

QUALIDADE NO ATENDIMENTO AO CLIENTE

Tema da Pesquisa

No atual contexto do mundo dos negócios, em que a competição no mercado global é enorme e se intensifica progressivamente, torna-se vital considerar a importância que a variável estratégia vem assumindo, a cada dia, como forma de garantir menor risco e como fator de maior sucesso uma organização.

Dentre várias estratégias competitivas como informatização, desmobilização, fusões, aquisições, incentivos e robotização. Verifica-se que a operação de atendimento ao cliente vem se destacando como imperatriz nos processos de gestão focados no mercado.

Atualmente, o esforço dedicado à conquista da qualidade em produtos e serviços conduz a um duplo efeito no aumento da competitividade, por um lado é sabido que a melhoria da qualidade, traz consigo uma conseqüente redução dos custos de operações. Por outro permite assegurar com mais facilidade a fidelização do cliente.

O consumidor dos nossos dias não sai de casa para comprar o que não o satisfaz. Seja consumidor direto ou não, ele está mais consciente, mais exigente e disposto a empreender no negócio de seu fornecedor, designadamente, dando sugestões de melhorias, participando de reuniões de planejamento, dando respostas às pesquisas, e fazendo parcerias. E tudo isto, beneficiar a si próprio. Seu nível de exigência, no contexto de um mercado concorrencial, torna as organizações cada vez mais preocupadas em relação ao conceito de ciclo de vida dos produtos e à qualidade dos produtos e serviços que, em função até mesmo de novas tecnologias de informação a todo o momento sendo lançadas, vão gradualmente mudar o perfil e a forma de atuar no mercado.

Como sustenta Nelson António, no seu livro – Estratégia Organizacional (2003: 31) “a configuração estratégica das empresas deverá centrar-se sobre o cliente e não somente sobre os recursos e competências. A necessidade do cliente deverá determinar a cadeia de valor não o inverso”, Sublinha ainda que “esta postura obriga-nos a organizar a escuta permanente dos clientes para obter uma vantagem competitiva. Antecipa-se a qualidade. A antecipação da qualidade consiste em inovar, para desenvolver um produto, um serviço que satisfaça as necessidades atuais e futuras dos consumidores”.

Sendo assim, torna-se importante não cometer o erro de acreditar que instalações, computadores, consultores ou até mesmo funcionários são os maiores ativos da organização, pois, na verdade, os clientes é que o são. Prever e prover condições

organizacionais para se atingir a qualidade nos serviços de atendimento ao cliente pode ser uma diferença crítica no sucesso de uma empresa que, face à forte concorrência, a empresa não tem outras opções que não sejam mudar ou morrer. Os padrões de atendimento ao cliente do passado já não reservam resultados satisfatórios para as organizações atuais. O mundo não é mais o mesmo e a evolução do homem o tornou um ser dotado de múltiplas competências que, constantemente, vem cobrando competências das organizações que buscam satisfazer as suas necessidades. Na verdade, vive-se hoje a era da competência empresarial e pessoal.

A falta de consciência de que o cliente procura por valor e que ele é o bem mais precioso de qualquer atividade empresarial, impede muitas empresas de se afirmarem no mercado. Segundo pesquisa da KPMG, torna-se fator ainda mais decisivo para a sobrevivência atentar para todo tipo de investimento a ser feito na conquista do melhor desempenho na operação de atendimento ao cliente.

Ao longo do tempo, o marketing tradicional evoluiu para um marketing mais personalizado. Nesta época em que o cliente é o rei, nota-se que as empresas precisam aprender a descobrir o seu foco para desenvolver suas estratégias de retenção e fidelização. Como diz Campos (1992: 2), “o verdadeiro critério da boa qualidade é a preferência do consumidor pelo produto/serviço da empresa em relação ao concorrente da mesma, hoje e no futuro”.

Assim, torna-se imprescindível, através do uso de recursos como o CRM - *Customer Relationship Management* e outros pertinentes, que as empresas se adequem ao perfil dos consumidores dos seus produtos e serviços, de acordo com os desejos e expectativas expressos pelos mesmos. Acredita-se que este é um posicionamento estratégico básico dentro de qualquer estratégia organizacional de retenção e fidelização de clientes.

O essencial, em todo esse contexto, é encontrar os clientes potenciais certos, o que torna cada vez mais necessário que as empresas, identifiquem a sua competência essencial e que a façam refletir positivamente através de um atendimento que se consagre pela qualidade. Por acreditar que uma boa qualidade de atendimento ao cliente promove a competitividade e que só é possível a partir de uma ação organizacional alicerçada em fatores como estratégia, estrutura, pessoas, tecnologia e qualidade, é que se optou por tal linha de pesquisa, buscando de forma objetiva, captar e testar os conceitos encontrados, buscando tirar conclusões e apresentar recomendações à empresa estudada.

