contínuo: excelência, inovação, alegria, trabalho em equipe, respeito, integridade e lucro social.

Bretzke (2000, p.57) define o fator chave de sucesso da estratégia de CRM: “garantir que os processos relacionados com o cliente, mesmo antes do desenvolvimento de produtos, até o atendimento pós-venda, sejam cumpridos de forma eficiente e eficaz por toda a organização”.

Quanto aos benefícios do marketing de relacionamento para a empresa, a autora apresenta, entre mais citados, os seguintes resultados positivos: (1) maior qualidade de produtos e serviços; (2) maior satisfação do cliente; (3) lealdade do cliente e (4) maior lucratividade. A maior qualidade de produtos e serviços é alcançada através do conhecimento do valor demandado pelo cliente. A oferta de valor adequado leva à maior satisfação e maior probabilidade para a manutenção de um relacionamento de longo prazo. A lealdade, por sua vez, leva à maior lucratividade.

Berry (2001) destaca que o impacto da lealdade sobre a lucratividade deve-se não somente à geração de maior receita por mais tempo, mas, também, porque a retenção de clientes custa menos do que conquistar novos clientes. Significa dizer que a lealdade dos clientes resultante de um relacionamento, permite uma base maior de conhecimento deles. E, explorando-se esta base de conhecimento, é possível alcançar maior lucratividade devido à possibilidade de maiores receitas com transações futuras, custos menores das transações e até mesmo da venda da informação. As maiores receitas com transações futuras resultam de:

- aumento do número de transações;
- habilidade de vender unidades adicionais ou produtos complementares;
- habilidade de praticar preços mais elevados; e,
- habilidade de prover serviços customizados.

Os custos reduzidos de transações futuras, resultam, por exemplo, de:

- programas de comunicação mais eficientes;
- distribuição mais eficiente: estoques, entregas etc.

Ainda, na visão do autor, os benefícios do marketing de relacionamento para o cliente consistem em: (1) obtenção contínua ou periódica de serviços que são pessoalmente importantes e customizados as suas necessidades; (2) redução do risco da compra, por já conhecerem o fornecedor; (3) oferta benefício social (status) por estarem recebendo um serviço personalizado; (4) maior bem-estar e qualidade de vida, por facilitar o processo decisório de compra, principalmente quando se trata de situações, tais como, adquirir um produto ou serviço mais complexo, que envolva o ego dos clientes ou riscos financeiros.

O relacionamento é o fator-chave de sucesso para a diferenciação da oferta no mercado, uma vez que a oferta de valor só é possível por meio do conhecimento adquirido. A estratégia de marketing de relacionamento, portanto, possibilita a oferta contínua de valor superior, trazendo um grande potencial de benefícios tanto para o fornecedor quanto para o cliente.

A “era do relacionamento”, como define Levitt (1990), necessita mais do que uma busca de parceria nos negócios, ela exige uma filosofia empresarial, e uma postura e atuação bem definidas. A empresa deve atuar conjuntamente com seus fornecedores, clientes, consumidores e funcionários.

Cobra, Rangel (1993) definem bem as relações com os clientes: serviço e qualidade. Os autores abordam o relacionamento como resultado da prestação de um rol de bons serviços aos clientes, consumidores e fornecedores.

Importa verificar que o marketing de relacionamento precisa ser gerenciado, usando dados quantitativos, que meçam o grau com que ele está sendo alcançado e os benefícios dele decorrentes. Trata-se do ciclo: planejar – implementar – monitorar – controlar. Desta forma, segundo Stone, Woodcock (1999) é necessário apontar os indicadores-chaves do desempenho que estejam estreitamente ligados àquilo que os clientes consideram como sendo chave para o critério desempenho.

Para que o processo de qualidade tenha eficácia é preciso que todos estejam inseridos no processo com responsabilidade pela qualidade e o produto ou serviço. A organização, para ser competitiva, precisa ter qualidade em tudo que faz. No caso da prestação de serviços, cujos serviços contábeis é um exemplo, é importantíssimo e fundamental que se tenha um claro entendimento do que o cliente necessita. Ou seja, a agregação de valor está intimamente relacionada ao atendimento das necessidades dos clientes. Nesse caso, é preciso voltar totalmente as atenções para

o cliente, pois ele precisa ter confiabilidade nos serviços prestados.

Em consonância com tantas mudanças e nesse contexto onde as empresas estão totalmente voltadas para satisfação do cliente, na teoria parece ser tudo muito fácil, mas quando se pretende colocar em prática é perceptível a dificuldade, pois se percebe que há uma grande necessidade de mudanças em todos os setores da empresa, conforme observa-se a seguir:

2.5.5 Cultura e Valores

As organizações, para Wood Jr *et al.* (2000), têm se deparado com cenários substancialmente modificados e significativamente mais dinâmicos que os anteriores, e tentam buscar uma adaptação a esses novos cenários. Como não há opção à mudança, é necessário o abandono da atitude reativa para assumir uma postura proativa em relação às mudanças. Conhecer e compreender os mecanismos de mudança é fator fundamental para se desenvolver e manter-se no mercado. Os autores apresentam que a gestão de organizações passa, obrigatoriamente, pela compreensão do contexto social e cultural, pois o meio ambiente possui uma inegável influência nos valores, atitudes e comportamentos das pessoas que a compõe, refletindo nos processos decisórios e nas formas de gestão.

A cultura e os valores da empresa devem apresentar-se bem definidos, de forma a criar um relacionamento durável e se transformar em construtores de relacionamento. Gordon (1998) coloca que, no marketing de relacionamento os valores e a cultura dos clientes devem ser conduzidos para formar relacionamentos duradouros.

2.5.6 Liderança

Todas as lideranças da empresa devem estar comprometidas com o programa, tanto na cúpula, quanto nos outros setores: “A liderança deve ver a partilha como uma virtude, e entender o significado real de um relacionamento” (GORDON, 1998, p.48). A liderança é essencial e importante para o sucesso e o comprometimento da empresa em um marketing de relacionamento, e este pensamento é compartilhado por vários autores, conforme apresenta-se a seguir:

- O ideal, para Stone, Woodcock (1998), é que cada organização, que depende de lidar com sucesso junto aos seus clientes, tivesse seu pessoal totalmente orientado para o marketing de relacionamento. Como esta é uma situação muitas vezes difícil de se concretizar, é necessário que se exerça a liderança em cada nível.
- O comprometimento dos líderes é primordial para a eficácia do marketing de relacionamento. Segundo Berry (2000), os líderes devem ser defensores ardorosos da excelência em serviços. Para alcançar o sucesso, eles devem liderar pelo exemplo, ter integridade, enfoque estratégico preciso, excelência operacional, cuidado com a reputação da marca, relacionamentos baseados na confiança, generosidade, controle do destino da companhia, investimento no desenvolvimento profissional dos funcionários e a obrigação de agir com espírito empreendedor.
- Os líderes identificam problemas, propõem soluções e motivam as pessoas para a mudança, além de iniciar programas para implementar modificações nos sistemas e procedimentos. O principal papel do líder de marketing de relacionamento é assegurar que o aprendizado seja absorvido corretamente

pela organização, pois sem isso até mesmo as melhores políticas de marketing de relacionamento correm o risco de fracassar.

2.5.7 Estratégia

A estratégia no reconhecimento de relacionamentos influencia na alocação e alinhamento dos recursos dentro de uma empresa. É o que coloca Gordon (1998, p.49), quando afirma: “a estratégia precisa ser centrada no cliente, com objetivos e estratégias de relacionamento voltadas para os clientes individuais” e apresenta que é necessário que a estratégia ocorra em vários níveis, mas que seja centrada no cliente, o qual se transforma no fator relevante das estratégias de negócios. Ainda, conforme o autor, o crescimento sustentável deve vir de uma fonte estratégica, e os negócios devem ser modelados de maneira à:

- decidir o mix de clientes e o nível de recursos a ser aplicado a cada cliente;
- desenvolver objetivos e estratégias específicas aos clientes (únicas por cliente); e,
- identificar e implementar capacidades estratégicas integradas.

A estratégia é abordada também por Stone, Woodcock (1998) que corroboram com a idéia de que uma estratégia corporativa clara, envolvendo tudo o que não seja simples pretensão ou aparência de marketing de relacionamento com o cliente, é pouco provável de ser formulada ou implementada sem o comprometimento do primeiro escalão ao conceito.

Schultz, Tannenbaum, Lauterborn (1994) acreditam na informação como

elemento primordial de definição da estratégia, e que o sucesso dessa estratégia depende da habilidade das empresas em controlarem as informações que os consumidores utilizam para formarem suas atitudes.

O foco estratégico é um fator sustentador do sucesso na visão de Berry (2001). As empresas devem se beneficiar de um conjunto claro de valores e de uma estratégia clara e estimulante; devem definir com clareza seu negócio e criar sistemas de atividades para implementá-lo. É necessário, ainda, que sejam dinâmicas e inovadoras, buscando melhorar continuamente o valor de suas ofertas ao mercado, aumentando sua distância dos concorrentes.

2.5.8 Estrutura

Gordon (1998) acredita que, organização deve ir além da consideração das estruturas organizacionais tradicionais e deve considerar a organização por relacionamento e capacidade. A estrutura de uma empresa deveria facilitar a estratégia, pois a implantação do marketing de relacionamento pode resultar numa maneira inteiramente diferente de estruturar a empresa, e deveriam ser criados gerenciamentos de categorias de relacionamento.

Neste contexto, Berry (2001) analisa que, as empresas que aspiram à excelência de execução de serviços criam estruturas institucionais, tanto para estimular quanto para executar inovações. São mecanismos integrais e estruturais que encorajam e facilitam a melhoria operacional contínua.

2.5.9 Pessoas e Desempenho

As pessoas são peças-chaves de qualquer relacionamento. Segundo Gordon (1998), no marketing de relacionamento, as informações sobre os clientes são colocadas na linha de frente, onde clientes e empresas interagem. Os profissionais de linha de frente – *front office* - e que executam essa interação – estão sendo treinados, desenvolvidos e transformados em precursores de um processo de busca por uma aliança com o cliente e a sua preferência.

As pessoas, na era do marketing de relacionamento, administram a tecnologia e os processos que resultam em valor, com e para os clientes, e procuram conhecimento e percepção sobre eles. Berry (2001) categoriza: “quanto maior o envolvimento das pessoas na criação de valor para os clientes, maior o desafio” e “as empresas de serviços criam valor através do desempenho”. Sendo que, por esta análise, percebe-se a qualidade do produto como uma função da qualidade de desempenho, o que, conseqüentemente, é uma função da capacidade e motivação dos que realizam as operações.

Em outra afirmação, o autor sustenta que os serviços realizados diretamente para os clientes são inseparáveis das pessoas que o realizam. Desta forma, entende-se claramente que serviços são contatos, e percebe-se que contatos são relacionamentos, e se estes relacionamentos forem efetuados eficaz e eficientemente, a questão fidelidade estará por si só, alavancada. Então, tanto serviços como relacionamentos dependem das pessoas que o envolvem.

O sucesso de qualquer plano de marketing depende da motivação e esforço da equipe de trabalho e, mais especificamente, do marketing interno. Os relacionamentos de uma empresa com funcionários e parceiros contribuem nos

esforços de construção de relacionamentos com os clientes. Para Berry (2001), se as empresas dependentes de mão-de-obra não cultivam relacionamentos baseados em confiança com seus funcionários, não conseguirão, também, construir relacionamentos com os clientes. Ao olhar sob a ótica do desempenho, o relacionamento empresa-funcionários é extremamente influenciador do relacionamento empresa-cliente. O que confere com a afirmação de Souza (1994), de que quando cada uma das pessoas que constituem a empresa conhece realmente a organização em que trabalha, sabe aonde se pretende chegar e o que é de sua responsabilidade, ela adquire confiança e produz mais, excede.

2.5.10 Tecnologia

A maior parte das empresas precisa da tecnologia para permitir que os relacionamentos com os clientes ocorram através de toda a sua cadeia de valor. “A tecnologia pode oferecer aos consumidores exatamente o que eles querem em termos de produto, serviço ou informação, quando e como o desejarem, por um preço que represente o valor que eles desejam receber” (GORDON, 1998, p. 72).

Segundo o autor, o rápido desenvolvimento da tecnologia e declínio dos custos de memória, processamento, armazenamento e comunicação, tornaram possível a produção e entrega de produtos e serviços únicos para o cliente, com preços acessíveis ao cliente e aos fornecedores. Os computadores, os serviços *online*, fax, telefones celulares, correios eletrônicos e muitos outros avanços são ferramentas poderosas que ajudam no estabelecimento e incremento dos relacionamentos.

A adoção da tecnologia está na quinta onda, ou seja: o cliente está sendo trazido para dentro da empresa e apagando os limites. A informação apresenta papel

fundamental no marketing de relacionamento, uma vez que no centro desta abordagem está um banco de dados dos clientes, o qual deve conter informações, não apenas relacionadas aos clientes, mas acerca do relacionamento, transações e contatos realizados. Mudanças estão ocorrendo na forma como os clientes podem interagir com a empresa, em áreas como de informações sobre produtos ou serviços, atendimento ao cliente, projetos colaborativos, gerenciamento de estoque, depósito, logística e preço.

Berry (2001, p.162) aponta que, a tecnologia da informação facilita a aprendizagem eficiente sobre clientes e o desempenho de tarefas de marketing de relacionamento pelo:

- rastreamento dos padrões de compra e relacionamento geral dos clientes existentes;
- padronização dos serviços, promoções e preços, de acordo com necessidades específicas do cliente;
- coordenação ou integração do fornecimento de múltiplos serviços para o mesmo cliente;
- fornecimento de canais de comunicação empresa- cliente ou cliente-empresa;
- minimização das probabilidades de erros e interrupções no serviço;
- aumento das ofertas essenciais de serviço com ofertas extravaliosas; e,
- personalização dos encontros de serviços como apropriados.

A tecnologia está sendo adaptada para criar, intensificar e transformar os relacionamentos. Mas, como não existe um modelo genérico para a construção deste centro de conhecimentos, ou banco de dados, Gordon (1998), Berry (2001)

têm recomendado que se avalie constantemente o processo de armazenagem dos mesmos, para que os dados não fiquem desatualizados e para que se retenha apenas os que forem realmente utilizáveis em favor deste relacionamento.

Nos canais de distribuição, principalmente nas agências, já ocorre uma mudança significativa: a utilização mais intensiva dos cartões nas transações de auto-atendimento, com agências passando a desempenhar um papel de assessoria de negócios, impõe a necessidade de ferramentas e tecnologias para implementar essas mudanças.

Concebe-se que desafio é utilizar a tecnologia para que os processos se tornem mais automatizados e eficientes, e que resultem em valor agregado para o cliente.

2.5.11 Conhecimento e Percepção

São vários os autores que convergem em afirmar que o ponto central da implementação de qualquer estratégia de gerenciamento de relacionamento é o conhecimento de dados dos clientes. O ponto de partida para qualquer relacionamento com o cliente está na capacidade de deter informações sobre ele e informações para este. "O conhecimento e a percepção vêm de dados sobre as interações, transações e comportamentos manifestos dos clientes, incluindo compra, atendimento e atividade de retorno", (GORDON, 1998, p.100). A capacidade de desenvolvimento do conhecimento está intrinsecamente ligada às tecnologias que podem ajudar no desenvolvimento do conhecimento sobre o cliente, a exemplo da *data warehouse*, da extração de dados e da formulação de prognósticos que permitem uma certa previsão dos comportamentos dos clientes.

As empresas, na visão do autor, estão cada vez mais reconhecendo que

deveriam trabalhar com seus clientes em processos conjuntos de criação de conhecimento, para desenvolverem vínculos profundos e uma capacidade maior para atender e formular eventos com eles.

É fundamental contar com um sistema circular de comunicações integradas de marketing: o banco de dados é o ponto de partida para as comunicações integradas de marketing e tudo deve retornar a ele (SCHULTZ, TANNENBAUM e LAUTERBRN, 1994). É de onde devem ser extraídos os dados e informações, que por sua vez definirão as estratégias de comunicação. É também para onde devem convergir todos os dados e informações de respostas e resultados.

O marketing de relacionamento, na contribuição de McKenna (1997), deve se apoiar no conhecimento e na experiência, e que pressupõe a interatividade, a conectividade e a criatividade, para que o cliente realmente possa ser parte da estratégia da organização no planejamento de produtos e serviços de valor em um processo dinâmico e contínuo. Ações de marketing devem estar comprometidas com o *feedback* de mercado para se manterem alinhadas com a estratégia de marketing de relacionamento. O *feedback* dos clientes desenvolve a capacidade dos administradores de terem intimidade com o mercado, a ponto de poderem prever as reações destes diante das possíveis mudanças ambientais.

Então, mais do que captar e guardar informações dos clientes, é necessário percepção para que sejam direcionados esforços corretos no sentido de transformar contatos em relacionamentos produtivos.

2.5.12 Processos e Procedimentos

Segundo Gordon (1998), o marketing de relacionamento deve fazer com que a empresa seja organizada em torno da gama de clientes que escolheu para atender e

os processos devem auxiliar no aprimoramento deste relacionamento. O centro dos processos deve ser o cliente e os conceitos de produtos e serviços devem estar voltados para esta estreita ligação com ele. Isso requer, muitas vezes, que os processos sejam radicais ou ligeiramente alterados para uma abordagem de intensificação de relacionamento.

Para Stone, Woodcock (1998 p.140), os processos-chaves de relacionamento com o cliente devem atender aos seguintes critérios:

- a equipe tem pleno conhecimento e entendimento do processo;
- os papéis são alocados com clareza, a equipe precisa entendê-los e ter aptidões, tempo e recursos para desempenhá-los;
- o processo produz benefícios claros para os membros da equipe (os colaboradores trabalham melhor, com redução de tensão ou conflito);
- a equipe está comprometida com o processo;
- o processo assegura que a informação certa esteja disponível, no momento certo e para as pessoas certas; e,
- o processo é projetado para dar suporte aos objetivos de marketing e permitir que a equipe consiga alcançá-lo.

Um dos objetivos do marketing de relacionamento é concentrar os processos em torno dos clientes existentes, dando a cada um o valor que deseja e fazendo com que todos tenham consciência de como desejam se envolver com a empresa.

Os consumidores de serviços buscam, hoje, preço baixo, serviços personalizados e qualidade alta. No futuro, essas exigências tenderão a ser ainda maiores e mais específicas. O mercado de trabalho passa a ser muito concorrido, as empresas vivem num mundo virtual e real ao mesmo tempo, tendo que buscar diferentes

alternativas para permanecerem no mercado empresarial. E é diante disso que Cobra (2001, p. 28) menciona que, “as estratégias de valor agregado passam a merecer a atenção redobrada para uma tecnologia inovadora, impulsionada por um marketing personalizado e apoiado por um esforço de vendas inusitado”. E, nesse sentido as empresas, para permanecerem competitivas no setor de serviços, terão que buscar estratégias de marketing para atingirem seus objetivos.