Justificativa

O mundo mudou. A forma de competir no ambiente empresarial vem se mostrando a cada dia mais complexa, a cada dia. As empresas de hoje já não podem ser geridas como o eram há apenas uma década. O movimento das forças empresarias e de mercado imprime o carácter de urgência na definição de estratégias para todo tipo de decisão que se vai tomar. A realidade que ora se insere no contexto mundial vem, a todo momento e numa velocidade surpreendente modificando relações internas e externas dos países, a todo momento, numa velocidade surpreendente, estabelecendo um novo referencial do mundo, único, integrado, onde influências económicas, sociais, culturais, tecnológicas e dos negócios, bem como de outras naturezas, ultrapassam as fronteiras nacionais, com facilidade crescente. Esse rompimento de fronteiras tradicionais fez emergir questões em cima de muita coisa que parecia imutável.

As implicações de tais mudanças são potencialmente transformadoras, revolucionárias, susceptíveis de provocar alterações expressivas e de amplo escopo em todas as esferas da vida, fazendo emergir novos desafios e responsabilidades para todos os tipos de organizações.

As empresas não são simplesmente afectadas pela globalização: as actividades combinadas de todos os tipos de organização empresariais estimulam, facilitam, sustentam e expandem a globalização. Empresas de negócios, na busca por novos produtos, serviços e mercados, não distribuem apenas produtos e serviços para os consumidores, mas também idéias a respeito da criação de valor; idéias de como as pessoas devem viver e trabalhar, dentro de uma consciência de preservação e construção do mundo ou mais concretamente de sociedades humanas; ideologias sobre autoridade política e administrativa.

Os parâmetros de negócios no mundo global não são facilmente controláveis e a própria conexão de qualquer indivíduo com o mundo, através da Internet, esclarece isso. Dado a relevância de tal perspectiva, a empresa, objeto do presente estudo, hoje se vê conectada com o mundo, através de seu Web Site, onde divulga não só os seus produtos e serviços, mas também toda a sua história e o seu território de atuação, em Cabo Verde e no mundo. Negócios globais, portanto, não se referem somente à variável económica existem efeitos culturais, legais, políticos e sociais.

Percebe-se que, as pessoas concordam que a globalização está tendo um efeito revolucionário na vida e no trabalho. Em outras palavras, a dissolução e a penetração de fronteiras de todo tipo criou tanto oportunidades como desafios para as organizações e para as pessoas nelas envolvidas. Na visão não científica, a globalização imprime o

desaparecimento de fronteiras e barreiras para o comércio entre as nações. Quem produz, o faz pensando na satisfação a tanto dos clientes que estão dentro do país quanto como naqueles que estão lá fora.

O que se vem pregando no mundo das empresas é que se pense globalmente para agir localmente. As numerosas culturas locais estão, dentro desse contexto, levando as pessoas a percepções de grande diversidade.

A escolha acaba assumindo uma importância fundamental, e as diferentes possibilidades de escolha envolvem estruturas e processos organizacionais mais complexos, híbridos, capazes de sobreviver e concorrer no mercado global.

Em função disso, as organizações perseguem modelos de estruturas que sejam achatadas e ágeis e que facilitem a ação estratégica de atender com qualidade desejada pelos seus clientes. Mais do que tudo, é preciso estar próximo do cliente.

A dissolução de fronteiras dá ao ambiente um caráter competitivo, no qual estratégia e eficiência operacional são fatores críticos de sucessos fundamentais à sobrevivência das organizações.

O ambiente em que as empresas cabo-verdianas se encontram não é mais o de um mercado protegido e totalmente imune à concorrência externa. Esse ambiente vem exigindo, tanto no plano estratégico como no plano operacional das organizações, uma verdadeira revolução mental em prol de melhores práticas.

Se na passagem da era da produção artesanal para a padronização proposta pela Revolução Industrial, o consumidor deixou de poder influenciar na definição dos produtos que iria consumir na definição da estratégia de conquista de novos consumidores as empresas estão obrigadas a dar cada vez mais atenção à voz do mercado. Em outras palavras, uma abordagem contrária à de Henry Ford para o modelo “ T ” surge atentando para o foco no cliente, onde ele por ser o alvo a ser atingido, tem que ser não apenas ouvido, mas estudado, observado, compreendido e atendido em suas necessidades e expectativas.

Dessa forma, no contexto da gestão de empresas, tem-se constantemente, como pilar para a efetividade das ações a ela pertinentes, a pergunta: o que o mercado representado por clientes reais e potenciais - quer? A resposta a esta pergunta define uma nova fase de desenvolvimento empresarial, que pode ser interpretada como a condição de levar para dentro da empresa, em forma de informação, aquilo que o mercado quer. Hoje, o cliente é o ponto focal de marketing, vendas, contactos, produtos, serviços, tempo, imputação de recursos, lucratividade e crescimento a longo prazo e a força das organizações empresariais.

Leboeuf (1996: 13) ao enfatizar a importância de se pensar no quanto os clientes são

valiosos para uma empresa, pois como ele diz, são eles que tornam possível à empresa ganhar a vida - afirma que, “ao serem bem tratados, eles tornarão a melhor fonte de propaganda e marketing existente. Ao valorizá-los, eles recompensarão a empresa monetariamente, sempre”. Nem mesmo as melhores técnicas financeiras e mercantis do mundo substituem uma clientela satisfeita.

A partir dos pontos apresentados, torna-se possível concluir que o estudo de caso ora proposto promove contribuições não só para o meio acadêmico voltado para Gestão de Empresas, mas principalmente para a empresa objeto do estudo, na medida em que possibilitará compreender melhor os fatores de organização que influenciam sobremaneira a conquista da excelência da qualidade no atendimento aos, aproximadamente 18.000 clientes da Cidade da Praia, Ilha de Santiago – Cabo Verde, como também apontar recomendações que venham converter-se em melhorias no seu desempenho neste domínio particular.

Objetivos

Objetivo Geral

O objetivo geral é avaliar os fatores determinantes da excelência da qualidade no atendimento ao cliente da CVTelecom, residente na Cidade da praia.

Objetivos Específicos

São objetivos específicos:

- Levantar fatores indicados pela literatura que determinam uma boa qualidade no atendimento ao cliente das organizações;
- Descrever os fatores que influem no atendimento ao cliente da CVTelecom, residente na Cidade da Praia;
- Confrontar esses fatores com os propostos em literatura especializada.

Limitações da pesquisa

Ao refletir nas dimensões de um trabalho científico, como o que se propõe a diversidade de conceitos e definições no campo de estudo de gestão empresarial, torna-se fundamental delimitar os aspectos a serem priorizados na procura do entendimento da questão objeto da pesquisa, que é a qualidade no atendimento ao cliente como estratégia competitiva de uma organização empresarial.

O presente trabalho é dirigido para a qualidade no atendimento ao cliente da CVTelecom, sediada na Cidade da Praia – Cabo Verde. Não se pretende estabelecer um modelo ideal da qualidade de atendimento ao cliente, todavia, procurou-se focar a pesquisa na avaliação da qualidade no atendimento ao cliente no que concerne as suas expectativas e partindo do atendimento real que vem recebendo.

O trabalho refere-se a um estudo de caso, onde o objetivo fundamental é avaliar a qualidade de atendimento ao cliente na CVTelecom, visando a medição da sua satisfação face ao desejado.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Neste capítulo são apresentados os conceitos, definições, princípios e tendências, relacionados com o assunto objeto da pesquisa.

Procurou-se, com a revisão da literatura, não só atingir o primeiro objectivo específico do

trabalho, mas também obter o alicerce de conhecimento necessário ao desenvolvimento do estudo do caso proposto.

A Qualidade

A qualidade, para Deming (1990), começa com a intenção que é determinada pelos dirigentes, com vistas a alcançar o público interno e externo, tanto os atuais quanto os futuros. Qualidade pode ser também a forma de conjugar valores que possam sustentar conceitos criativos em cada etapa do procedimento humano na organização.

Juran (1992), classifica qualidade como a adequação ao uso. Isto quer dizer que a organização terá que adequar sua estrutura às necessidades de mercado.

Juran (1989), aborda a qualidade dentro de uma visão bastante ampla. Define qualidade como adequação ao uso, e dentro desta definição admite duas vertentes. A primeira é de que o produto atende às necessidades dos clientes, ou seja, mostra o desempenho do produto. Este desempenho resulta das características do produto, aumentando o grau de satisfação do cliente, aumentando sua comercialização e, conseqüente aumento da quota do mercado. A segunda vertente refere-se à ausência de deficiências, que, quando verificadas, resultam na insatisfação do cliente com o produto. Quando não verificadas, reduzem a frequência de erros, de retrabalho, de desperdícios e até de inspeções. Seu principal efeito reside nos custos.

Juran (1989), ainda sustenta que a qualidade é uma revolução contínua. Para seu êxito, ela deve ser encarada como um processo bem gerido. Esta gestão da qualidade é dividido em três processos de gestão básicos, conhecidos como Trilogia Juran: planejamento da qualidade, controlo de qualidade e melhoramento da qualidade.