2.6 ESTRATÉGIAS DE MARKETING DE SERVIÇOS

É importante enfatizar no contexto do trabalho o que Cobra (2003, p.283) evidencia em seus estudos: “fazer marketing não é fácil, dizem os mercadológicos, sobretudo quando atividade é de serviços, marketing se aplica como uma luva para as empresas de serviços”. O autor considera que as organizações precisam criar uma cadeia de serviços para atenderem às expectativas e anseios de clientes distribuidores e consumidores.

Conforme Kotler (2000, p. 470), “o setor de serviços ficava atrás do setor industrial no que diz respeito à adoção e à utilização das concepções e ferramentas de marketing”.

Atualmente, a estratégia do marketing de serviços é formada não apenas pelo marketing externo, mas também pelo marketing interno – que tem como objetivo motivar os funcionários – e pelo marketing interativo – que tem como objetivo enfatizar a importância tanto da alta tecnologia como do alto toque pessoal.

No contexto abordado por Kotler, a organização enfrenta três tarefas de marketing:

1. diferenciar sua oferta, sua entrega ou sua imagem;

2. administrar a qualidade do serviço;
3. gerenciar a produtividade do profissional de serviços.

Para Porter *apud* Fitzsimmons (2000, p.66), “há três estratégias competitivas genéricas: liderança global em custos, diferenciação e focalização”.

A liderança global em custos, segundo o autor, “requer instalações com eficiência de escala, rígido controle sobre custos e despesas gerais e tecnologia inovadora”.

Já a diferenciação, reside na criação de um serviço que é percebido como sendo único. Neste contexto, estão inclusas a imagem da marca, tecnologia, características, serviço ao cliente, rede de distribuição, e outras dimensões. Essa estratégia procura, antes de tudo, criar a lealdade do cliente.

No caso da focalização, Porter *apud* Fitzsimmons (2000, p.69) comenta que “ela é construída a partir da idéia de satisfazer um mercado-alvo particular tão bem quanto às necessidades específicas daqueles clientes”.

Para elucidar e melhor entender o assunto Lobos (1993, p. 33) complementa ao enfatizar que “uma estratégia de serviços é uma fórmula distintiva do fornecimento do serviço. Ela reflete uma premissa bem escolhida sobre o que o serviço representa para o cliente em termos de benefício, e que dá origem a uma determinada posição competitiva”.

Neste contexto, Cobra (2003, p.239) aborda o composto de marketing para as empresas de serviços, que torna-se importante para atender às expectativas dos consumidores, conforme observa-se a seguir:

- estratégias de Serviços: os serviços, também como bens tangíveis, podem ser classificados de acordo com a intenção de uso. É válido tanto para serviços destinados ao consumo final ou a negócios;

- estratégia de preço: em relação ao preço é, sem dúvida, uma arma poderosa para fechar vendas e reter clientes em serviços;
- estratégia de distribuição: Os canais de distribuição em serviços tendem a ser curtos ou diretos, o que não impede a existência de um leque de ofertas para vendas, ou seja, mais de um agente trabalha com o mesmo cliente oferecendo o mesmo serviço.

A natureza intangível do serviço adiciona desafio para o desenvolvimento de estratégias promocionais. Para tornar tangível um serviço, que é por natureza intangível, o profissional de marketing precisa ser criativo. No serviço não se vende algo palpável, tangível, mas se vende fantasia, sonho, ilusão, ou na melhor das hipóteses, uma lembrança.

Referenciando-se, especificamente, a planos e estratégias de marketing, Churchill, Peter (2000, p.541) argumentam que “qualquer que seja o modo como as atividades são organizadas, o pessoal de marketing precisa implementar planos e estratégias”. Diante disso, os autores mencionam que as organizações de marketing orientadas para o valor, buscam constantemente maneiras, métodos de executar planos e estratégias de marketing para alcançar metas, satisfazer e agradar os clientes.

Considerando a importância que as estratégias de marketing de serviços têm para as organizações, Churchill, Peter (2000, p.299) mencionam que as empresas precisam “proporcionar serviços de qualidade, adequá-los às necessidades e desejos de clientes específicos e criar valor”. Outra importante estratégia é a melhoria contínua, ou seja, “os profissionais de marketing de serviços devem inovar e melhorar continuamente. A inovação pode ser a chave para o sucesso de uma

empresa em detrimento de outra” (CHURCHILL, PETER, 2000, p.301).

De acordo com Kotler, (2000, p.470) uma estratégia de serviço é a pós-venda, ou seja, mesmo as empresas que tenham produtos como base devem fornecer serviços pós-venda aos seus clientes. Para fornecer o melhor suporte, o fabricante deve identificar os serviços mais valorizados pelos clientes e sua importância relativa, ou seja, em qualquer atividade social as organizações têm que se conscientizar da necessidade do acompanhamento do serviço ou produto vendido, pois esse é um diferencial muito importante para qualquer ramo de atividade.

Cobra (2001, p.101), em referência ao assunto, diz que “a satisfação do cliente é a razão única de ser de uma empresa de serviços, um cliente satisfeito volta a comprar o serviço, um cliente insatisfeito não só não volta a comprar como passa a falar mal do serviço. Percebe-se o quanto é fundamental para qualquer organização a avaliação do pós-venda em uma negociação comercial.

Neste contexto, onde as organizações de serviços ou de produtos estão no mercado de trabalho em busca de permanência e competitividade, a expansão de mercado total pode ser uma estratégia para se manter no mercado e buscar novos clientes. Kotler (2000, p.253) menciona que “toda categoria de produtos tem potencial para atrair compradores que não saibam de sua existência ou que o estejam rejeitando devido a preço ou a ausência de certos atributos”. O autor explica que uma empresa pode buscar novos usuários entre três grupos (2000, p.253):

1. aqueles que podem vir a usar o produto mas não o fazem (estratégia de penetração de mercado);
2. aqueles que nunca usaram o produto (estratégia de novo segmento de mercado), e;
3. aqueles que moram em outros locais (estratégias de expansão geográfica).

Percebe-se que, com as mudanças ocorridas no mercado de trabalho, as organizações passam por várias transformações e necessitam se adequar a uma nova realidade, onde o cliente, as suas necessidades, seus desejos são os aspectos mais importantes dentro de uma organização. Muitos são os desafios para manter-se ou ingressar no mercado de trabalho, cabe às empresas e aos profissionais delas pertencentes buscarem novos mercados, conhecimentos e quebrar paradigmas, para conquistar, acima de tudo, o cliente e obter lucro.

3 METODOLOGIA

As empresas, de uma forma geral, buscam saber se seus clientes estão satisfeitos, utilizando-se de diversas formas de pesquisa. Minayo (1998) entende que a pesquisa fornece insumos para a atividade de ensino e a atualiza frente à realidade da sociedade. A pesquisa consiste na atividade básica da ciência na sua indagação e construção da realidade.

No que se refere à natureza do trabalho, a presente pesquisa se utilizou das abordagens quantitativa e qualitativa. A pesquisa quantitativa pode ser definida mediante a apresentação da visão descrita por Richardson (1999, p. 70):

O método quantitativo, como o próprio nome indica, caracteriza-se pelo emprego da quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas, desde as mais simples, como percentual, média, desvio-padrão, às mais complexas, como coeficiente de correlação, análise de regressão.

O autor relata que o método quantitativo é desenvolvido na realização de uma pesquisa, representando, em princípio, o propósito de garantir a exatidão dos resultados. O método também evita distorções de análise e interpretação, conseqüentemente apresenta uma margem de segurança quanto às conclusões.

Diante disso, Santos (2000) preconiza que a abordagem quantitativa é aquela onde a coleta de dados é analisada de forma quantificada e que os resultados aparecem automaticamente, ou seja, é uma pesquisa cujos dados fazem sentido através de um processo secundário, feito pelo pesquisador.

A abordagem qualitativa é uma forma adequada para entender à natureza de um fenômeno social, além de ser uma opção do investigador, considera Richardson (1999). Para Deslandes (1994, p.22) a pesquisa qualitativa abrange uma gama

diversificada de “percepções, significados, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis”.

Neste estudo utilizou-se o método descritivo, que, de acordo com Rudio (1986, p.71), busca “descobrir e observar fenômenos, procurando descrevê-los, classificá-los e interpretá-los”. No entendimento de Richardson (1999), as pesquisas descritivas são realizadas com a intenção de fazer afirmação para descrever aspectos de uma determinada população, embora não tenha o objetivo de explicar as diferenças entre elas. Gil (1996) concorda que a pesquisa descritiva tem como objetivo principal descrever as características de determinada população ou fenômeno entre elas, aproveitando-se de técnicas padronizadas de coletas de dados, como por exemplo, a entrevista e o questionário.

Na pesquisa descritiva, Mattar (2001) salienta que a elaboração das questões de pesquisa pressupõe um profundo conhecimento do problema a ser estudado. É preciso que o pesquisador conheça claramente o que se pretende estudar, ou seja, quem, o que deseja medir, quando, como o fará e porque deseja estudá-lo. Para a concretização da pesquisa, o autor relata que o pesquisador poderá utilizar como método: entrevistas pessoais, entrevistas por telefone, questionários pelo correio, questionários pessoais, entre outros.

Este estudo também caracterizou-se como exploratório, visto que, na opinião de Gil (1999, p. 43), as pesquisas exploratórias:

Muitas vezes constituem a primeira etapa de uma investigação mais ampla. Quando o tema escolhido é bastante genérico, tornam-se necessários seu esclarecimentos e delimitações, o que exige revisão da literatura, discussão com especialistas e outros procedimentos.

O método indutivo foi utilizado na fase de coleta e análise de dados. À medida que as respostas dos questionários, de forma individual foram, tabuladas, buscou-se generalizar as respostas para se obter resultados que retratem a realidade de forma completa e profunda. O método indutivo é considerado por Lakatos, Marconi (1991) como um processo mental, por intermédio do qual, partindo de dados particulares, suficientemente constatados, infere-se uma verdade geral ou universal, que não é contida nas partes analisadas. Portanto, quando baseiam-se em premissas, o objetivo do método indutivo é chegar à conclusões muito mais amplas.

Essa opinião, de certa forma, é compartilhada por Richardson (1999), que ressalta que a indução, quando obtida de dados ou observações particulares constatadas, pode chegar à proposições gerais, ou seja, o caminho vai do particular ao geral. Ainda, o autor preconiza que o método indutivo fundamenta-se em premissas, ou seja, fatos que são observados e que servem de base para um raciocínio, chegando-se a uma conclusão.

Nesta pesquisa foi realizado um Estudo de Caso, definido por Bruyne (1997, p.224), da seguinte forma:

Um grande número de pesquisas está fundada no estudo em profundidade de casos particulares, isto é, numa análise intensiva, empreendida numa única ou em algumas organizações reais. O Estudo de caso reúne informações tão numerosas e tão detalhadas quanto possível com vistas a apreender a totalidade da situação.

Santos (2000) destaca que o estudo de caso age para selecionar um objeto de pesquisa restrito, com o objetivo de aprofundar um determinado conhecimento, podendo ser qualquer fato, fenômeno individual, ou um de seus aspectos. Ele ressalta que o Estudo de Caso é também comum na utilização de reconhecer um padrão científico já delineado, e é preciso que o pesquisador tenha um bom

equilíbrio intelectual e grande capacidade de observação ao lidar com fatos e fenômenos normalmente isolados.

De acordo com Cobra (1991), Estudo de Caso constitui um instrumento de aprendizado, análise e prognóstico, através do qual processa-se um diagnóstico situacional onde podem ser avaliadas as possibilidades estratégicas e competitivas.

O Estudo de Caso, na opinião de Gil (1996), é usado na investigação de fenômenos das mais diferentes áreas do conhecimento, percebido como um estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, permitindo um amplo e detalhado conhecimento. O autor apresenta as principais vantagens, que são:

- o estímulo de novas descobertas;
- a ênfase na totalidade;
- a simplicidade dos procedimentos.

3.1 UNIVERSO DA PESQUISA

Tendo em vista que o objetivo principal desta pesquisa é propor estratégias de melhoria no atendimento aos clientes e ampliação de mercados dos serviços contábeis prestados pelo Escritório Labor, apresenta-se como universo desta pesquisa, todos os clientes da empresa, totalizando 50 empresas, para os quais foram aplicados questionários (Apêndices A e B) como instrumento de coleta de dados a todo universo populacional, em caráter censitário. Aos gestores, em número de dois, foi aplicada a entrevista, apoiada em um roteiro, apresentado na íntegra no Apêndice C.

3.2 COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

Os dados foram obtidos por fonte primária e secundária, Mattar (2001, p. 48) diz que os dados primários são “aqueles que não foram antes coletados, estando ainda em posse dos pesquisados, e que são coletados com o propósito de atender às necessidades específicas da pesquisa em andamento.” E os dados secundários são “aqueles que já foram coletados, tabulados, ordenados e, às vezes, até analisados e que estão catalogados à disposição dos interessados”. Como fontes primárias utiliza-se a entrevista e o questionário e como fontes secundárias, documentos bibliográficos.

O questionário é um dos instrumentos de coleta de dados utilizados para essa proposta de estudo, o que pode ser constatado pelo entendimento de Barros (2000), que vê nele o instrumento mais utilizado para o levantamento de informações, ressaltando a importância do pesquisador ter como preocupação, ao elaborar um instrumento de investigação, determinar o tamanho, o conteúdo, a organização e clareza de apresentação das questões, a fim de estimular o informante a responder.

Richardson (1999), também corrobora a opinião de Barros, pois embora entenda que os instrumentos de coletas de dados existentes são muitos e podem ser utilizados para obter informações acerca de grupos sociais, o questionário é o mais comum, pois tem como função a medição de variáveis individuais ou grupais. Como pode-se observar, ambos os autores enfatizaram a importância do questionário como instrumento de pesquisa dentro de um tema em estudo.

Rudio (1986) menciona que o questionário precisa ser confiável, obter qualidades de validade e ser fidedigno; ele possui técnicas próprias de elaboração e aplicação, e para que haja veracidade e validade na elaboração, essas técnicas precisam ser

obedecidas.

Quanto à forma das perguntas, optou-se por utilizar o questionário semi-estruturado, com perguntas fechadas e abertas (Apêndice A) e questionário estruturado (Apêndice B). Como afirma Richardson (1999,), as perguntas fechadas apresentam categorias ou alternativas de respostas fixas e pré-estabelecidas, procurando escolher a alternativa mais adequada para sua realidade. As perguntas abertas, para o autor, possibilitam ao questionado responder com mais liberdade, enriquecendo de detalhes a resposta, sem ficar restrito a marcar uma ou outra alternativa.

Na elaboração do questionário contemplou-se questões com alternativas fixas binárias (sim/não), a escala de Möller. Utilizou-se também 2 questões abertas, no intuito de se obter comentários e opiniões sobre a satisfação dos clientes do Escritório Labor de Guairá-Pr. Este tipo de questão, na opinião de Marconi, Lakatos (2002, p.101), são “as que permitem ao informante responder livremente usando linguagem própria e, permitindo opiniões”. Gil (1999, p.131) concorda que “nas questões abertas, apresenta-se a pergunta e deixa-se um espaço em branco para que a pessoa escreva sua resposta sem qualquer restrição”.

Foi realizado um pré-teste, que, segundo recomendação de Marconi, Lakatos (2002, p.100), “depois de redigido, o questionário precisa ser testado antes de sua utilização definitiva, aplicando-se alguns exemplares em uma pequena população escolhida”, a fim de testar a compreensão das questões, a verificação de dúvidas e as dificuldades no preenchimento, a necessidade de introdução ou supressão de perguntas. Entretanto, não foram apontadas alterações a serem feitas.

A entrevista dirigida, ou guiada, tendo como base um roteiro de perguntas (Apêndice C), foi o instrumento de pesquisa escolhido para ser aplicado aos

gestores do Escritório Labor. Para Richardson (1999), a entrevista guiada é utilizada para descobrir aspectos de determinada experiência. O pesquisador, tendo como base o conhecimento antecipado do que se deseja pesquisar, formula alguns pontos ou perguntas a tratar na entrevista. Desta forma, a entrevista é conduzida pelo pesquisador, porém o entrevistado tem a liberdade de expressar-se como quiser.

A pesquisa teve corte transversal, ou seja, os dados foram coletados durante os meses de agosto e setembro de 2003. Foram entregues e recolhidos pessoalmente os questionários aos clientes do Escritório Labor, tendo em vista que desta forma facilitou e agilizou o andamento da pesquisa tendo obtido um índice de retorno de 100%, a entrevista aconteceu na sede da empresa, com a presença dos dois gestores.

Quanto ao processo de análise e de interpretação dos resultados, os dados foram ordenados de forma descritiva, numérica, analisados quantitativamente e qualitativamente. Marconi e Lakatos (2002, p.18) menciona que os dados devem ser, quando possível, expressos com medidas numéricas. O pesquisador deve ser paciente e não ter pressa, pois as descobertas significativas resultam de procedimentos cuidadosos e não apressados. Não deve fazer juízo de valor, mas deixar que os dados e a lógica levem à solução real, verdadeira.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA

O principal objetivo deste capítulo é apresentar as análises e os resultados da pesquisa aplicada no Escritório Labor no que se refere à avaliação da qualidade no atendimento aos clientes, à identificação dos fatores de qualidade presentes na organização, assim como levantar novos serviços para ampliação do mercado, a fim de sugerir estratégias tanto de melhoria no relacionamento com o cliente quanto para expansão dos negócios.

Entretanto, é imprescindível apresentar a organização, a qual foi objeto de estudo deste trabalho, o que se faz no item a seguir.

4.1 ORGANIZAÇÃO EM ESTUDO

O Escritório Labor está localizado em Guaíra, no estado do Paraná. Tendo como razão social Labor Contabilidade e Serviços SC Ltda. A fundação do Escritório Labor foi no dia 01 de agosto de 1993, pelo Sr. Eloar Antonio Possan e o Sr. Ademilson dos Reis, na Rua Bandeirantes, 103, como pode se observado na figura 10 sua fachada.



Figura 10: Faixada Escritório Labor
Fonte: Registros empresas

A empresa iniciou-se com razão social e nome comercial de Labor – Contabilidade e Advocacia Ltda., e seu ramo de atividade era prestação de serviços contábeis e advocatício. Sendo que a responsabilidade técnica pela execução dos serviços prestados pela sociedade era assim distribuída entre os sócios: O Sr Eloar Antonio Possan, contador, responderia por todos os serviços contábeis e o Sr. Admilson dos Reis, advogado, responderia por todos os serviços de advocacia.

Em 12 de maio de 1995, por motivo de aumento de serviços em ambas as áreas, e por falta de espaço físico, a sociedade foi desfeita, passando então denominar-se a empresa como Labor – Contabilidade e Serviços S/C Ltda., alterando seu ramo de atividade apenas para a prestação de serviços contábeis em geral. Ficando, também alterado, o seu quadro societário para o Sr. Eloar Antonio Possan, contador e a Sra. Miye Yoshimura Possan, contadora.

Em 01 de outubro de 2001 a Sra. Miye Yoshimura Possan vendeu sua cota na empresa para o Sr. Claudemir Lehn, advogado, sendo que, a razão social e o nome comercial da empresa não alteraram.

Atualmente a empresa encontra-se estabelecida na Av: Mate Laranjeira, 318 sala E, centro.

O Escritório Labor é uma pequena empresa, tendo no seu quadro funcional quatro colaboradores, atuando nas áreas contábil, fiscal, trabalhista, arquivamento de documentos e trabalho externo, ficando os gestores na área administrativa e contábil. O ambiente interno da organização em estudo pode ser observado na figura 11.



Figura 11: Ambiente interno Escritório Labor
Fonte: Registro empresa

4.2 RESULTADOS

Neste tópico são apresentados os resultados obtidos com a aplicação dos instrumentos de coleta de dados.

4.2.1 Dados Demográficos

Para identificar o perfil dos pesquisados foram feitas perguntas estruturadas (Apêndice A), a respeito do sexo, estado civil, escolaridade, faixa etária, cargo e função e ocupação, cujos dados são apresentados na seqüência.

Na identificação do sexo dos pesquisados, verifica-se que há um grande equilíbrio entre os clientes do Escritório Labor, ou seja, 50% pertencem ao sexo masculino e 50% pertencem ao sexo feminino, conforme demonstra a figura 12.



Figura 12: Sexo dos pesquisados
Fonte: Dados Primários, 2003

Observando os dados, constantes na figura 13, pode-se afirmar que a maioria dos clientes pesquisados são casados (70%), sendo 20% solteiros. Outros percentuais inexpressivos apontaram que 4% são separados/divorciados e 2% estão

em uma outra situação.

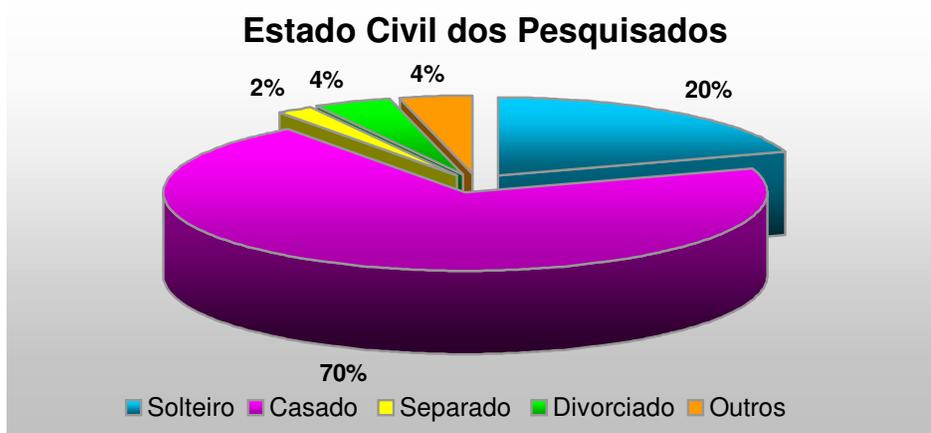


Figura 13: Estado civil dos pesquisados

Fonte: Dados Primários, 2003

Em relação ao grau de escolaridade dos clientes, verificou-se que os resultados expostos na figura 14 demonstram que 56% dos clientes pesquisados possuem ensino médio, 36% ensino superior e apenas 4% dos pesquisados possuem especialização, sendo que nenhum dos pesquisados possuem mestrado ou doutorado.

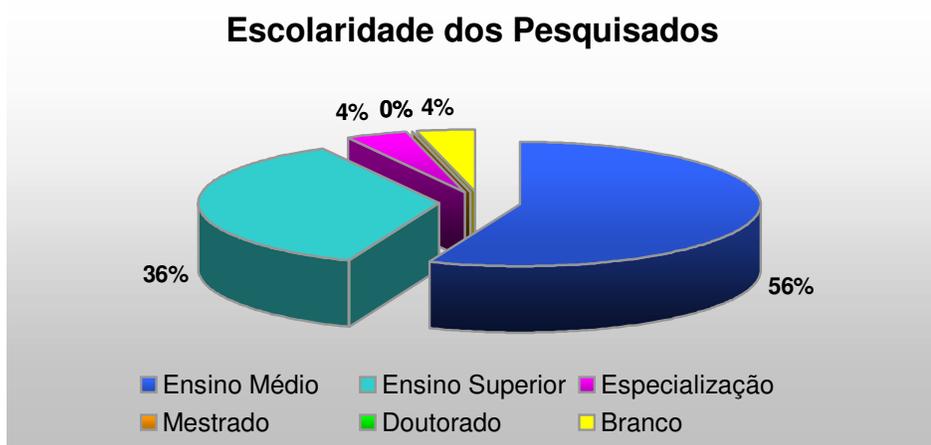


Figura 14: Escolaridade dos pesquisados

Fonte: Dados Primários, 2003

A figura 15 relaciona a faixa etária dos clientes, demonstrando que 38% dos

clientes da empresa em estudo têm entre 31 a 40 anos, 36% têm até 30 anos, e 26% têm mais de 41 anos, ou seja, 74% dos clientes estão abaixo de 40 anos.

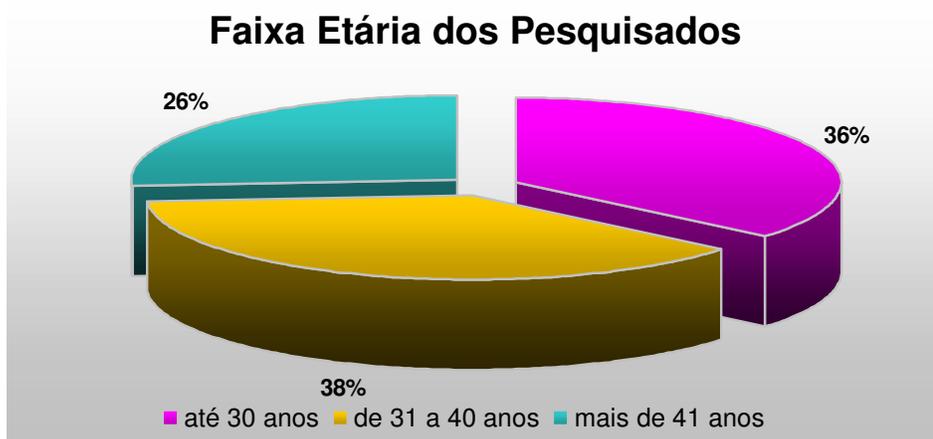


Figura 15: Faixa etária dos pesquisados
Fonte: Dados Primários, 2003

Em relação ao cargo e função dos clientes pesquisados, apontado na figura 16, observa-se que a maior concentração dos clientes são sócios gerentes de suas empresas com 52%, sendo 22% sócio cotista, 22% exerce a função gerencial e 4% abstiveram-se em responder. A função técnica não obteve nenhuma indicação dos pesquisados.

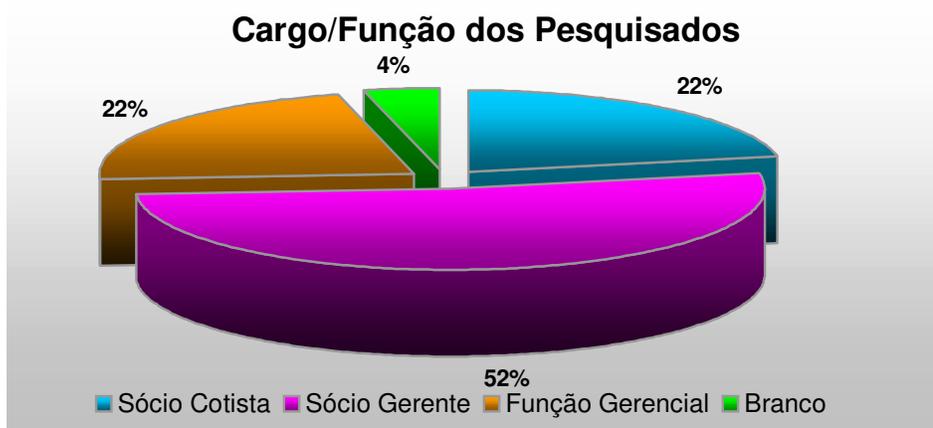


Figura 16: Cargo e função dos pesquisados
Fonte: Dados Primários, 2003

Quanto à ocupação dos clientes, verificou-se na figura 17 que a maioria deles

(55%) trabalha na empresa, enquanto que 27% além de trabalhar na empresa também têm outras atividades laborais, 12% trabalha na empresa e estudam e 6% trabalha na empresa, estudam e têm outra atividade.



Figura 17: Ocupação dos pesquisados
Fonte: Dados Primários, 2003

4.2.2 Avaliação da Qualidade no Atendimento sob a Perspectiva dos Clientes e sua Satisfação quanto aos Serviços Prestados.

Foi proposto aos pesquisados avaliarem a qualidade no atendimento, estabelecendo alguns critérios considerados relevantes, (Figura 18), sendo estruturado com alternativas “sim” e “não”. A resposta "sim" indica a presença da qualidade na execução do item sugerido. Já a resposta "não", significa a inexistência da qualidade na proposta sugerida, com exceção do último item. Os resultados são comentados a seguir.

Como observa-se na figura 18, a pesquisa mostrou que a cobrança de impostos é feita em um prazo adequado sendo considerado este item uma qualidade da empresa, visto que recebeu 100% da avaliação. Três critérios obtiveram 98% de aprovação sendo eles: disponibilidade para esforço extra quando a situação exige;

conhecimento e experiência necessária para sanar decorrentes dúvidas ocasionadas; e atendimento atencioso na exposição de problemas. Em relação à agilidade e facilidade no acesso de informações, 94% dos clientes apontaram a existência deste fator de qualidade no atendimento do Escritório Labor.

Embora 76% terem respondido que nunca ocorreu nenhum tipo de problema em relação ao Escritório Labor, 24% dos pesquisados já tiveram algum problema. Dentre os que tiveram problemas (12 questionados), 50% disseram ter sido resolvido o problema, 30% disseram que não e 20% se abstiveram em responder.

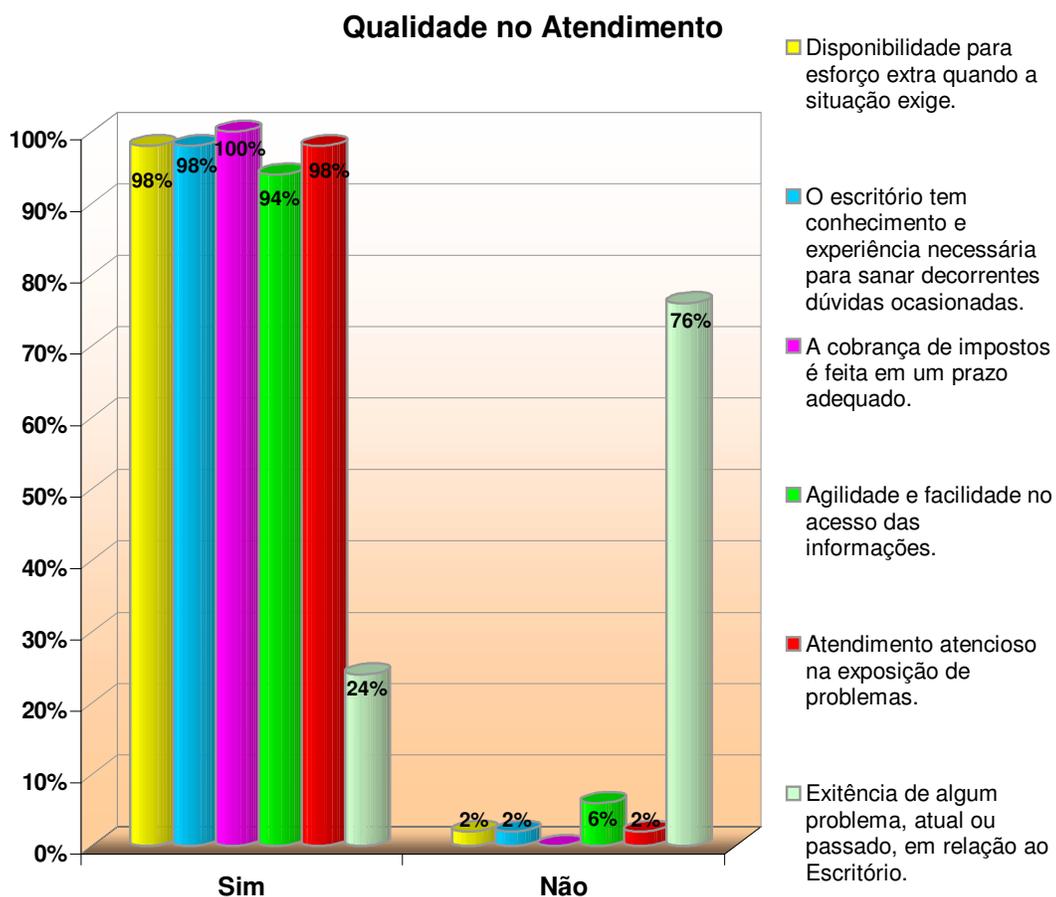


Figura 18: Qualidade no atendimento
 Fonte: Dados Primários, 2003

Os dados referente à figura 18 podem ser observados na tabela abaixo.

Tabela 1: Avaliação dos Clientes quanto a Qualidade no Atendimento

Qualidade no Atendimento	Sim	Sim	Não	Não	Total	Total
Disponibilidade para esforço extra quando a situação exige.	49	98%	1	2%	50	100%
O escritório tem conhecimento e experiência necessária para sanar decorrentes dúvidas ocasionadas.	49	98%	1	2%	50	100%
A cobrança de impostos é feita em um prazo adequado.	50	100%	0	0%	50	100%
Agilidade e facilidade no acesso das informações.	47	94%	3	6%	50	100%
Atendimento atencioso na exposição de problemas.	49	98%	1	2%	50	100%
Existência de algum problema, atual ou passado, em relação ao Escritório.	12	24%	38	76%	50	100%

Fonte: Dados Primários, 2003

Também foram propostas questões que pudessem proporcionar a avaliação da satisfação dos clientes quanto aos serviços prestados pelo Escritório Labor, as quais serão analisadas na seqüência.

Quanto ao comprometimento do serviço contábil, 56% dos pesquisados disseram que está bom, 36% ótimo e 8% se abstiveram. Esses dados indicam que há possibilidade de melhoria para aumentar o comprometimento dos colaboradores em executar os serviços da forma correta, no prazo adequado.

Em relação a eficiência do serviço contábil, 50% se posicionaram como bom, 48% ótimo e 2% deixaram em branco. Para o quesito 'rapidez do serviço prestado', os clientes se posicionaram como estando muito satisfeito, pois se apresentaram 48% como ótimo, 46% bom, 2% regular e 2% não responderam a questão proposta, conforme demonstra a figura 19.

Avaliação da Satisfação quanto aos Serviços Prestados

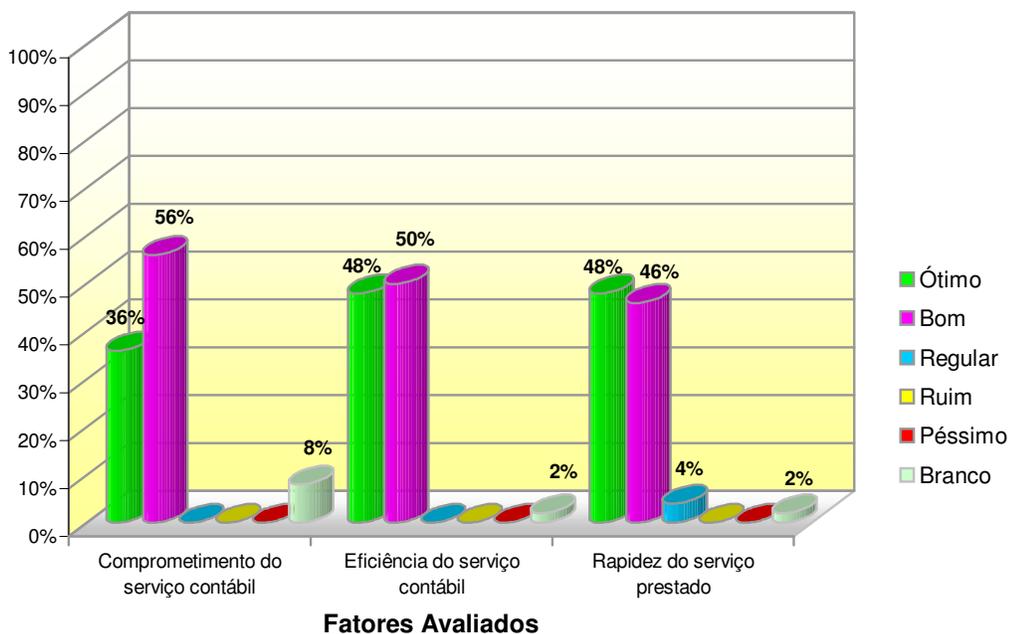


Figura 19: Avaliação dos critérios: comprometimento, eficiência e rapidez
 Fonte: Dados Primários, 2003

Em relação à figura 20, o ambiente relacional foi avaliado como ótimo por 48% dos entrevistados, como bom por 46% e abstiveram-se 6%. O critério cortesia dos funcionários mereceu ótimo em 62%, bom 26%, regular 6% e não responderam 6%. Em relação à confiabilidade, foi considerado ótimo por 58%, bom por 40% e 2% deixaram em branco.

Avaliação da Satisfação quanto aos Serviços Prestados

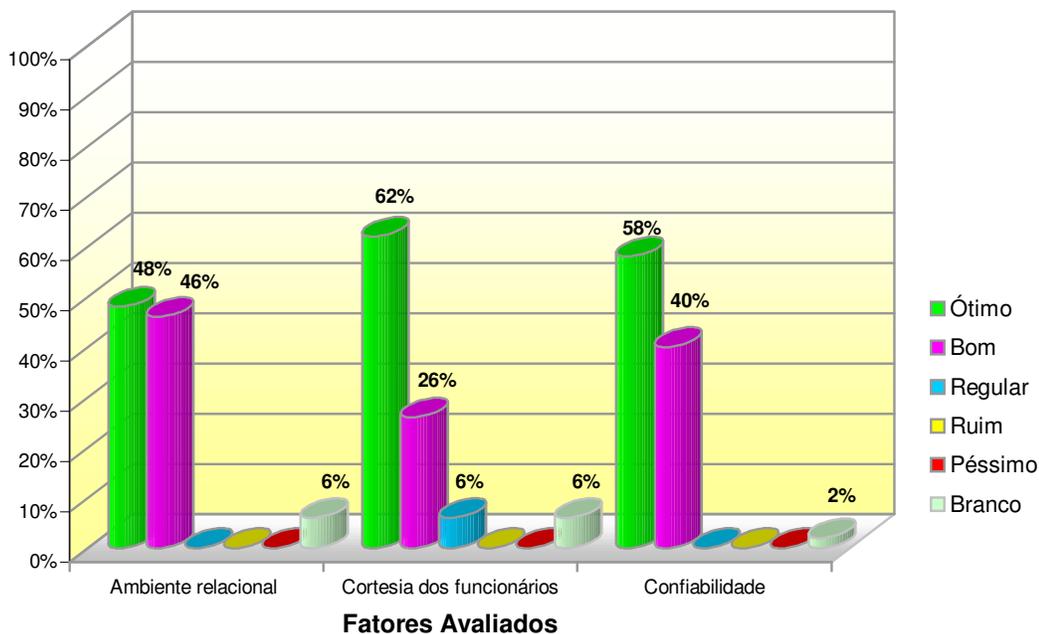


Figura 20: Avaliação dos critérios: ambiente, cortesia e confiabilidade
 Fonte: Dados Primários, 2003

Conforme demonstra a tabela 21, a organização no ambiente de trabalho foi avaliada como bom por 56% dos questionados, ótimo por 36%, regular por 2% e 6% deixaram em branco. Em relação ao prazo de entrega dos documentos, 56% apontaram como bom, 42% como ótimo e 2% consideraram regular. A avaliação sobre a qualidade da localidade da empresa foi indicada como boa para 50% dos questionados, ótima para 46%, regular e branco tiveram 2% cada. Quanto às instalações físicas, 48% receberam indicações como boas, 38% como ótimas, 6% regular e 8% não avaliaram esse quesito.