Para Crosby (1988), existem 5 pressupostos errôneos do conceito de qualidade, que fazem parte do quotidiano das organizações, que segundo ele, causam problemas na comunicação entre aqueles que almejam a qualidade dentro da organização e os que supostamente a materializam.

Primeiro: Qualidade como sinônimo de virtude, luxo, brilho ou peso. Nesta situação, o conceito atribui um valor relativo às coisas, isto é, interpreta-se como adjetivo. Essa interpretação é muito subjetiva. Para que isto não ocorra, o autor sugere que se defina qualidade como “conformidade aos requisitos”.

Segundo: Qualidade é intangível e, portanto, incomensurável. Crosby defende que a qualidade pode ser medida com toda a precisão, através do dinheiro. Sustenta ainda que a mesma é medida pelo seu custo, nada mais é que a despesa de não conformidade. São os

desperdícios de não se fazer certo desde o primeiro momento.

Terceiro: Existe a economia da qualidade, dentro desta visão, não é necessário economizar e seria equívoco ter qualidade como um componente de luxo. Convém frisar que qualidade se faz na origem do processo, o que torna o trabalho mais barato desde o início.

Quarto: Os problemas de qualidade têm origem na fabricação. O autor entende que alguns profissionais da qualidade centram suas atividades no departamento de produção, onde é comum encontrar meios de reduzir custos desnecessários. Porém, de tanto focalizar neste departamento, esquece-se que muitos problemas são originários de outros departamentos como contabilidade, engenharia e marketing.

Quinto: Qualidade é originária do departamento de qualidade. Este último pressuposto sustenta que o departamento de qualidade não deve adotar uma atitude paternalista na gestão da qualidade, ou ainda ser o único responsável pelo processo. Agindo desta forma, o mesmo está sujeito a identificar as falhas, mas não ter controle sob as mesmas. O conceito de qualidade deve ser disseminado por toda a organização; todas as pessoas devem estar inteiramente comprometidas. A administração tem que mudar para poder travar a decadência das indústrias. Contudo, esta mudança só ocorrerá se as pessoas se envolverem e se comprometerem. Isto quer dizer que somente o elemento humano é capaz de proporcionar as transformações. Não serão as máquinas, equipamentos modernos, computadores, automação que executarão tal tarefa.

Para Deming (1990), O homem é o elemento chave a o afirmar que “sem a sua sabedoria e sua competência, nada acontecerá. Entretanto, o seu trabalho isolado torna-se inútil. Para que haja constância nos esforços, é preciso que o trabalho seja executado em equipa com conhecimento”.

Um fator importante que as organizações devem observar, segundo Deming (1990), é a questão dos lucros imediatos. O gestor que dirige sua organização com objetivo de curto prazo, buscando auferir resultados, com base no desempenho imediatista, certamente terá indicativo de competitividade não-confiável. É muito fácil distribuir dividendos, prorrogando manutenções, promovendo cortes em pesquisa e de pessoal, ou comprando uma outra organização.

Para finalizar a parte conceptual, vale destacar, ainda, alguns conceitos de qualidade expostos pelos estudiosos da área.

DEMING – Qualidade é sentir orgulho pelo trabalho bem feito. Melhoria da qualidade eleva a produtividade.

JURAN – Qualidade é adequação ao uso.

CROSBY – Qualidade (quer dizer) conformidade com as exigências.

Modelos Conceituais De Qualidade De Serviços

Modelo de qualidade de Albrecht – o triângulo dos serviços

No mundo actual, há a necessidade de líderes com um novo perfil, que tenham lideranças de serviços. Liderança de serviços é a capacidade de liderar com enfoque nos serviços: serviços de usuários, serviço à organização e serviço aos colaboradores (para atingir os objectivos) (ALBRECHT,1992, 1995a, 1995b, 1998).

O coração do modelo de Albrecht (1992), é o cliente. Ele precisa ser definido tanto em termos de dados demográficos quanto em psicográficos.

Modelo de Gronroos da qualidade do serviço percebida pelo cliente

Com frequência, a melhoria da qualidade é mencionada como um objetivo interno, sem quaisquer referências explícitas ao que se deseja dizer por qualidade do serviço. Falar de melhoria na qualidade sem definir o que isso significa como é percebida pelos clientes e como pode ser melhorada ou realçada, tem um valor limitado.

Buzzell, Galé (apud GRONROOS, 1984), afirmam que a qualidade é qualquer coisa que os clientes afirmam ser, e a qualidade é qualquer coisa que os clientes percebem como tal. Isto está em conformidade com os modelos propostos sobre marketing de serviços (GRONROOS, 1983; PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY,1985). Qualidade e qualidade de serviço em particular são um fenómeno tão complexo que se torna necessário um modelo muito mais detalhado do que os normalmente utilizados.