Avaliação da Satisfação quanto aos Serviços Prestados

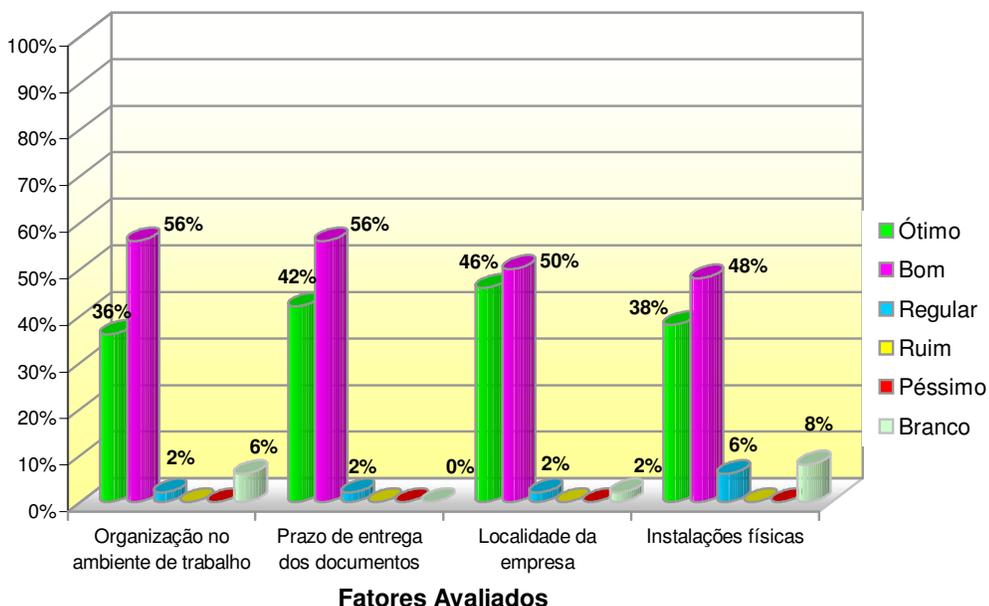


Figura 21: Avaliação dos critérios: organização no ambiente, prazo de entrega, localidade e instalações.

Fonte: Dados Primários, 2003

A tabela 22 demonstra que o fator ações de melhoria contínua recebeu índices de 54% para bom, 26% para ótimo, 12% para regular e abstiveram da resposta 8%. Quanto ao cumprimento dos acordos, foram avaliados como ótimo por 48%, bom por 44% e regular e branco tiveram 4% cada. Em relação ao critério esclarecimento de dúvidas, os entrevistados consideraram ótimo em 50% dos casos, bom em 42% e regular em 8%. A comunicação é considerada ótima por 52% dos respondentes, boa por 42% e 6% não responderam.

Avaliação da Satisfação quanto aos Serviços Prestados

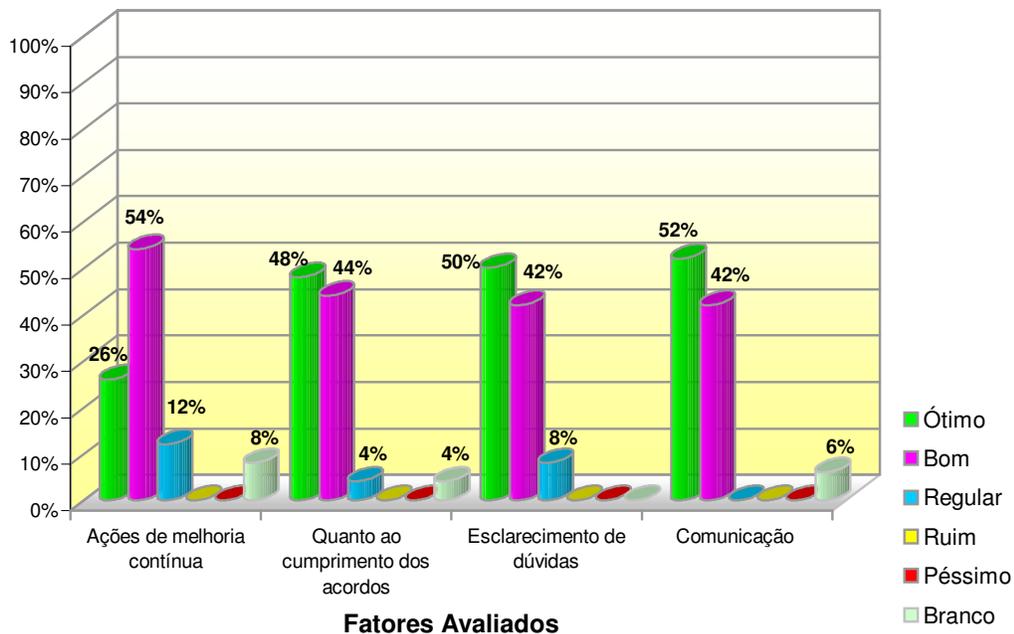


Figura 22: Avaliação dos critérios: ações de melhoria, cumprimento dos acordos, esclarecimento de dúvidas e comunicação
 Fonte: Dados Primários, 2003

A figura 23 demonstra os critérios de qualidade do Escritório Labor, avaliados como ótimo, logo, expressando a satisfação dos clientes com os mesmos. Destacam-se os critérios, cortesia dos funcionários (62%), confiabilidade (58%), comunicação (52%), esclarecimento de dúvidas (50%). Com 48% de avaliação ótima estão os critérios: eficiência do serviço contábil, rapidez do serviço prestado, ambiente relacional e cumprimento dos acordos.

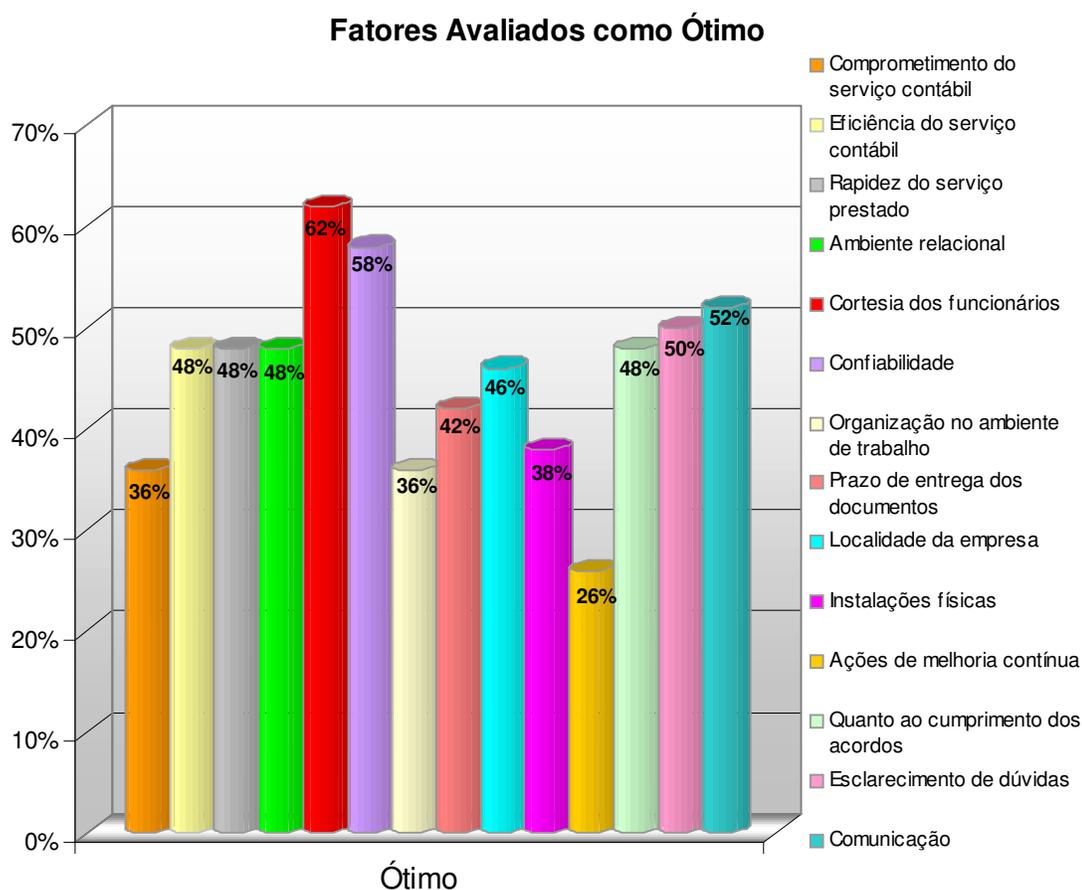


Figura 23: Critérios avaliados como ótimo
 Fonte: Dados Primários, 2003

Os pesquisados indicaram a avaliação “bom”, (figura 24), para os critérios: comprometimento do serviço contábil, organização no ambiente de trabalho e prazo de entrega dos documentos, com índices iguais de 56%. Ações de melhoria contínua obteve 54% de avaliação como bom. Os critérios localidade da empresa e eficiência do serviço contábil obtiveram um índice de 50%. Lembrando que este último também foi avaliado por 48% dos pesquisados como ótimo.

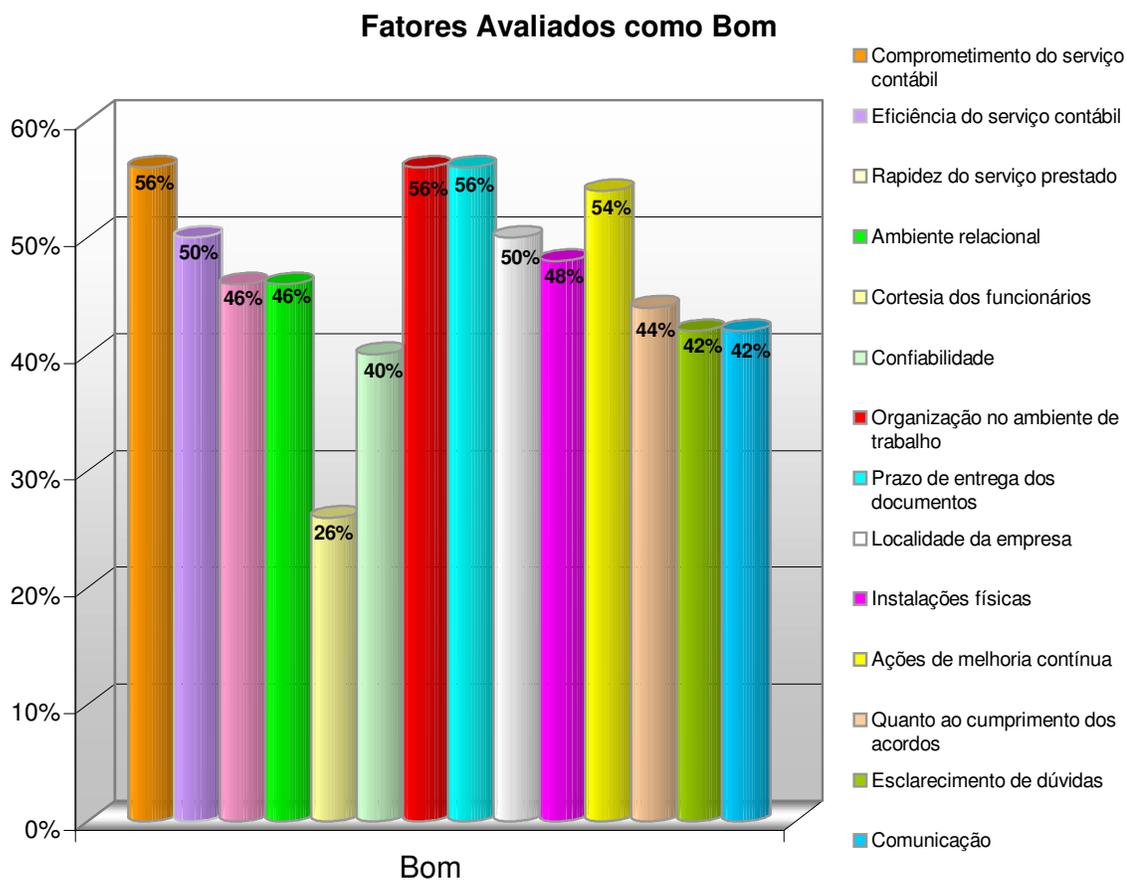


Figura 24: Critérios avaliados como bom
 Fonte: Dados Primários, 2003

Dos índices avaliados como regular sobressai o critério ações de melhoria contínua (12%), apesar de ter sido avaliado como bom por 54% dos pesquisados. Pode-se, também, relacionar o critério esclarecimento de dúvidas com 8%, e os critérios cortesia dos funcionários e instalações físicas, ambos com 6%, conforme demonstra a figura 25.

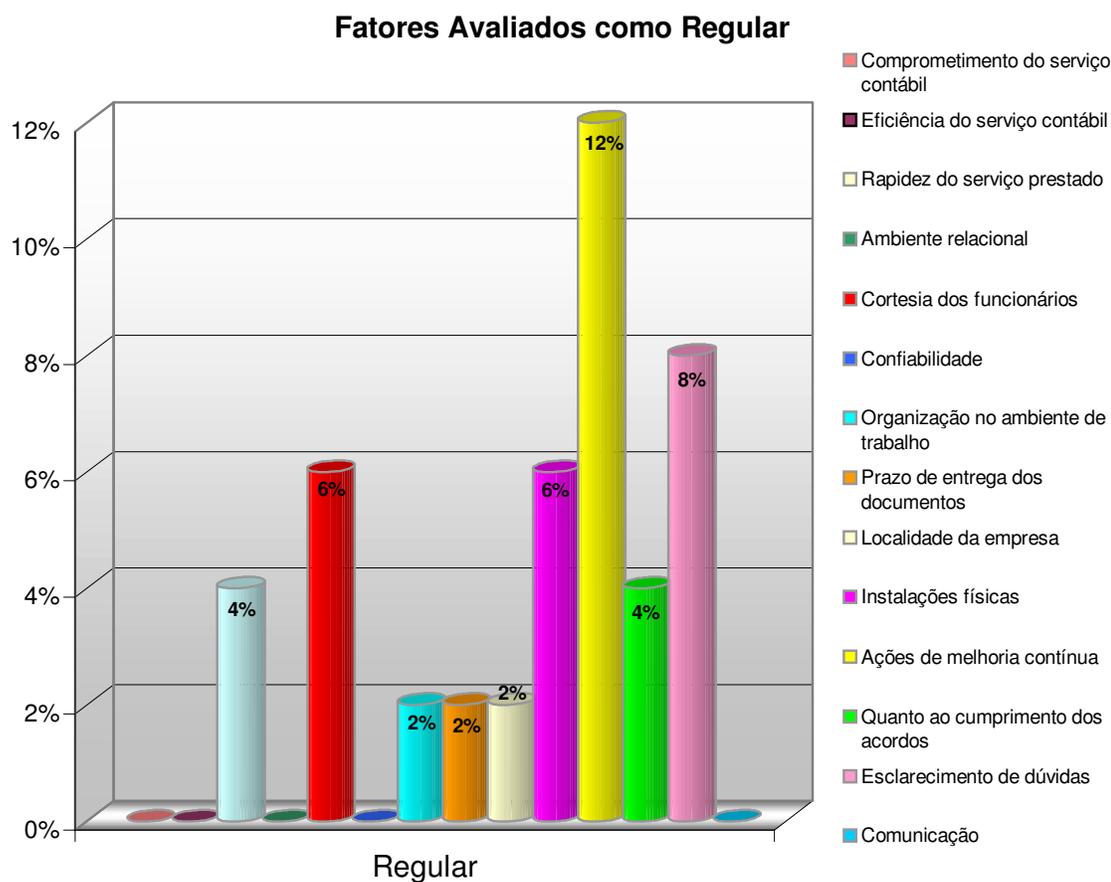


Figura 25: Critérios avaliados como regular
 Fonte: Dados Primários, 2003

Conforme demonstra a figura 26, alguns critérios não foram avaliados pelos pesquisadores, como comprometimento do serviço contábil, instalações físicas e ações de melhoria contínua com 8% de abstinência cada. Destacam-se, também, com 6% de respostas em branco, os critérios: ambiente relacional, cortesia dos funcionários, organização do ambiente do trabalho e comunicação.

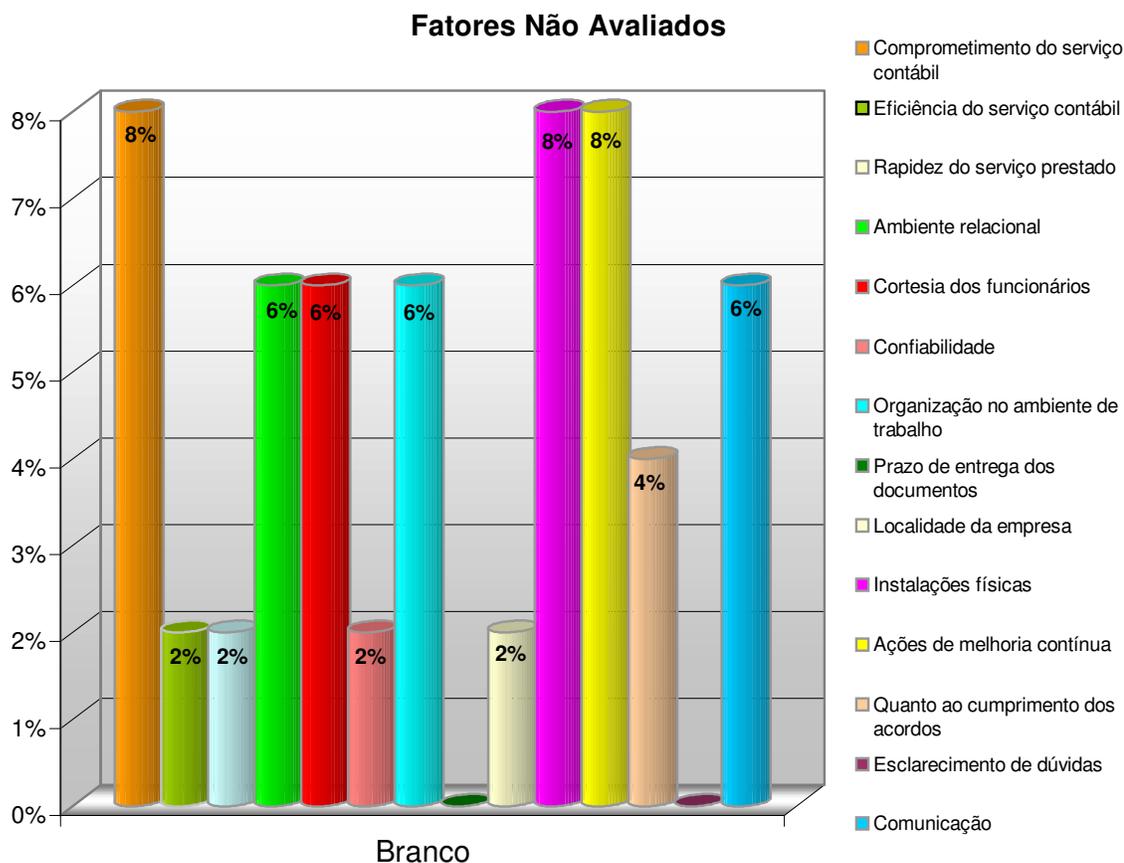


Figura 26: Critérios não avaliados
 Fonte: Dados Primários, 2003

Também foi possibilitado no instrumento de pesquisa aplicado, (Apêndice A), um espaço para comentários sobre a qualidade dos serviços e a satisfação em geral dos pesquisados em relação aos serviços prestados do Escritório Labor. Da mesma forma, foi destinada uma questão para levantar as sugestões para melhoria da qualidade dos serviços prestados pelo Escritório Labor. Somente 20% dos questionados se manifestaram. Os comentários foram externados pelos pesquisados e referem-se a estas duas últimas questões, podendo ser encontrados na íntegra no Apêndice E.

Os comentários que mais se destacaram foram a respeito que a maioria dos clientes estão satisfeitos com os serviços prestados pela empresa em estudo, muitos

foram os elogios dos clientes do escritório labor ao mencionarem que os serviços prestados são de boa qualidade muito prestativo e a equipe de trabalho está sempre em harmonia. Em relação as instalações são de boa qualidade, no que se refere aos conhecimento dos funcionários é muito satisfatório, pois as tarefas são distribuídas e delegadas a eles suas respectivas funções, tornando assim, um atendimento de alta qualidade, por pessoas realmente capacitadas para executar o atendimento ao seu cliente.

Em relação no que o escritório poderia melhorar, os clientes externalizaram a respeito da flexibilidade, comunicação dos colaboradores e proprietários e a opção de serviços diferenciados. Uma sugestão dada por um dos clientes é que o escritório poderia ter mais organização e rapidez nas orientações que são passadas aos clientes e também informar cursos profissionais e disponibilizar cursos e palestras principalmente na área comercial para todo os clientes e a sociedade de Guairá-PR.

Vale a pena salientar que muitos clientes mencionaram ao responder a questão aberta do questionário (Apêndice A), que a única dificuldade é a falta de estacionamento, por mais que esteja no centro da cidade a dificuldade para estacionar próximo do escritório é muito grande, principalmente em dias de muito movimento (fim de mês, segundas-feiras etc). Outra importante sugestão é que os gestores e colaboradores da empresa em estudo deveriam sempre continuar se atualizando para sanar possíveis dúvidas de seus clientes.

Este item atendeu ao objetivo específico (a) deste estudo, ou seja, a avaliação da qualidade no atendimento, sob a percepção dos clientes, e a satisfação dos mesmos quanto aos serviços prestados no Escritório Labor.

4.2.3 Identificação dos Fatores de Qualidade em Serviços no Processo de Atendimento ao Cliente

Foi aplicada uma entrevista estruturada (Apêndice C) aos dois gestores da organização em estudo, com a finalidade de identificar a percepção dos mesmos quanto aos fatores de qualidade em serviços no processo de atendimento aos clientes do Escritório Labor, a fim de atender a um dos objetivos específicos deste estudo.

Nesta pesquisa foram priorizados, para levantamento de dados, os seguintes fatores de qualidade de serviços: a informação, o relacionamento com o cliente, a capacitação do corpo funcional e as ações para garantia da qualidade no atendimento, como melhoria dos processos, estrutura, tecnologia e avaliação de desempenho.

Os tipos de informações que estão disponíveis para os clientes são da área trabalhista e fiscal (legislação estadual, federal e municipal), abertura de firma, declaração de imposto de renda e contratos, ou seja, todas as informações pertinentes do setor contábil. Constatou-se que a área que os clientes mais têm dúvidas é a trabalhista. Os clientes acessam todas essas informações por telefone e visitas ao Escritório Labor.

As informações que os gestores do Escritório Labor buscam, referem-se ao mercado em geral, mudanças na legislação, assessoria da área jurídica, a fim de subsidiar análises fornecidas aos clientes, o tipo de operação que a empresa vai adotar, ou seja, qual forma de tributação é mais vantajosa: simples, presumido ou pelo real.

Quanto às ações de integração e aproximação ao cliente, o Escritório Labor

desenvolve visitas aleatórias aos clientes e encaminhamento de cartão comemorativo de aniversário. Quando procurados, os gestores se dedicam totalmente aos clientes para atender todas as suas necessidades com maior atenção possível, embora os canais de comunicação, de iniciativa do Escritório Labor mais utilizados, para o relacionamento com os clientes, são o telefone e as visitas nas empresas. Em relação ao tipo de atendimento personalizado, a empresa em questão citou a execução do preenchimento de cadastro, seja bancário ou gênero, que o cliente poderia fazer em sua própria empresa, mas se o cliente solicitar, o Escritório Labor o faz.

Os valores organizacionais mais expressivos que os gestores evidenciaram foram a agilidade e a ética. Esses valores: agilidade e ética são passados para os colaboradores através de conversas pessoais, ou seja, avaliação informal, podendo assim, os gestores fazerem reuniões e memorandos para os colaboradores e para os clientes, informando a eles a importância destes valores para a organização. O Escritório Labor quer projetar uma imagem para seus clientes com sinceridade, competência e um bom relacionamento, embora suas ações de monitoramento da concorrência se restringem apenas aos fatores preço e tipos de serviços prestados, os quais não são adequados para estabelecer uma estratégia de diferenciação, visando a fidelização do cliente.

O Escritório Labor não faz nenhum tipo de pesquisa com seus clientes. As informações do cliente que a empresa detém não são suficientes para gerar conhecimentos para melhor satisfazê-los, nem para estabelecer um vínculo duradouro.

As ações desenvolvidas para a capacitação do corpo funcional são através de cursos, palestras e treinamentos e são subsidiados pelo escritório, muitos cursos

são oferecidos pelo Sebrae e Sindicato dos Contabilistas do Paraná, esses cursos são oferecidos com regularidade, e está embasada em diagnóstico de necessidade, ou seja, não são feitas de forma aleatória, há uma identificação de quem precisa e qual área esta sendo oferecida pelos ofertantes. Os gestores possuem formação acadêmica: Contabilidade e Ciências Jurídicas, tendo uma grande experiência em serviços contábeis, pois estão no mercado desde 1993. Os demais colaboradores são formados em cursos técnicos de contabilidade, conforme exigência do Conselho Regional de Contabilidade (CRC). Nesse sentido, muitas mudanças ocorrem na legislação pertinente ao Brasil e cabe aos escritórios contábeis se adequarem a essas transformações, justificando a necessidade de investimentos em capacitação.

As ações empreendidas pelo Escritório Labor para garantir a qualidade no atendimento são a agilidade e a eficiência. Os serviços oferecidos pelo Escritório Labor com agilidade são garantidos pelo estabelecimento de prazo para cada tipo de serviço por funcionário. Por exemplo, para atender um cliente em relação ao departamento pessoal o escritório estabelece que para determinado cliente será entregue as folhas de pagamento até determinada data. Mas não é feito um controle rígido desse prazo, ou seja, somente é passado para cada colaborador nas suas respectivas áreas de forma informal sobre o cumprimento e os prazos de cada serviço prestado. A eficiência não é medida/mensurada por índices de erros, é verificada e controlada somente quando aparecem reclamações. Para medir a eficiência não há um processo de controle/auditoria/conferência para garantir que cada serviço seja feito de forma correta, nesse sentido não tem uma pessoa responsável para verificar a qualidade dos serviços prestados, cada um é responsável pelo seu setor, alguns erros evidentes são percebidos pelos gestores. Este ponto também se refere ao processo de melhoria contínua dos processos

administrativos, caminhos burocráticos de papéis, assinaturas, ofertas de serviços, atendimento, etc, nesse sentido, percebe-se que há grande vontade de buscar mudanças nas formas/caminhos de se fazer as coisas.

Em relação à estrutura da empresa, é considerada adequada, pelos gestores, tendo em vista o nível de qualidade, ou seja, os gestores entendem que oferecendo seus serviços com agilidade e eficiência estão atendendo o quesito qualidade. A estrutura física da empresa é composta da seguinte forma: Uma sala onde estão todos os departamentos localizados, uma sala para o almoxarifado, uma cozinha e um banheiro não há um espaço adequado, para, um atendimento restrito confiável, onde o cliente possa ser atendido exclusivamente. O escritório é localizado no centro da cidade, um dos aspectos que incomoda os clientes é em relação ao estacionamento. Após a aplicação da pesquisa evidenciou-se essa necessidade, onde os gestores se reuniram com os demais empresários que estão localizados no mesmo quarteirão e alugaram um terreno vazio perto de seus estabelecimentos para disponibilizar mais vagas de estacionamento para os clientes.

A melhoria de processo tecnológico, que está atualmente em andamento, é a implantação de um programa de correção monetária, passando da versão DOS para WINDOWS, assim como a conexão da internet via ADSL. Em relação a equipamentos de tecnologia, o Escritório Labor disponibiliza computadores e com capacidade adequada para cada colaborador, os software são específicos para cada área de atuação de domínio da empresa, ou seja, na área contábil, fiscal, recursos humanos, patrimônio, registro de inventário e controle de caixas são atualizados conforme as mudanças existentes.

Quanto à aplicação de um sistema de avaliação de desempenho dos colaboradores, a empresa em estudo não possui nenhum sistema, seja formal ou

informal.

4.2.4 Levantamento de Novos Serviços

A proposição deste tópico é levantar novos serviços que podem ser potencialmente contratados pelos atuais clientes do Escritório Labor, objetivando a expansão do mercado e fidelização dos clientes atuais, um dos objetivos específicos deste trabalho. Para tanto, foi utilizado como instrumento de pesquisa um questionário estruturado, (Apêndice B), composto por nove áreas de atuação, entre elas: administrativa, contábil, financeira, jurídica, tributária, recursos humanos, econômica, sistema de informação e serviços especiais. Em cada área foram propostos vários serviços, considerados mais relevantes, sem, entretanto, buscar uma quantidade padronizada de serviços em cada área. Desta forma, apresentou-se 35 opções de novos serviços, no total.

A seguir, apresenta-se os resultados referentes a cada área e suas respectivas opções de serviços.

Para a área administrativa o serviço mais cotado foi a consultoria empresarial com 40%, seguido da assessoria empresarial com 38% e 22% foi indicada a administração estratégica. O Escritório Labor, atualmente, não oferece nenhum desses serviços, conforme demonstra a figura 27.



Figura 27: Área administrativa
Fonte: Dados Primários, 2003

Em relação à área contábil, conforme demonstra a figura 28, o serviço que merece destaque com 38% é a apresentação pessoal de relatório contábil mensal e detalhado, com 37% a contabilidade gerencial, com 14% a assessoria em processos licitatórios e auditorias com 11%. Dentre os serviços apontados pela pesquisa, somente assessoria em processos licitatórios são executados pela organização, respaldados pela requisição dos clientes.

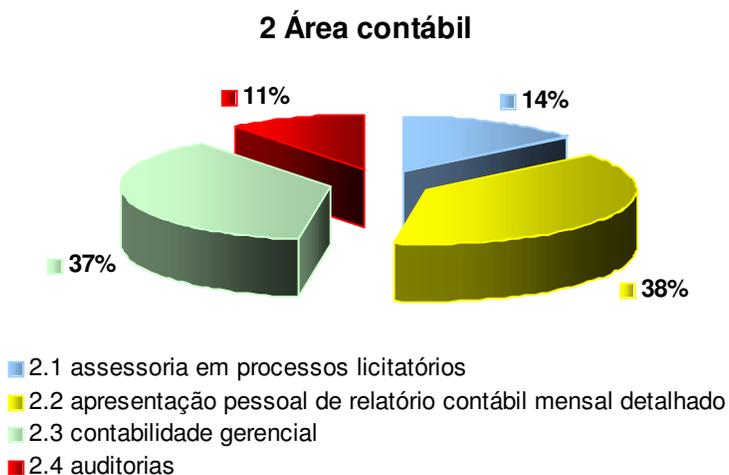


Figura 28: Área contábil
Fonte: Dados Primários, 2003

Como pode-se observar na figura 29, para a área financeira, o serviço que se destacou, com 26%, foi o levantamento de necessidade de recursos financeiros. Também merece destaque, com 25%, a criação de sistema de custo. Foram indicados, com 19%, os índices financeiros e com 18%, o sistema de caixa. O serviço de informação de preço de venda ficou com 12% da preferência. Essa opções de serviços não são desenvolvidas pela organização em estudo.



Figura 29: Área financeira
Fonte: Dados Primários, 2003

Diante da área jurídica, o serviço com índice mais expressivo, com 53%, foi a advocacia trabalhista e previdenciária, seguido de 29% pela assessoria tributária e fiscal e com 18% a administrativa, família e acidentária. De forma básica, a nível de prestação de informações e orientações, referentes às legislações trabalhista e previdenciária, são fornecidas pelo Escritório Labor, embora não haja instrução de processo, nem sejam desenvolvidas as demais opções de serviços relacionadas à área jurídica, conforme demonstra a figura 30.

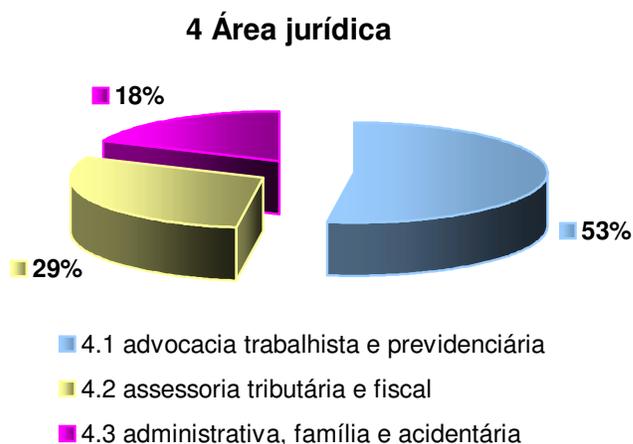


Figura 30: Área jurídica
Fonte: Dados Primários, 2003

Quanto à área tributária, a figura 31 demonstra que o serviço mais cotado foi recuperação de impostos, com 64% da opinião dos pesquisados, seguido, com 24%, pela perícia contábil e fiscal, e o serviço de reavaliação de imobilizado contou com 12% da preferência. Os serviços desenvolvidos na área tributária na organização pesquisada restringem-se à apuração dos tributos a serem recolhidos, contabilização e depreciação do imobilizado, sendo que a perícia contábil e fiscal, que inclui avaliação de documentos, registros e controles, não são executados.



Figura 31: Área tributária

Fonte: Dados Primários, 2003

A figura 32 demonstra que para a área de recursos humanos, o serviço que mais se destacou, com 43%, foi palestras ou cursos para funcionários da empresa, com 16% foi a rescisão e homologação contratual, com 14% cada foram os serviços de recrutamento e seleção e acordos sindicais. E com 13%, o desenvolvimento de plano de cargos e salários. Dentre os serviços relacionados para a área de recursos humanos, somente é executado a rescisão e homologação contratual.



Figura 32: Área de recursos humanos

Fonte: Dados Primários, 2003

Quanto à área econômica, a figura 33 demonstrou que o serviço mais cotado foi utilização adequada dos recursos disponíveis, com 41% da opinião dos pesquisados, seguido, com 40%, a elaboração de projeto de viabilidade econômica. E com 19% foi apontada a informação na área econômica direcionada para o setor de cada cliente. Nenhum dos serviços acima citados são desenvolvidos pelo Escritório Labor.

7 Área econômica

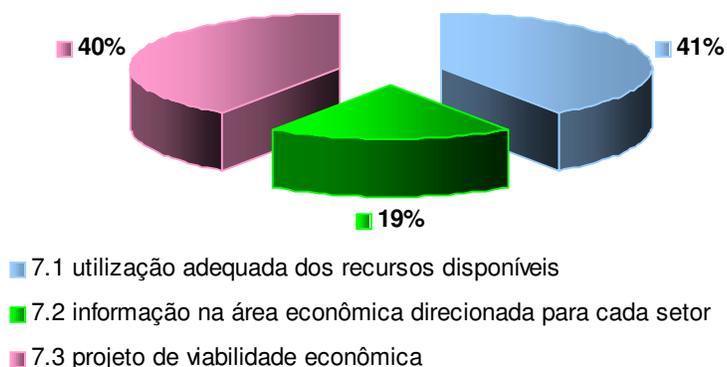


Figura 33: Área econômica

Fonte: Dados Primários, 2003

Para a área sistema de informação, o serviço que se destacou, com 30%, foi a informação sobre o mercado consumidor e concorrente. Também merece destaque, com 27%, a integração dos sistemas contábil, custo, produção e financeiro. Foram indicados com 23% e 20%, respectivamente, treinamentos para operacionalização de programas de computadores e assistência técnica em informática. Essas opções de serviços não são desenvolvidas pela organização em estudo, conforme demonstra a figura 34.

8 Área sistema de informação

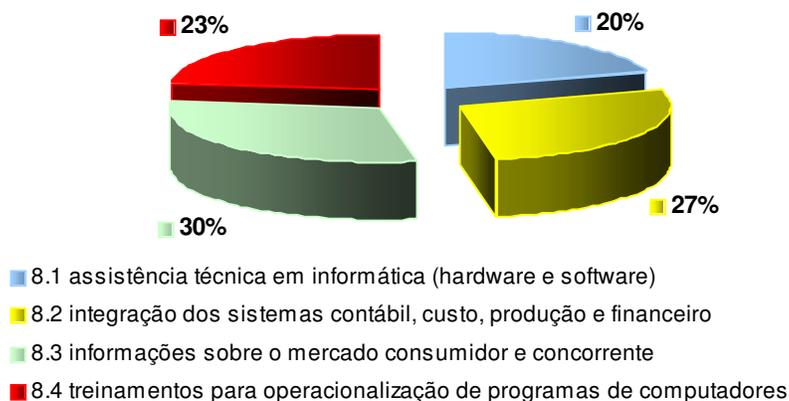


Figura 34: Área sistema de informação

Fonte: Dados Primários, 2003

Na figura 35, para os serviços especiais destacou-se, com 30%, o acompanhamento de fiscalização, sendo este, o único serviço oferecido pela Escritório Labor dentre as opções sugeridas neste tópico. Com 27% de interesse foi apontada a reunião mensal com clientes do mesmo setor econômico. Seguido pelo gerenciamento da empresa, em relação às áreas de recursos humanos, tributária e administrativas, indicadas por 25% dos pesquisados. Com 16% foi indicada a constituição de processo de aposentadoria. Somente 2% apontaram o serviço baixas de obras.