A qualidade de um serviço, conforme percebida pelos clientes, tem duas dimensões: uma dimensão ou resultado técnico e uma dimensão funcional ou relacional ao processo (GRONROOS, 1993; PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1985).

O que os clientes recebem em suas interações com a organização é claramente importante para eles e para a sua avaliação da qualidade. Isto é mais verificado na qualidade do produto entregue. Vale lembrar que esta é uma dimensão da qualidade denominada de qualidade técnica do resultado do processo de produção do serviço.

O cliente é também influenciado pela forma como recebe o serviço e como vivencia o processo de produção e consumo simultâneos. Esta é outra dimensão da qualidade bastante relacionada às funções do prestador de serviço e à forma como este lida com a hora da verdade nas interações comprador-vendedor propriamente ditas. Esta dimensão é

chamada de qualidade funcional do processo.

O conceito de hora da verdade significa para, Gronroos (1993: 55), “a ocasião e o lugar onde e quando o prestador de serviço tem a oportunidade de demonstrar ao cliente a qualidade de seus serviços. É o verdadeiro momento de oportunidades”.

Modelo da qualidade de Gummesson-Gronroos

O modelo de Gummesson e Gronroos (1988), tem por objetivo ajudar tanto os fabricantes quanto às organizações prestadoras de serviço na gestão da qualidade. Está centrado em duas referências, com duas abordagens separadas, para descrever como a qualidade é criada: o modelo 4Q de Gummesson, baseado na noção de que todos contribuem para a qualidade e de que existe uma quantidade de fontes diferentes da qualidade em uma organização, e o modelo de Gronroos da Qualidade Percebida do Serviço, que gira em torno das dimensões da percepção da qualidade.

No modelo de Gronroos (1993), demonstra que na qualidade percebida do serviço, os clientes têm expectativas em relação à qualidade, mesmo antes de terem experiência com aquela organização ou suas ofertas. Eles também possuem algum tipo de imagem da organização, o que, por si só, pode exercer um impacto sobre a qualidade, funcionando, desta forma, como um filtro.

A gestão, para Gronroos (1993), tem que observar e compreender o impacto sobre a qualidade de várias funções da organização e que existem várias fontes da qualidade, das quais a produção é apenas uma. Questões técnicas, assim como funcionais, devem ser reconhecidas durante o desenvolvimento e a implementação, por exemplo, do projeto, da produção e dos processos de entrega, assim como do planejamento e da gestão das relações entre o pessoal da organização do vendedor e o pessoal da organização do comprador.

Modelo de análise do *Gap* da qualidade

O modelo em pauta foi desenvolvido por Berry (1996), e seus colegas Parasuraman; Zeithaml; Berry (1985), e Zeithaml; Parasuraman; Berry (1991), com o objetivo de analisar as fontes dos problemas da qualidade e auxiliar os gestores a compreenderem como a qualidade do serviço pode ser melhorada.

Os *gaps* da qualidade são resultados das inconsistências no processo de gestão da qualidade. Os cinco *gaps* são os seguintes:

1. O *gap* na percepção da gestão (*Gap 1*) Este *gap* significa que a gestão percebe as

expectativas de qualidade de forma imprecisa. O *gap* é essencialmente devido a:

- a) informação imprecisa dos dados sobre as expectativas;
- b) inexistência de uma análise da procura;
- c) informações deturpadas ou inexistentes partindo da interface da organização com os clientes para o nível da gestão de topo; e
- d) níveis organizacionais em demasia que estancam ou alteram as informações que podem fluir, partindo dos envolvidos nos contactos com os clientes para o nível de gestão de topo.

As ações reparadoras podem ser de várias naturezas. Se os problemas se devem a uma má gestão, obviamente faz-se necessária uma mudança nesta ou uma melhoria do conhecimento por parte da gestão, das características da competição por serviços.

2. O *gap* na especificação da qualidade - (*Gap 2*). Este *gap* significa que as especificações da qualidade por serviço não são coerentes com as percepções da gerência quanto às expectativas da qualidade. Este *gap* é, segundo os autores, resultado de:

- a) erros de planeamento ou planeamento insuficiente de procedimentos;
- b) má gestão do planeamento;
- c) falta de estabelecimento de metas claras na organização; e
- d) suporte deficiente da gestão de topo no planeamento da qualidade por serviço.

Dependendo do tamanho do primeiro *gap*, os problemas potenciais relacionados ao planeamento variam. Entretanto, segundo Parasuraman; Zeithaml; Berry (1985), e Zeithaml; Parasuraman; Berry (1991), mesmo em uma situação onde haja informações suficientemente precisas e em quantidade suficiente sobre as expectativas dos clientes, o planeamento das especificações da qualidade pode fracassar. Isto tende a ocorrer pela falta de um compromisso verdadeiro com a qualidade de serviço dos membros da gestão de topo.