Figura 35: Serviços especiais

Fonte: Dados Primários, 2003

4.3 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Em relação aos dados demográficos, o perfil dos pesquisados caracterizou-se por apresentar um equilíbrio entre sexo (masculino e feminino). A maioria dos pesquisados é sócio gerente da empresa, sendo essa sua única ocupação. Destaca-se a faixa etária predominante abaixo de 40 anos com nível de escolaridade concentrada no ensino médio. A grande maioria dos clientes é casada.

De acordo com os resultados apurados nos 6 critérios propostos para avaliação da qualidade no atendimento sob perspectiva dos clientes, o serviço que teve a avaliação máxima foi a cobrança de impostos em prazo adequado. O critério pior avaliado foi a ocorrência de problemas internos com a empresa, para o qual 24% dos clientes apontaram como pontos fracos percebidos, a falta de orientação ou esclarecimento dos funcionários e proprietários, a falta de comunicação, o desconhecimento em relação aos serviços a prestados, a desorganização administrativa, a falta de flexibilidade, o mau atendimento dos funcionários, a demora

no atendimento e a falta de estacionamento, que foi o item mais expressivo. A empresa em questão terá que observar, acompanhar e precaver para que os tipos de problemas citados não aconteçam.

Em relação à satisfação com a qualidade no atendimento, pode-se inferir que, na percepção dos clientes, esta está principalmente relacionada com os fatores avaliados como ótimo, podem corresponder a um nível de satisfação com os serviços prestados, como o cortesia dos funcionários, confiabilidade, comunicação e esclarecimento de dúvidas. Os itens avaliados como bom, com índices acima de 50% (comprometimento do serviço contábil, organização no ambiente de trabalho e prazo de entrega dos documentos), indicam que devem ser aprimorados pela organização. O único item avaliado como regular, que merece destaque e atenções por partes dos gestores, é o fator de ações de melhoria contínua.

Percebe-se, com os depoimentos dos pesquisados, que o Escritório Labor, no geral, tem conseguido satisfazer seus clientes, mas em alguns pontos ficou evidente que poderia melhorar, como: flexibilidade, comunicação, relacionamento, estacionamento, oferecer cursos e palestras para os clientes e buscar sempre atualização em todas as áreas.

Perante as informações extraídas dos gestores da empresa em estudo, sobre os fatores de qualidade em serviços no processo de atendimento ao cliente, podem ser destacados como pontos fortes da qualidade em serviços no processo de atendimento aos clientes, os seguintes aspectos:

- o Investimento na capacitação funcional da empresa. Em relação a esse aspecto, Nobre(1999) relata que para uma empresa conseguir ter sucesso é necessário que todos os que fazem parte do quadro funcional da empresa estejam voltados para o encantamento dos clientes: é preciso investir em

- cursos, palestras, orientações claras sobre dúvidas pertinentes ao cliente.
- o Definição de valores organizacionais: agilidade e ética. A cultura e valores de uma organização devem apresentar-se bem definidos, criando relacionamentos duradouros e transformando uma grande construção de relacionamento. Gordon (1998) evidencia, ao mencionar a importância do marketing de relacionamento dentro das organizações, que os valores e a cultura dos clientes devem ser conduzidos para formar relacionamentos duradouros.
 - o Busca constante de informações pertinentes à área de atuação, que é uma grande vantagem competitiva para uma empresa, segundo Bretzke (2000), o diferencial competitivo está no domínio e uso da informação, para formular estratégias de atendimentos voltadas às necessidades atuais e futuras dos clientes.
 - o Preocupação com inserção de novas tecnologias. Mckena (1998), quando refere-se às mudanças globais, menciona que nenhum país ou organização pode ignorar as mudanças enfrentadas nos setores econômico, político e tecnológico. Os avanços tecnológicos, comerciais e nos mercados financeiros acontecem com muita velocidade, cabe às empresas adequarem a essas transformações, para não sair do mercado de trabalho. Gordon (1998) corrobora ao dizer que a maioria das empresas precisa da tecnologia para permitir que os relacionamentos com os clientes ocorram através de toda a sua cadeia de valor, ou seja, através da tecnologia a empresa poderá oferecer um melhor serviço.

Considerando ainda os dados levantados com a pesquisa com os gestores, como pontos fracos da qualidade em serviços no processo de atendimento ao cliente, os

seguintes aspectos podem ser indicados:

- o Deixar para o cliente a iniciativa de buscar a informação e não oferecê-la sem que se procure. Robbins (2001) menciona, que no mundo cada vez mais complexo, em que a habilidade para tomar decisões rápidas e inteligentes é uma necessidade absoluta para a sobrevivência, a informação e o controle dela, passa a adquirir uma grande importância nas organizações.
- o Não ter uma política formal ou estratégia de relacionamento com os clientes. Oferecer aos clientes um atendimento personalizado e diferenciado, é salientado por Piazza (1999) como forma que uma empresa deve agregar valor em seu serviço ou produto. Ou seja, através de momentos mágicos, pequenos detalhes que a empresa oferece para seu cliente, um atendimento diferenciado, valorizando o cliente e colocando-o em lugar de destaque.
- o Não fazer pesquisas com os clientes para descobrir suas necessidades, exigências e insatisfações. De acordo com Möller (1992), para que uma organização tenha sucesso é necessário entender e ouvir as exigências das pessoas por qualidade.
- o Não estipular formas de comunicação adequadas ao cliente externo. Freemantle (1994) considera que a comunicação de uma empresa é importantíssima; tem que ser ativa e todos na empresa têm que se comunicar com os clientes de forma sincera, honesta e franca.
- o Não estruturação de comunicação dos valores organizacionais para os clientes internos e externos. É o que Wellington (1998) quer dizer quando enfatiza que as empresas precisam manter objetivos comprometidos com a

missão e cultura da empresa, iniciar programas de comunicação para conscientização interna.

- o Falta de sistema de avaliação e desempenho dos funcionários. Wellington (1998) afirma que o caminho para a empresa construir um atendimento ao cliente é colocar em prática os novos sistemas de monitoramento de desempenho, lançar fortemente a iniciativa de atendimento ao cliente e monitorar, avaliar e responder ao progresso da empresa.
- o Não buscar constantemente a melhoria contínua dos processos em prestação de serviços. Freemantle (1994) menciona que a importância do envolvimento de todos na melhoria contínua do atendimento, visto que colocando em primeiro lugar o exercício da melhoria contínua, além de desafiar seus colaboradores, é também uma estratégia que subsidia a busca de novos clientes, tendo em vista que há um respaldo na qualidade no atendimento para tanto.

Após a apresentação, para os entrevistados, das opções de serviços potenciais de cada área (Apêndice B), pôde-se identificar as áreas de preferência na prestação de serviços foi possível identificar, como demonstra a figura a seguir.

Áreas de Preferência na Prestação de Serviços

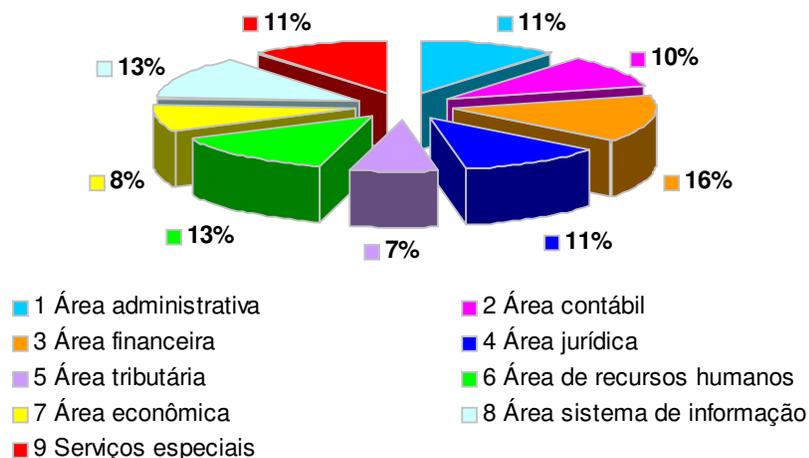
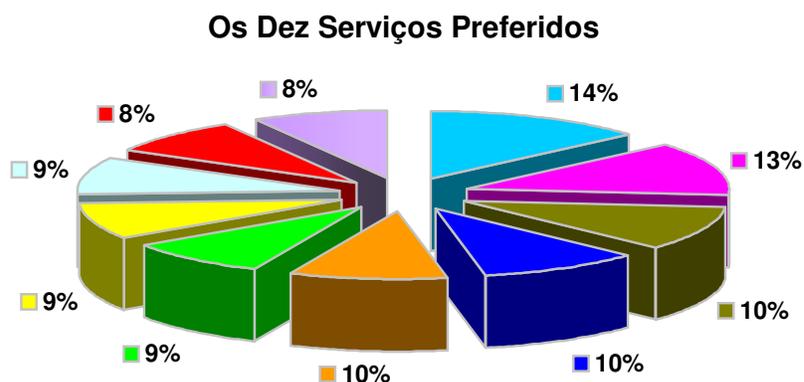


Figura 36: Áreas de preferência na prestação de serviços
Fonte: Dados Primários, 2003

No geral, não houve destaque expressivo de uma área sobre a outra. Entretanto, como demonstra a figura 36, os serviços das áreas mais solicitadas foram da financeira, com 16%, seguidos pelas das áreas de recursos humanos e sistema de informação, com 13% cada. Três áreas tiveram o mesmo índice de 11%: serviços especiais, área administrativa e a área jurídica. A área contábil teve uma preferência de 10% dos pesquisados, seguido pela área econômica com 8% e área tributária com 7%.

Embora esses índices indiquem quais as áreas que deveriam ter prioridade para serem desenvolvidas, é necessário analisar a demanda por serviços detectados com a aplicação da pesquisa, o que direcionará com maior segurança quais serviços realmente devem ser implementados.

O resultado da análise da demanda individual dos serviços apontaram os dez preferidos pelos questionados, como demonstra a figura a seguir.



- Área Jurídica: advocacia trabalhista e previdenciária
- Área de Recursos Humanos: palestras ou cursos para os funcionários da empresa
- Área Tributária: recuperação de impostos
- Área Administrativa: consultoria empresarial
- Área Administrativa: assessoria empresarial
- Área de Sistema de Informação: sobre o mercado consumidor e concorrente
- Área Financeira: levantamentos da necessidade de recursos financeiros
- Área Contábil: apresentação pessoal de relatório contábil mensal detalhado
- Área Financeira: criação de sistema de custo
- Área Contábil: contabilidade gerencial

Figura 37: Os dez serviços preferidos
 Fonte: Dados Primários, 2003

Diante da figura 37, percebeu-se que os dois serviços mais preferidos somam 27% e referem-se à gestão de pessoas, embora estejam alocados em duas áreas distintas: a jurídica e a de recursos humanos. Estes serviços estão voltados, respectivamente, para advocacia trabalhista (14%) e para a capacitação das pessoas (13%). Também se destacam, com 20% na soma geral, os serviços de consultoria e de assessoria da área administrativa.

Computando 17%, estão os serviços da área financeira: criação do sistema de custo (8%) e levantamento de necessidades de recursos financeiro (9%). O serviço

da área tributária mais solicitado foi a recuperação de impostos, com 10%. A área contábil teve um cômputo geral de 17%, divididos em dois serviços, sendo apresentação pessoal de relatórios com 9% e a contabilidade gerencial com 8%. Na área de sistema de informação predominou somente o serviço informação sobre o mercado consumidor e concorrente, com 9%.

Esses dez serviços representam 44% da preferência de contratação dos clientes. Ou seja, num total de 571 indicações, 249 concentram-se nestas opções de serviços. Como foram sugeridas 35 opções de serviços, esses 10 serviços mais indicados, já relacionados acima, representam 29% do total das opções.

4.4 SUGESTÕES PARA A ORGANIZAÇÃO EM ESTUDO

Como um dos objetivos da pesquisa aplicada é contribuir com a sociedade, particularmente com a empresa que permitiu a realização deste trabalho, disponibilizando informações relevantes, naturalmente os resultados apontam uma determinada realidade percebida, que permite uma contribuição do pesquisador em alguns aspectos. Nesse sentido, as sugestões apresentadas a seguir referem-se às ações de relacionamento com clientes e estratégias para ampliação de mercados, constituindo-se, ambos, em objetivos específicos para o desenvolvimento deste trabalho.

4.4.1 Ações de Melhoria para o Relacionamento com os Clientes

Tendo em vista que o relacionamento com o cliente é de fundamental importância para a fidelização do mesmo recomenda-se as seguintes ações:

- o Comunicação: a qualidade de atendimento em uma organização inicia-se com uma comunicação pró-ativa. Freemantle (1994) deixa claro que é preciso prestar atenção na comunicação, ou seja, é imprescindível que o cliente seja informado de algum problema com seu produto ou serviço, antes que ele venha fazer a reclamação.
- o Atendimento personalizado: muito importante para qualquer empresa, seja micro, média ou grande empresa, é oferecer para seu cliente um atendimento diferenciado, personalizado. É preciso ser diferente, se preocupar em atender os desejos de seus clientes, encantá-lo com ações diferenciadas para agregar valor aos serviços prestados. Para isso, é preciso conhecer quais são estes desejos e quais ações podem oferecer um serviço personalizado.
- o Assessoria: o Escritório Labor precisa investir e oferecer para seus clientes assessoria jurídica, fiscal, tributária, previdenciária. Os resultados apontaram que esses itens são uns dos serviços que os clientes mais gostariam de adquirir, pois muitas são as mudanças ocorridas nas legislações e cabem às organizações se adequarem a essas transformações.
- o Reuniões individuais e coletivas: um grande diferencial competitivo que o Escritório Labor poderia adotar seria oferecer aos seus clientes reuniões setoriais, ou seja, proporcionar uma discussão em mesa redonda aos seus clientes, individuais ou em grupo, para discutirem as mudanças ocorridas pertinentes em cada setor, com o intuito de buscar informações, adquirir conhecimentos profissionais e projetar, talvez, alianças estratégicas.
- o Velocidade no atendimento: para satisfazer as necessidades e atender um

cliente com qualidade, a rapidez e agilidade são fatores importantíssimos. Giansesi e Correa (1996), evidenciam que as empresas e os funcionários têm que estar de prontidão em prestar o serviço, e que a velocidade do atendimento está relacionada com o tempo de espera (real ou percebido).

- o Pesquisa com clientes: realizar pesquisas seja através de entrevistas personalizadas, seja de questionários, ou outro instrumento que possa detectar necessidades de serviços e grau de satisfação. Esse foi um item muito importante que se percebeu com a aplicação da entrevista aos gestores (Apêndice C) que a empresa não pratica. Seria interessante para a empresa em estudo aplicar pesquisas direcionadas para ouvir o cliente, para verificação do sistema de atendimento e conhecer mais profundamente seu cliente. Convém lembrar o que Almeida (1995, p.149) diz quando se refere ao cliente: “O julgamento da qualidade acontece a toda hora, na cabeça do cliente. E muda a cada momento. O cliente de hoje não é o mesmo de ontem, nem será o mesmo de amanhã”. Evidencia também que a tendência é ele ficar cada vez mais exigente, por isso a ação decorrente da pesquisa sobre suas necessidades e expectativas deverá ser uma constante no âmbito organizacional.

4.4.2 Ações para Ampliação do Mercado de Serviço

O Escritório Labor oferece aos seus clientes serviços contábeis, ou seja, escrituração fiscal, contábil, trabalhista. Atualmente, possui 06 concorrentes, os quais oferecem os mesmos serviços, visto que desenvolvem apenas atividades voltadas à área contábil.

Percebeu-se, com a pesquisa, que há vários serviços diferenciados que o Escritório Labor não oferece. Com o intuito de sugerir novas possibilidades de ampliação de serviços ofertados ou desenvolvidos, apresentam-se as seguintes ações estratégicas, de foco interno e externo, que devem ser implementadas visando garantir o sucesso dessas implementações.

A empresa, para agir no mercado, tem que estar subsidiada em processos internos que reflitam a qualidade dos serviços, desta forma, como sugestões de adequação interna, propõem-se:

- o A contratação de pessoal qualificado, pois o Escritório Labor aumentará seus serviços oferecidos. Neste caso seu quadro funcional atual terá que ser analisado a fim de definir quais competências (ou especialidades) necessárias devem ser contratadas.
- o Para implementação dos 10 serviços mais cotados, o Escritório Labor terá que investir em treinamento e capacitação. A organização deve sempre levar em consideração que por meio da educação e do treinamento é possível fazer que o colaborador tenha a suficiente segurança para resolver os problemas, prestar informações claras e corretas, entre outras atividades imprevistas que surgem no dia a dia de quem presta serviços. Castelli (2000, p.125) afirma que “através do treinamento objetiva-se aperfeiçoar as habilidades dos empregados para que estes possam entregar valor para o cliente”. Isto significa que eles devem, primeiro, aprender o que é mais importante para o cliente e depois avaliar como a empresa está se saindo em relação ao atendimento das expectativas dele. O treinamento deve preparar o colaborador a pensar que os clientes têm necessidades, independente dos motivos que o levaram até o Escritório Labor, e esperam

que ele proceda de forma a encantá-los.

- o A definição de estratégia de divulgação dos serviços é essencial, pois faz parte do relacionamento com os colaboradores internos e clientes externos a comunicação eficaz. Gordon (1998) comenta que a estratégia precisa ser centrada no cliente, com objetivos e técnicas de relacionamento voltadas para os clientes individuais. Berry (2001) menciona que as empresas devem se beneficiar de um conjunto claro de valores e de uma estratégia clara e estimulante para definir com clareza seu negócio e criar sistemas de atividades para implementá-lo. Nesse item, a empresa terá que optar por uma forte estratégia de marketing de seus serviços para aumentar a distância dos concorrentes, ou seja, tendo esses serviços como um grande diferencial, pois na cidade onde está localizado o Escritório Labor, esses serviços não são oferecidos por nenhum outro escritório de contabilidade.
- o Desenvolver a imagem institucional. Diante do item acima exposto será necessário desenvolver uma imagem, onde serviços de contabilidade com qualidade, segurança e confiabilidade são oferecidos pelo Escritório Labor, ou seja, os clientes potenciais e os atuais precisam saber através de diferentes estratégias de comunicação, seja propaganda, seja boca a boca, que várias são as vantagens de contratar os serviços oferecidos pelo Escritório Labor, pois que o mesmo oferece vários serviços importantes que poucos escritórios oferecem.
- o Formar parcerias. Os serviços mais preferidos pelos clientes pesquisados, destacados na figura 35, são pertinentes às áreas: jurídica, recursos humanos, tributária, administrativa, sistema de informação, financeira e contábil. Dessa forma, ficaria difícil para a empresa em estudo se

especializar em todas essas áreas. Nesse sentido, sugere-se ao Escritório Labor fazer parcerias com empresas especializadas nas áreas de atuação.

- o Terceirização. Como o Escritório Labor poderá oferecer vários tipos de serviços, conforme na figura 35, os mais expressivos estão vinculados à área jurídica (o serviço de advocacia trabalhista e previdenciária com 14% dos desejos dos entrevistados) e à área de recursos humanos (o serviço de palestras ou cursos para os funcionários da empresa com 13% da preferência dos entrevistados). Nesse sentido, os serviços de um advogado trabalhista e um palestrante para realização de cursos para os funcionários dos clientes do Escritório Labor, seria terceirizado, para atender os desejos e necessidades dos clientes, com um menor custo. Entretanto, se estes são os serviços mais preferidos, seria mais interessante, para a empresa, desenvolver ela mesma esta competência, considerada, então, essencial, visto que teria mais facilidade de colocação/expansão no mercado. Talvez, essa estratégia de terceirização seria adequada para outros serviços. Mais adequada, para estes serviços, seria a parceria em vez da terceirização.
- o Organização interna, reestruturação e organização de tarefas para atender os serviços propostos pelos clientes. O Escritório Labor precisará se organizar, ou seja, reestruturar, planejar e organizar suas tarefas, pois enfrentará muitas mudanças. Com a pesquisa realizada com os clientes (Apêndice B) percebeu-se que são muitos os serviços que o Escritório Labor poderá oferecer a eles. Nobre (1999) considera, que ao planejar qualquer ação ou trabalho futuro, o risco de se obter sucesso é muito maior, pois foi calculado e medido o risco e as possibilidades de erro são cuidadosamente avaliadas, ou seja, toda empresa que cria o hábito de planejar, evita

surpresas e pode dimensionar a amplitude de satisfação de seus clientes, bem como, a sua própria satisfação.

- o Definição de estratégia para reposicionamento no mercado. A empresa em questão, para trabalhar com todos esses serviços, terá que definir uma estratégia para reposicionar-se no mercado, haja vista que a empresa já oferece serviços contábeis. Mas para trabalhar com todas essas áreas comerciais, ela terá que se estruturar, pois exige muitos diferentes conhecimentos, podendo assim, buscar novos tipos de clientes, não somente na área contábil. Por exemplo, alguns clientes optaram por usufruir serviços na área de sistema de informação, ou seja, o Escritório Labor ofereceria assistência técnica em informática, podendo assim oferecer esse serviço para qualquer pessoa ou empresa.

Após atender a alguns requisitos essenciais de estruturação interna, recomendam-se as seguintes ações estratégicas voltadas para os clientes externos, atuais e potenciais:

- o Busca constante de informações. Com a globalização, o mercado cada vez mais competitivo, a utilização de recursos tecnológicos para informações referentes aos serviços, produtos oferecidos e as necessidades dos clientes, passa ser fator principal nas organizações. Para atender as necessidades atuais e futuras dos clientes, o diferencial competitivo está no uso e no domínio da informação. Para Bretzke (2000), a vantagem competitiva de uma empresa está nas informações que ela tem de seu cliente, como a transforma em insumos para a tomada de decisões e o uso efetivo no relacionamento com o cliente.

- o Desenvolvimento de um *site*. Com o acirramento da concorrência e a maior seletividade do consumidor muitas são as opções de compra de produtos ou serviços. Com a globalização e o avanço tecnológico, a empresa tem se visto em meio a um mercado cada vez mais competitivo e exigente. Nesse sentido, sugere-se para a empresa em questão aproveitar a tecnologia da *web* e desenvolver um *site* para facilitar o acesso aos seus serviços para os clientes atuais e potenciais. Rezende, Abreu (2001, p.218) cita em sua obra que “o grande benefício que as empresas podem ter com a *internet* é a possibilidade de expandir o seu mercado. A ligação da empresa *on-line* com o resto do mundo terá um efeito multiplicador de oportunidades, contatos e também na aquisição de informações sobre avanços tecnológicos, a um custo extremamente baixo. Isso pode ser crucial para a definição dos negócios da empresa”.
- o Divulgação dos novos serviços: A pesquisa, (Apêndice B), despertou um grande interesse de novos serviços para os clientes atuais do Escritório Labor, o que possibilitará ampliar a carteira de serviços por cliente. No entanto, Cobra (2001, p.203) menciona que a venda de um serviço depende da atração que uma mensagem exerce sobre um consumidor. “A propaganda favorece um maior poder da imagem da marca do serviço, gerando um maior poder de mercado. O sucesso de um negócio está diretamente relacionado ao número de pessoas que conhecem”. A comunicação, uma vez segmentada, pode se relacionar melhor com um grupo determinado de pessoas potenciais compradoras do serviço ofertado.
- o Trabalho externo em busca de novos clientes. A intenção do presente trabalho foi pesquisar, através de um questionário (Apêndice B),

oportunidades para o Escritório Labor oferecer novos produtos, seja no sentido de ampliar a participação no mercado de prestação de serviços, seja para aumentar os serviços prestados por cliente. Os resultados dessa pesquisa indicaram que há vários serviços que os clientes gostariam de comprar, mas que a empresa em questão não oferece. Nesse sentido, a pesquisa restringiu-se apenas aos clientes atuais do Escritório Labor, o que leva à sugestão de ampliar essa pesquisa, atingindo empresas não clientes, podendo ser utilizada como canal a associação comercial da cidade.

- o Apresentação dos novos serviços para os clientes atuais e divulgação de preço. Diante desta sugestão, o Escritório Labor terá que apresentar para seus clientes os serviços que eles poderão adquirir através de um contrato junto à empresa. Poderão ser apresentados em uma reunião com os clientes pesquisados, demonstrando os dez serviços mais votados e a importância de cada serviço para cada empresa e comentando o impacto de tais serviços nos honorários a serem pagos, pois para oferecer esses novos serviços a empresa terá vários custos. Cobra (2001, p.274) considera que “é preciso saber confrontar o monstro do preço com uma estratégia consistente que valorize o serviço sem criar inibições embaraçosas”.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

As conclusões, definidas a partir da proposta deste estudo, foram divididas em duas partes: na primeira, refere-se à conclusão da dissertação, no que diz respeito aos objetivos gerais e específicos que nortearam o presente trabalho, e na segunda parte, estão as recomendações para trabalhos futuros.

5.1 CONCLUSÃO DA DISSERTAÇÃO A PARTIR DOS OBJETIVOS DO ESTUDO

Todos os objetivos propostos para o desenvolvimento desse trabalho foram alcançados.

O objetivo específico “avaliar a qualidade no atendimento, sob a percepção dos clientes, e a satisfação dos mesmos quanto aos serviços prestados no Escritório Labor”, foi alcançado no item 4.2.1 através da aplicação do questionário (Apêndice A) direcionado aos clientes do Escritório Labor. Entre os principais resultados obtidos sobre a avaliação da qualidade no atendimento, na categoria ótima, estão: a cobrança de impostos é feita em um prazo adequado; a disponibilidade para esforço extra quando a situação exige; o conhecimento e a experiência necessária para sanar decorrentes dúvidas ocasionadas; e o atendimento atencioso na exposição de problemas. Dentre os fatores que mais satisfazem os clientes estão a cortesia dos funcionários, a confiabilidade nos serviços prestados, comunicação e esclarecimento de dúvidas. Conclui-se favoravelmente sobre a qualidade do atendimento e a satisfação dos clientes em virtude dos resultados não apontarem índices relevantes de insatisfação.

“Identificar a percepção dos gestores quanto aos fatores de qualidade em

serviços no processo de atendimento ao cliente que o Escritório Labor oferece”, outro objetivo específico que se considera alcançado, pois elaborou-se uma entrevista estruturada (Apêndice C) com questões relacionadas ao atendimento do Escritório Labor, respaldadas em referenciais teóricos, sendo a entrevista feita pessoalmente com os gestores do Escritório Labor, devidamente apresentada no Capítulo 4, item 4.2.3 (Identificação dos Fatores de Qualidade em Serviços no Processo de Atendimento ao Cliente). A partir da coleta e tabulação e análise dos dados, percebeu-se que a empresa em questão investe na capacitação funcional da empresa, tem uma definição dos valores organizacionais como: agilidade e ética, se preocupa em buscar constantemente informação para cada área de atuação em relação a novas tecnologias, há uma grande preocupação por partes dos gestores em manter-se atualizados.

Verificou-se também, com a pesquisa, alguns pontos que merecem ser analisados e melhorados: que a empresa deixa para o cliente a iniciativa de buscar a informação. Não tem uma política formal ou estratégia de relacionamento com seus clientes. Outro aspecto muito importante que a empresa deixa de usufruir é a pesquisa com os clientes para descobrir suas necessidades, exigências e insatisfações, ou seja, é preciso antecipar a necessidade dos clientes.

Destacou-se também que o Escritório Labor não estipula formas de comunicação adequada ao cliente externo. Os gestores têm em mente os valores organizacionais de sua empresa, o que está faltando é uma estruturação de comunicação dos mesmos para os clientes internos e externos. A empresa não utiliza um sistema de avaliação dos funcionários.

Percebeu-se também outro fator muito importante, e que a empresa não está buscando constantemente, é a melhoria contínua dos processos em prestação de

serviços. Diante desse objetivo, conclui-se que a empresa está fazendo esforços suficientes em direção à qualidade dos serviços prestados, e está faltando conhecimento para direcionar as ações e estratégias voltadas para a satisfação dos clientes.

Para atender ao objetivo específico “Levantar os novos serviços que podem ser potencialmente contratados pelos atuais clientes” foi aplicado um questionário estruturado (Apêndice B), cujos resultados devidamente apresentados no item 4.2.4 (Levantamento de Novos Serviços), apontaram os 10 (dez) serviços mais preferidos de 9 (nove) áreas diferentes, representando 44% da preferência dos clientes, Entre eles, destacam-se: advocacia trabalhista e previdenciária, palestras ou cursos para os funcionários da empresa, recuperação de impostos, consultoria empresarial, assessoria empresarial, informações sobre o mercado consumidor e concorrente, levantamentos da necessidade de recursos financeiros, apresentação pessoal de relatório contábil mensal detalhado, criação de sistema de custo e contabilidade gerencial. Este também foi um objetivo específico plenamente alcançado.

“Sugerir ações de melhoria que possam estruturar o relacionamento com clientes”; foi um dos objetivos específicos desenvolvidos no item 4.4.1 (Ações de melhoria para o relacionamento com o cliente). Como principais sugestões podem ser destacadas: comunicação, atendimento personalizado, assessoria, reuniões individuais e coletivas com os clientes, velocidade no atendimento e pesquisa individual para detectar necessidades de serviços e grau de satisfação.

Também foram propostas estratégias para ampliação do mercado de prestação de serviços do Escritório Labor, objetivo específico plenamente atendido e apresentado no item 4.4.2 (Estratégias para Ampliação do Mercado de Serviço), no qual se destacaram: contratação de pessoal, treinamento e capacitação dos

colaboradores, definição de estratégia de divulgação dos serviços, formação de imagem, criação de parcerias, terceirização, organização interna, reestruturação e organização de tarefas, definição de estratégia para reposicionamento no mercado, busca constante de informações, desenvolvimento de um *site*, divulgação dos novos serviços, trabalho externo para busca de novos clientes, apresentação dos novos serviços para os clientes existentes e divulgação de preço.

Desta forma, através do cumprimento dos objetivos específicos, o objetivo geral “propor estratégias de melhoria no atendimento aos clientes e ampliação de mercados dos serviços contábeis prestados pelo Escritório Labor”, foi plenamente atendido, especialmente porque procurou conhecer a percepção dos clientes em relação à qualidade do atendimento dos serviços e a satisfação com os mesmos, assim como identificar o posicionamento dos gestores e as ações empreendidas em direção à garantia e melhoria da qualidade no atendimento, subsidiando, desta forma, as sugestões de relacionamento com cliente e expansão dos serviços prestados.

5.2 RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Durante a elaboração deste trabalho, alguns aspectos foram considerados interessantes para serem abordados, com maior profundidade, em trabalhos futuros.

Dentre eles destacam-se:

- o Elaboração de um modelo para diagnosticar necessidades e expectativas dos clientes.
- o Avaliação da qualidade do atendimento envolvendo todos os *stakeholders*, como: colaboradores internos, concorrência, comunidades, clientes,

gestores e parceiros.

- o Um modelo de pesquisa para monitorar a satisfação dos clientes.
- o Desenvolvimento de um modelo de auditoria interna da qualidade, baseada em critérios adequados a micros e pequenas empresas de prestação de serviços.
- o O modelo aplicado não levou em consideração os referenciais culturais, políticos e religiosos dos clientes externos e internos, os quais, se estudados, podem oferecer um adicional de antecipação às necessidades e expectativas destes.
- o A cultura organizacional não foi aprofundada neste estudo. A continuidade desta pesquisa pode se referenciar à interação que ocorre entre o cliente e o pessoal de linha de frente, dentro do contexto da cultura organizacional.

Enfatiza-se, também, que é provável que alguns dos resultados obtidos com essa pesquisa, possam servir de referência a outros escritórios contábeis, desde que sejam feitas adequações, considerando-se suas características.

Entretanto, sugere-se, pela importância da satisfação dos clientes e considerando-se a relevância dessa política para a empresa, o aprofundamento do assunto em trabalhos futuros na área de atendimento ao cliente.

REFERÊNCIAS

ANDERSON, K.; ZEMKE, R. **Fornecendo um super serviço ao cliente**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

BARÇANTE, L. C. **Qualidade total: uma visão brasileira**: o impacto estratégico na Universidade e na empresa. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

BARROS, A. J. S. **Fundamentos de metodologia**. 2 ed., São Paulo: Makron Books, 2000.

BARROS, C. D. C. de. **Qualidade & participação**: o caminho para o êxito. São Paulo: Nobel, 1991.

BERRY, L. L. **Descobrimo a essência do serviço**: os novos geradores de sucesso sustentável nos negócios. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

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

BRUYNE, *et. al.* **Dinâmica da Pesquisa em Ciências Sociais**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1997.

CARDOSO, O. R. **Foco na qualidade total de serviços no conceito de produto ampliado**. Florianópolis, 1995.v. I, 387 p. Tese (Doutorado em Engenharia da produção) – Departamento de Engenharia da Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina.

CHURCHILL, G. A.; PETER, P. **Marketing**: criando valor para o cliente. São Paulo: Saraiva, 2000.

COBRA, M. **Marketing de serviços**: conceitos e estratégias. São Paulo: McGraw-Hill, 1986

COBRA, M. **Sucessos em Marketing**: casos brasileiros. São Paulo: Atlas, 1991.

COBRA, M. **Administração de marketing**. São Paulo: Atlas, 1992.

COBRA, M; RANGEL, A. **Serviços ao cliente**: uma estratégia competitiva. São Paulo: Marcos Cobra, 1993.

COBRA, M; RANGEL, A. **Marketing**: Como realizar uma reengenharia antecipada. São Paulo: Marcos Cobra, 1995.

COBRA, M. **Marketing de serviços**. São Paulo: Cobra, 2001.

COBRA, M. **A administração de marketing no Brasil**. São Paulo: Cobra Editora de Marketing, 2003.

CROSBY, Philip B. **Qualidade é investimento**. Rio de Janeiro: Ed. José Olímpio, 1994.

COSTA, J. I. P. **Atendimento**: pressuposto do marketing de relacionamento. Florianópolis, 2000. 220 p. Tese (Doutorado em Engenharia de produção) – Departamento de Engenharia da Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina.

DEMING, W. E. **Qualidade**: a revolução da administração. Rio de Janeiro: Marques-Saraiva, 1990.

DESLANDES, S. F. **Pesquisa Social**: teoria, método e criatividade. 15 ed., Petrópolis: Vozes, 1994.

FITZSIMMONS, J. A.; Fitzsimmons M. **Administração de serviços**: operações, estratégias e tecnologia de informação. Porto Alegre: Bookman, 2000.

FREEMANTLE, D. **Incrível Atendimento cliente**. São Paulo: Makron Books, 1994.

GIACOMINI FILHO, G. Atendimento e responsabilidade social como atributos da qualidade do turismo. In: LAGE, B. H.G.; MILONE, P.C. **Turismo**: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2000, p. 63-67.

GIANESI, I. G. N.; CORRÊA, H. L. **Administração estratégica de serviços**: operações para a satisfação do cliente. São Paulo: Atlas, 1996.

GIL, A. C. **Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1996.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GODIN, S. **Marketing de permissão**: transformando desconhecidos em amigos e amigos em clientes. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

GODRI, D. **Conquistar e manter clientes**: práticas diárias que todos conhecem, mas só os bem-sucedidos utilizam. 64 ed. Blumenau: Eko, 1998.

GORDON, I. **Marketing de Relacionamento**: estratégias, técnicas e tecnologia para conquistar clientes e mantê-los para sempre. São Paulo: Futura, 1998.

GRÖNROOS, C. **Gerenciamento e serviços**: a competição por serviços na hora da verdade. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

GUAZZI, D. M. **Utilização do QFD como uma ferramenta de melhoria contínua do grau de satisfação de clientes internos**: uma aplicação em cooperativas agropecuárias 1999. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

KOTTER, J. P. Liderando a mudança: por que fracassam as tentativas de transformação. In: **Mudança**/ Harvard Business Review; tradução Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

JURAN, J. M. **Juran na Liderança pela qualidade**. 2 ed. São Paulo: Pioneira, 1993.

JURAN, J. M. **Juran na liderança pela qualidade**. 2 ed. São Paulo: Pioneira, 1993.

JURAN, J. M. **A qualidade desde o projeto**: novos passos para o planejamento da qualidade em produtos e serviços. 3 ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

KAMEL, N. M. **Melhoria e reengenharia de processos empresariais focando o cliente**. São Paulo: Érica, 1994.

KEEGAN, W. J.; GREEN, M. C. **Princípios de marketing global**. São Paulo: Saraiva, 2000.

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

LAKATOS, E. V.; MARCONI, M. A. **Fundamentos da metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

LAKATOS, E. V.; MARCONI, M. A. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

LAS CASAS, A. L. **Marketing de varejo**. São Paulo: Atlas, 1992.

LAS CASAS, A. L. **Qualidade total em serviços**: conceitos, exercícios, casos práticos. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

LAS CASAS. Alexandre Luzzi (Coord.) **Novos Rumos do marketing**. São Paulo: Atlas, 2001.

LEVITT, T. **A imaginação de marketing**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1990.

MANUAL DE CONTABILIDADE DAS SOCIEDADES POR AÇÕES: aplicável também as demais sociedades/FIPECAFI; 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994

LYNCH, R. P. **Alianças de Negócios**: uma arma secreta, inovadora e oculta para vantagens competitivas. São Paulo: Makron Books, 1994.

LOBOS, J. **Encantando o cliente**: externo e interno. São Paulo: J. Lobos, 1993.

MARCONI, M. A. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MARION, J. C. **Contabilidade básica**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1995

MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2001.

MCKENNA, R. Marketing de relacionamento: estratégias bem sucedidas para a era do cliente. Rio de Janeiro: Campus, 1997

MCKENNA, R. **Competindo em tempo real**: estratégias vencedoras para a era do

cliente nunca satisfeito. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

MINAYO, M. C. de S. **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. Petrópolis: Vozes, 1998.