Em suma, o compromisso da gestão com a qualidade de serviço, assim como dos prestadores de serviços, é muito mais importante para eliminar o *gap* nas especificações da qualidade do que qualquer estabelecimento de metas ou procedimentos de planeamento demasiadamente rígidos.

A qualidade, da forma como percebida pelos clientes, é hoje um factor de sucesso vital na competição por serviços, permitindo que o compromisso com a qualidade ocupe uma posição elevada na lista de prioridades da gestão (PARASURAMAN; ZEITHAML;

BERRY, 1985 e ZEITHAML; PARASURAMAN; BERRY, 1991).

3. O *gap* na entrega dos serviços - (*Gap 3*) Este *gap* significa que as especificações da qualidade não são atendidas pelo desempenho do processo da produção e entrega dos serviços e ocorre porque:
 - a) entrega dos serviços muito complicado e/ou com especificações rígidas;
 - b) os colaboradores não concordam com as especificações, pois, por exemplo, a boa qualidade por serviços parece exigir um comportamento diferente;
 - c) as especificações não coincidem com a cultura corporativa existente;
 - d) má gestão das operações dos serviços;
 - e) falta ou insuficiência de *endomarketing*¹; e
 - f) a tecnologia e os sistemas não facilitam o desempenho em conformidade com as especificações.

Segundo os autores, as razões para este *gap* podem ser, grosso ao modo, divididas em três categorias, a saber: gestão e supervisão; percepção das especificações e regras, bem como das necessidades e desejos dos clientes por parte dos colaboradores; falta de suporte nas operações de tecnologia e sistemas.

4. O *gap* nas comunicações com o mercado - (*gap 4*). Este *gap* significa que promessas feitas através das atividades de comunicação com o mercado não são coerentes com os serviços entregues. Este *gap* é devido a:
 - a) o planejamento da comunicação com o mercado não é integrado com as operações dos serviços;
 - b) coordenação inexistente ou deficiente entre o marketing tradicional e as operações;
 - c) a organização deixa de operar de acordo com as especificações, enquanto que campanhas de comunicação com o mercado seguem as especificações; e
 - d) uma propensão inerente a exagerar e, portanto, promessa demasiada.

As razões para a ocorrência de um *gap* nas comunicações com o mercado podem ser divididas em duas categorias, a saber: o planejamento e a execução das comunicações de marketing externo não caminham lado a lado com as operações, e a existência de uma propensão a promessas demasiadas que ocorrem com frequência em todos os anúncios e comunicações com o mercado.

5. O *gap* na qualidade percebida do serviço - (*gap* 5). Este *gap* significa que o serviço percebido ou experimentado não é coerente com o serviço esperado. O *gap* resulta em:
 - a) qualidade confirmada negativamente (má qualidade) e problemas com a qualidade; má comunicação boca a orelha;
 - b) impacto negativo na imagem corporativa local; e
 - c) negócios perdidos.

O modelo de análise do *gap* da qualidade, segundo Parasuraman; Zeithaml; Berry (1985) e Zeithaml; Parasuraman; Berry (1991), pode orientar a gestão na descoberta da razão ou das razões para o problema da qualidade e na descoberta das formas apropriadas de eliminar o *gap*.

Para Brow, Swartz (apud GRONROOS, 1993: 85) a análise do *gap* de qualidade é uma forma directa e apropriada de identificar inconsistências entre as percepções do prestador e do cliente, no que diz respeito ao desempenho dos serviços. Abordar esses *gaps* parece ser a base lógica para formulação de estratégias e táticas que assegurem expectativas e experiências consistentes aumentando, portanto, a probabilidade de satisfação e uma avaliação qualitativa positiva.

Uma vez apresentados os principais modelos conceituais de qualidade de serviços, passa-se a demonstrar, a seguir, as dimensões e/ou factores identificados pelos autores pesquisados como determinantes da qualidade de serviços.

2.3 Dimensões de qualidade de serviços

De acordo com Gronroos (1988: 12), a boa qualidade percebida é obtida quando a qualidade experimentada atende às expectativas do cliente, ou seja, à qualidade esperada. Se as expectativas não são realistas, a qualidade total percebida tende a ser baixa mesmo se a qualidade experimentada, medida de forma objectiva, for boa. A qualidade esperada é uma função de vários factores, a saber: comunicação com o mercado, comunicação boca a orelha, imagem corporativa/local e necessidades dos clientes. A comunicação com o mercado inclui publicidade, mala directa, relações públicas e campanhas de venda, que estão directamente sob o controlo da organização.

Para, GRONROOS (1988), o nível da qualidade total percebida não é determinado apenas

pelo nível das dimensões da qualidade técnica e funcional, mas também pela diferença (*gap*) entre qualidade esperada e qualidade experimentada. Consequentemente, cada programa de qualidade deve englobar não apenas aqueles envolvidos nas operações, mas também os responsáveis por marketing e pela comunicação com o mercado. A imagem desempenha, segundo Gronroos (1993), um papel central na percepção do cliente sobre a qualidade do serviço e é tão importante para uma organização de serviços como para qualquer outra organização. Portanto, torna-se imperativo que a imagem possa ser gerida e trabalhada de forma apropriada.

Através de pesquisa exploratória, Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985) identificaram inicialmente 10 dimensões da qualidade de serviços: tangibilidade, confiabilidade, responsividade, comunicação, credibilidade, segurança, competência, cortesia, compreensão/conhecimento do cliente e acesso.

Em 1988, através de pesquisa empírica com empresas de quatro sectores de serviços: um banco, uma companhia de cartão de crédito, uma operadora de telecomunicações de longas distâncias e uma empresa de reparação e manutenção, Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988) identificaram e consolidaram em cinco as dimensões da qualidade de serviços: tangibilidade, confiabilidade, responsividade, confiança/garantia (*assurance*) e empatia.

A simplicidade e a consistência do instrumento de avaliação da qualidade de serviços SERVQUAL, desenvolvido por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988), e a síntese da qualidade de serviços em cinco dimensões facilmente compreendidas, tornaram esse trabalho num marco da literatura do Marketing de Serviços. O SERVQUAL vem sendo utilizado como base para inúmeros outros trabalhos que abordam a qualidade de serviços.

Confiabilidade

Segundo GIANESI e CORRÊA (1996), a dimensão que tem sido demonstrada como a mais importante para a qualidade de serviços, significa a habilidade de prestar o serviço de forma confiável, precisa e consistente.

Empatia

Característica que resultou da junção das dimensões compreensão/conhecimento do cliente e acesso do trabalho preliminar de Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985), significa o fornecimento de atenção individualizada aos clientes, facilidade de contacto (acesso) e comunicação.

Responsividade

Para Gianesi e Corrêa (1996), responsividade significa a disposição de prestar o serviço

prontamente e auxiliar os clientes.

Confiança (*assurance*),

Confiança no sentido de garantia na prestação do serviço, resultou da combinação de outras cinco dimensões da qualidade inicialmente obtidas por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988): comunicação, credibilidade, segurança, competência e cortesia. Para GIANESI e CORRÊA (1996), confiança significa conhecimento (competência) e cortesia dos colaboradores do fornecedor de serviços e sua habilidade em transmitir confiança, segurança e credibilidade na prestação do serviço.

Tangibilidade

A última das cinco dimensões da qualidade, segundo Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988), tangibilidade, significa a aparência das instalações físicas, dos equipamentos, dos funcionários e dos materiais de comunicação.

As dimensões da qualidade de serviços variam para diversos autores, mas as cinco dimensões resultantes do trabalho de Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988) continuam sendo as mais citadas na literatura, tanto para serviços face-a-face, quanto como referenciais para desenvolvimento de modelos para avaliação da qualidade de serviços prestados com base em Tecnologia da Informação.

História da Qualidade do Serviço de Atendimento a Clientes

O tema qualidade no serviço de atendimento a clientes vem despertando cada vez mais a atenção das empresas que buscam, estrategicamente, maior competitividade no mercado.

O conceito de atendimento ao cliente não é novo. Conforme Swift (2001), o termo cliente surgiu no início do século XX, demorando praticamente cem anos para que o seu significado passasse a ser entendido pelas empresas.

Torna-se, no entanto, oportuno, destacar que segundo Moura (1999: 3), “por cliente, deve-se entender não somente o consumidor final do produto ou serviço a ser fornecido, mas também os componentes internos das organizações.”

Com base em vários estudos realizados, constata-se que o propósito fundamental do serviço de atendimento sempre foi promover a satisfação do cliente. Como diz Gordon (1998: 48) “o cliente – não o produto, a pesquisa, o desenvolvimento e outras competências – deve ser o centro das estratégias de negócios [...]”

Na obra de Marques (1994: 43), constata-se que conceito de cliente mudou radicalmente, numa perspectiva histórica recente e “seu movimento de mudança vem ganhando velocidade inimaginável devido, principalmente, às conquistas tecnológicas e à globalização da oferta”.

Num retrospecto desenvolvido por Chauvel (2000), é possível verificar que o tema sobre a satisfação do cliente despertou o interesse de muitas disciplinas e correntes científicas, ao longo do século XX, levando-as a estabelecerem múltiplas discussões acerca da questão.