MIRSHAWKA, V. **Criando valor para o cliente**: a vez do Brasil. São Paulo: Makron Books do Brasil, 1993.

MÖLLER, C. **O lado humano da qualidade**: maximizando a qualidade de produtos e serviços através do desenvolvimento das pessoas. São Paulo: Pioneira, 1992.

MÖLLER, C. **O Lado Humano da Qualidade**. São Paulo: Pioneira, 1997.

NICKELS, W. G.; WOOD, M. B. **Marketing**: relacionamento- qualidade- valor. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

NOBRE, J. A. **Sua excelência o cliente**: qualidade no atendimento. Porto Alegre: RH Editora e Produtora, 1999.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NORMANN, R. **Administração de serviços**: estratégias e liderança na empresa de serviços. São Paulo: Atlas, 1993.

OLIVEIRA, M. **Mitos e realidades da qualidade no Brasil**. São Paulo: Nobel, 1994.

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

PALADINI, E. P. **Qualidade total na prática**: implantação e avaliação de sistemas de qualidade total. 2 ed. São paulo: Atlas, 1997.

PEPPERS, D.; ROGERS, M. **O gerente um a um**. Rio de Janeiro: Campus 1998.

PIAZZA, A. **Qualidade no atendimento**: a chave para o seu sucesso pessoal e empresarial. São Paulo: Nobel, 1999.

PILARES, N. C. **Atendimento ao cliente**: o recurso esquecido. São Paulo: Nobel, 1989.

PIRES, N. **Os principais impactos das parcerias na satisfação de clientes**: um estudo de caso. 1997. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

QUINN, J. B. **Empresas muito mais inteligentes**. São Paulo: Makron Books, 1996.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROBBINS, S. P. **Administração**: mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2001.

RUDIO, F. V. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. 28 ed. Petrópolis: Vozes, 1986.

SANTOS, A. R. dos. **Metodologia científica**: a construção do conhecimento. 3 ed. Rio de Janeiro: DP&AB, 2000.

SCHULTZ, D. E.; TANNENBAUM, Stanley L.; LAUTERBORN, R. F. **O novo paradigma do marketing**: como obter resultados mensuráveis através do uso do database marketing e das comunicações integradas de marketing. São Paulo: Makron Books, 1994.

SENGE, P. M. **A dança das mudanças**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

SHINYASHIKI, R. **Você**: a alma do negócio. São Paulo: Editora Gente, 2001.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; HARLAND, C.; HARRISON, A; JOHNSTON, R. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 1996.

STONE, M.; WOODCOCK, N. **Marketing de Relacionamento**. São Paulo: Littera Mundi, 1998.

STONE, M.; WOODCOCK, N.; MACHTYNGER, L. **CRM Marketing de**

relacionamento com os clientes. São Paulo: Futura, 2001.

SMITH, D. K. **Fazendo a mudança acontecer:** 10 princípios para motivar e deslanchar o desempenho das empresas. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

SOUZA, F. A. M. **Introdução ao marketing de sexta geração.** São Paulo: Makron Books, 1994.

SUSUMU, Y. **Gestão pela qualidade total:** TQM serviços. Curitiba: Instituto Brasileiro da Qualidade e Produtividade, 1997.

URDAN, A. T.; MAGRO, A. S. **Uma comparação empírica de duas bases alternativas de mensuração da qualidade de serviço percebida:** desconformidade versus desempenho. Encontro anual da associação nacional dos programas de Pós Graduação em administração, 20, 1996, Angra dos Reis: Anais do 20º ENANPAD, v. 5, p. 47-90.

VELHO, A. S. **O aperfeiçoamento contínuo da qualidade do serviço.** Florianópolis, 1995. 87 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Setor de Engenharia da produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina, 1995.

WALKER, D. **O cliente em primeiro lugar.** São Paulo: McGraw-Hill, 1990.

WELLINGTON, P. **Estratégias Kaizen para atendimento ao Cliente:** como criar um poderoso programa de atendimento aos clientes e fazê-lo funcionar. São Paulo: Educator, 1998.

WHITELEY, R. C. **A empresa totalmente voltada para o cliente:** do planejamento à ação. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

WOOD JR, Thomaz (org.) **Mudança Organizacional:** aprofundando temas atuais em administração de empresas. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

ZACARELLI, S. B. A nova ideologia da competição. **Revista de Administração de Empresas.** São Paulo:v. 35, n.1,p.14-21, janeiro/fevereiro 1994.

ZEITHAML, V. A., BITNER, M. JO.; **Marketing de serviços:** a empresa com foco no cliente. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

ZULZKE, M. L. **Abrindo a empresa para o consumidor**: a importância de um canal de atendimento. 2 ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

APÊNDICES

APÊNDICES

APÊNDICE A – Questionário para Avaliar a Qualidade no Atendimento e a Satisfação dos Clientes quanto aos Serviços Prestados.

APÊNDICE B – Questionário para Identificação do Potencial de Expansão dos Serviços Prestados.

APÊNDICE C – Roteiro de Entrevista para os Gestores para Identificar os Fatores Importantes da Qualidade em Serviços no Processo de Atendimento aos Clientes do Escritório Labor.

APÊNDICE D – Empresas Clientes do Escritório Labor.

APÊNDICE E – Comentários dos Entrevistados.

APÊNDICE A**QUESTIONÁRIO PARA AVALIAR A QUALIDADE NO ATENDIMENTO E A SATISFAÇÃO
DOS CLIENTES QUANTO AOS SERVIÇOS PRESTADOS**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CURSO DE MESTRADO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
MESTRANDA: ELIZANGELA MARIA MENEGASSI

Através desta pesquisa, objetiva-se analisar a satisfação dos clientes do Escritório Labor de Guaíra-PR.

Sua colaboração é fundamental e permitirá a elaboração da dissertação em mestrado na área de atendimento ao cliente que se pretende apresentar, razão pela qual antecipadamente manifestamos nossos agradecimentos.

O questionário está dividido em duas partes, como segue:

1ª parte: Assinale com "x" nos parênteses, a alternativa em que você se enquadra:**1 – SEXO**

masculino

feminino

2 – ESTADO CIVIL

solteiro

casado

separado

divorciado

outros

3 – GRAU DE ESCOLARIDADE

ensino médio

ensino superior

especialização

mestrado

doutorado

4 – FAIXA ETÁRIA

até 30 anos

de 31 a 40 anos

mais de 41 anos

5 – CARGO/FUNÇÃO

sócio cotista

sócio gerente

função gerencial

função técnica

5 – ATUALMENTE

apenas trabalha na empresa

trabalha na empresa e tem outra atividade laboral

trabalha na empresa e estuda

trabalha na empresa, tem outra
atividade laboral e estuda

2ª parte: Avalie sua satisfação em relação aos serviços prestados pelo escritório labor

1) assinale uma das alternativas conforme descrição	ótimo	bom	regular	ruim	péssimo
o comprometimento do serviço contábil					
a eficiência do serviço contábil					
a rapidez do serviço prestado					
o ambiente relacional					
cortesia dos funcionários					
Confiabilidade					
organização no ambiente de trabalho					
prazo de entrega dos documentos					
localidade da empresa					
as instalações físicas					
ações de melhoria contínua					
quanto ao cumprimento dos acordos					
esclarecimento de dúvidas					
comunicação					

2) Todos estão dispostos a fazer um esforço extra quando a situação exige?

sim não

3) O Escritório Labor tem conhecimento e experiência necessária para sanar decorrentes dúvidas ocasionadas.?

sim não

4) Quanto a cobrança de impostos é feito em um prazo adequado?.

sim não

5) Quanto as informações que preciso é disponibilizado de fácil acesso e de maneira ágil?

sim não

6) Quando tenho problemas os atendentes procuram de fato me ouvir?

sim não

7) Tem atualmente ou já teve **algum problema em relação ao Escritório Labor?**

sim não

7.1 – Caso positivo, que **tipo de problema?**

- mau atendimento dos funcionários
- demora no atendimento
- falta de orientação ou esclarecimento dos funcionários e proprietários
- demora nos serviços
- espaço físico inadequado
- desorganização administrativa
- falta de flexibilidade
- falta de estacionamento
- outro problema. qual ?

APÊNDICE B
QUESTIONÁRIO PARA IDENTIFICAÇÃO DO POTENCIAL DE EXPANSÃO DOS
SERVIÇOS PRESTADOS

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CURSO DE MESTRADO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
MESTRANDA: ELIZANGELA MARIA MENEGASSI

Através desta pesquisa, objetiva-se identificar o potencial de expansão dos serviços prestados do Escritório Labor de Guaíra-PR.

Sua colaboração é fundamental e permitirá a elaboração da dissertação em mestrado na área de atendimento ao cliente que se pretende apresentar, razão pela qual antecipadamente manifestamos nossos agradecimentos.

Assinale com "x" na segunda coluna, as alternativas que expressarem serviços úteis a sua empresa, podendo ser serviços já contratados ou serviços que gostaria de contratar.

Quais As Opções De Serviços Que Seria Interessante Para Sua Empresa Usufruir?	
1 Área administrativa	
1.1 administração estratégica	
1.2 assessoria empresarial	
1.3 consultoria empresarial	
2 Área contábil	
2.1 assessoria em processos licitatórios	
2.2 apresentação pessoal de relatório contábil mensal detalhado	
2.3 contabilidade gerencial	
2.4 auditorias	
3 Área financeira	
3.1 criação de sistema de custo	
3.2 informação de preço de venda	
3.3 índices financeiros	
3.4 levantamentos da necessidade de recursos financeiros	
3.5 sistema de caixa	
4 Área jurídica	
4.1 advocacia trabalhista e previdenciária	
4.2 assessoria tributária e fiscal	
4.3 administrativa, família e acidentária	
5 Área tributária	
5.1 recuperação de impostos	
5.2 reavaliação de imobilizado	
5.3 perícia contábil e fiscal	
6 Área de recursos humanos	
6.1 palestras ou cursos para os funcionários da empresa	
6.2 desenvolvimento de plano de cargo de salário	
6.3 recrutamento e seleção	
6.4 acordos sindicais (horário de trabalho, horas extras)	
6.5 rescisão e homologação contratual	

Quais As Opções De Serviços Que Seria Interessante Para Sua Empresa Usufruir?	
7 Área econômica	
7.1 utilização adequada dos recursos disponíveis	
7.2 informação na área econômica direcionada para cada setor	
7.3 projeto de viabilidade econômica	
8 Área sistema de informação	
8.1 assistência técnica em informática (hardware e software)	
8.2 integração dos sistemas contábil, custo, produção e financeiro.	
8.3 informações sobre o mercado consumidor e concorrente	
8.4 treinamentos para operacionalização de programas de computadores como: folha de pagamento, código de barra, orçamento entre outros	
9 Serviços especiais	
9.1 gerenciamento da empresa em relação às áreas recursos humanos, tributária e administrativas	
9.2 baixas de obras	
9.3 processo de aposentadoria	
9.4 reunião mensal com clientes do mesmo setor econômico	
9.5 acompanhamento de fiscalização – toda as áreas	

APÊNDICE C**ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA OS GESTORES PARA IDENTIFICAR OS FATORES IMPORTANTES DA QUALIDADE EM SERVIÇOS NO PROCESSO DE ATENDIMENTO AOS CLIENTES DO ESCRITÓRIO LABOR**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CURSO DE MESTRADO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
MESTRANDA: ELIZANGELA MARIA MENEGASSI

PESQUISA

Sua colaboração é fundamental e permitirá a elaboração da dissertação em mestrado na área de atendimento ao cliente que se pretende apresentar, razão pela qual antecipadamente manifestamos nossos agradecimentos.

- 1) Que tipos de informação estão disponíveis para os clientes, como eles as acessam?.
- 2) Que tipo de informações ele buscam sobre mercado em geral para subsidiar análises fornecidas aos clientes?
- 3) Que ações de integração e aproximação ao cliente o Escritório Labor desenvolve?
- 4) Há ações de monitoramento da concorrência do Escritório Labor?.
- 5) Quais os tipos de pesquisas são feitas com os clientes?
- 6) Quais canais de comunicação são utilizados para o relacionamento com o cliente?
- 7) Qual é a imagem da empresa que vocês querem projetar?
- 8) Que tipo de atendimento personalizado você oferece?
- 9) Vocês executam um diagnóstico de necessidade do cliente?
- 10) Quais os tipos de ações são desenvolvidas para capacitação do corpo funcional?
- 11) Há aplicação de sistema de avaliação de desempenho humano
- 12) As informações a respeito do cliente que a empresa detêm são suficientes para gerar conhecimentos para melhor satisfazê-los
- 13) Quais os tipos de ações empreendem para garantir a qualidade no atendimento?
- 14) Quais são os valores organizacionais mais expressivos (agilidade, correção, ética) ?
- 15) Você considera a estrutura e a tecnologia da empresa adequada ao nível de qualidade que se pretende oferecer para o cliente
- 16) Qual melhoria de processo que está atualmente em andamento?

APÊNDICE D
EMPRESAS CLIENTES DO ESCRITÓRIO LABOR

EMPRESAS CLIENTES	QUESTINÁRIOS
ANA APARECIDA DAS MERCES	01
ANESIA BITENCOURT SOARES	01
AQUA C LTDA	01
AQUACULTURA TUPI LTDA	02
ART BRASIL LTDA	01
A.S.AZEVEDO & CIA LTDA	01
AUTO PEÇAS PRIMOR LTDA	01
BELO'S DISTRIBUIDORA DE FRIOS LATCINIOS LTDA	02
CECILIA VIZENTINI DE ALVARENGA	01
CLEMENTE DE OLIVEIRA JUNIOR	01
COMÉRCIO DE TRANSPORTE DE GÁS VERIDIANO E BEBIDAS LTDA	01
CONFECÇÕES TEMAR LTDA	01
EDINEIA PRIMO DE SOUZA LIMA & CIA LTDA	01
EMBALAGENS GUAÍRA LTDA	01
ERICO EGGERT	01
G.M. EIDELVEIN & CIA LTDA	01
GENESIO SANCHES BOTELHO	01
GERSON LUIZ SCHIMIDT & CIA LTDA	01
GUAÍRA PISCINAS LTDA	02
IMOBILIÁRIA DIBA LTDA	01
IRACEMA ZEFERINO DOS SANTOS	01
ISIGAKI & ISIGAKI LTDA	01
IVO VALENGA	01
IWAHARA & SILVA LTDA	01
J.J.C. ROSINO & CIA LTDA	01
JOÃO ANTONIO DOS SANTOS	01
JOSE APARECIDO LEÃO BITTENCOURT	02
M.V. SANTOS & CIA LTDA	01
MANOEL ALBUQUERQUE	01
MARCOLINA SANCHES BITTENCOURT	01
MARCOS PAULO FAQUINELLO	01
MARONITA LEITE	01
MECATRON DIESEL LTDA	01
MOTO HESSEL LTDA	01
MOTO MENDES LTDA	01
MYRIAN PASTORE DA SILVA	01
NELSON MALAQUIAS VICENTI	01
PAPA AUTO PEÇAS LTDA	02
RAFFAGNATO BOMBAS INJETORAS LTDA	01
RETIFICADORA PRIMOR LTDA	01
REVISTARIA POSSAN LTDA	01
ROSMERY ABREU DE MATTOS & CIA LTDA	01
ROSIMEYRE MOIA MARTINEZ & CIA LTDA	01
TANIA LOPES	02
VALDININA CARDOSO & CIA LTDA	01
VALDEVIR PASTRO	01
VALENGA & SILVA LTDA	01
VANUZA DEPOLO	01
WALSIR PERUSSO & CIA LTDA	01
ZANATTA & PIAIA LTDA	01
TOTAL	57

Figura 36: Quantidade de questionários enviados

Fonte: Labor Contabilidade & Serviços S/C Ltda

APÊNDICE E
COMENTÁRIOS DOS ENTREVISTADOS

- o “Os serviços prestados satisfazem as minhas necessidades de forma eficiente”
- o “O ideal seria um atendimento dentro da própria empresa, mas como tem de ser um atendimento terceirizado, o Labor atende todas as necessidades”
- o “Não tenho muito a declarar, apenas elogiar o bom atendimento e os serviços prestados aos seus clientes, continuar com o atendimento prestativo aos clientes e sempre trabalhar em harmonia com os mesmos é um bom exemplo”.
- o “O Escritório Labor pode melhorar em relação ao relacionamento entre Escritório Labor e clientes, apoiando campanhas, etc”.
- o “Talvez um pouco mais de organização quanto às pastas dos clientes”.
- o “Não tenho o que reclamar, desde que abri minha empresa trabalho com eles e tenho que agradecer a confiança”.
- o “A empresa está satisfeita com o trabalho, a comunicação, explicação e atenção são muito boas”.
- o “Estou satisfeita com os serviços prestados, apenas acredito que poderia melhorar em relação a flexibilidade, comunicação dos colaboradores e proprietário e a opção de serviços diferenciados.”
- o “O Escritório Labor é um dos melhores, senão o melhor da região. A única dificuldade é a falta de estacionamento, por mais que esteja no centro da cidade a dificuldade para estacionar próximo é muito grande, principalmente em dias de muito movimento (fim de mês, segundas-feiras, etc).”
- o “Em geral está bom, mas pode melhorar, a minha sugestão é ter mais

organização e rapidez nas orientações.”

- o “Em minha opinião, o Escritório Labor poderia rever, analisar e melhorar os preços de honorários”.
- o “Só tenho a agradecer por sempre ter sido muito bem atendido, mas uma sugestão que eu dou, e se eles quiserem ouvir, é contratar mais funcionários para agilizar os serviços prestados”.
- o “Na parte contábil está satisfatório, mas na parte de ajuda para concretização de serviços, o Escritório Labor não poderia cobrar taxas de preenchimento de guias para seus clientes usuais.”
- o “Tem sido satisfatório, o atendimento e os serviços prestados estão atendendo as minhas necessidades.”
- o “O Escritório Labor tem nos atendido bem, estamos torcendo para o sucesso desta empresa de contabilidade, uma pequena sugestão seria informar cursos profissionais e disponibilizar cursos e palestras em nossa cidade, principalmente na área comercial.”
- o Tenho o Escritório Labor como uma continuidade de minha empresa, os serviços prestados são ótimos, sinal que minha empresa está em boas mãos.”
- o “Pelo que eu conheço desde o começo o Escritório Labor tem toda credibilidade que os mais antigos tem, ou seja, procurando dar o melhor para o cliente”.
- o “O Escritório Labor é dotado de funcionários competentes e por isso fica mais fácil e ágil o serviço prestado.”
- o “Os serviços prestados pelo Escritório Labor são de boa qualidade, o atendimento de seus funcionários é de alta qualidade e eficácia. O Escritório

Labor possui boas instalações, porém não oferece estacionamento adequado. Em relação ao conhecimento de seus funcionários é muito satisfatório, pois são distribuídas e delegadas a eles suas respectivas funções, tornando assim, um atendimento de alta qualidade, por pessoas realmente capacitadas para executar o atendimento ao seu cliente. Em relação ao que o Escritório Labor pode melhorar, em minha opinião eles deveriam sempre continuar se atualizando para sanar possíveis dúvidas de seus clientes.”