No início do século XX, apareceram economistas abordando pela primeira vez o tema da satisfação dos clientes. A teoria económica do comportamento do consumidor pressupõe que toda compra feita por um consumidor envolve uma escolha, normalmente efectuada em função da busca de maximização de sua utilidade ou, como dizem Bennett e Kassarian (apud Chauvel, 2000), da maximização de sua satisfação - para esses autores, utilidade e satisfação são duas palavras que estão relacionadas de tal maneira que pode-se falar em utilidade como a medida da satisfação das necessidades e desejos.

Chauvel concebe, em sua visão, que a teoria económica simplifica exageradamente a realidade através do pressuposto de racionalidade do consumidor.

Também Kotler (apud Chauvel, 2000) vê, no modelo económico, um nível de análise restrito que denomina de pequena parte da “caixa preta”, deixando de lado, vários factores fundamentais ao entendimento do comportamento do consumidor como aprendizagem, motivação, personalidade, atitudes, dentre outras.

Posteriormente à abordagem da teoria económica, a questão foi tratada à luz da teoria behaviorista, derivada do modelo pavloviano de condicionamento. Acerca dessa abordagem, Chauvel (2000: 25) esclarece que: a teoria behaviorista substitui o homem racional proposto pela teoria económica por um ser moldado pelo ambiente. Os estímulos, recompensas e punições propiciados pelo meio constroem a organização do comportamento, independentemente de qualquer processo interno, racional ou não. Longe de avaliar sistematicamente as opções que lhe são oferecidas, o consumidor apenas aprende, como um animal condicionado, a responder favoravelmente ou não a determinados estímulos. Seu comportamento é governado por factores que escapam ao seu controlo (os estímulos), que podem ser identificados e, eventualmente, manipulados por cientistas.

O consumidor é visto como alguém que talvez não saiba o que faz – sua ‘lógica’ é irracional - mas a ciência pode ser capaz de descobrir porque ele faz opção por um determinado produto ou serviço, dando mostra daquilo que o torna satisfeito.

Outros estudos estão vinculados à Teoria Cognitivista. Chauvel (2000: 29) esclarece que “a satisfação do consumidor, na abordagem dessa teoria, é o resultado do confronto de uma referência interna – caracterizada como intangível – com os benefícios/prejuízos propiciados por uma determinada transação”.

Partindo para o enfoque da qualidade, Moura (1999) cita a experiência dramática vivida pelas empresas Japonesas no período pós-guerra, lutando contra os problemas de qualidade dos seus produtos que o deixavam em desvantagem competitiva. Explica que através do trabalho desenvolvido por Deming, iniciado na década de 1950, os japoneses interessaram-se pela qualidade, olhando-a de forma mais ampla e abrangente, ou seja, desde a fase de pesquisa e desenvolvimento até a produção e venda dos produtos, focando sempre na satisfação dos clientes.

O trabalho de Deming assumiu tamanha importância a ponto do Governo Japonês instituir, no país, o Prêmio Deming de Aplicação, concedido a todas as empresas que se destacassem no aperfeiçoamento de suas atividades de controle de qualidade.

Outro momento bastante importante da qualidade no Japão refere-se ao trabalho de Juran, que buscou abordar a qualidade como uma ferramenta de gestão para o aumento da produtividade e competitividade, através de melhoria de processos e sistemas. Com seus seminários, conseguiu estimular as empresas a adotarem o conceito de controle de qualidade para todas as suas áreas.

Ainda dentro dessa abordagem, Moura (1999) observa que Crosby, através de seus estudos, introduziu finalmente o conceito de qualidade voltado para a satisfação do cliente, por meio da eliminação de erros ou defeitos, de “forma preventiva”, e perseguindo a condição de “zero defeitos”.

A partir desses enfoques, e voltando-se para as afirmações de Rios et al. (2001: 9), constata-se que são muitas as teorias que têm tentado entender e explicar o mercado. Na medida em que este foi evoluindo, alteraram-se também as doutrinas que buscavam elucidá-lo. Rios et al. mostram que não tardou muito para que o “estado de graça” entre fornecedores e consumidores, pregado pelo liberalismo, passasse a ser considerado utópico e levasse a situação do consumidor – nos planos econômico, político e jurídico – a uma posição insustentável. Como afirmam, multiplicaram-se as imperfeições do mercado, e o consumidor se viu, de uma hora para outra, sujeito a toda uma série de abusos: acidentes de consumo provocados por produtos e serviços perigosos, má qualidade dos bens de consumo, publicidade enganosa e abusiva, práticas e cláusulas contratuais abusivas, dificuldade – quando não impossibilidade – de acesso às instâncias judiciais.

Focando-se na evolução do marketing, dentro desse retrospecto histórico, McDonald (2001) discorre sobre o seu desempenho nas empresas, ao longo das últimas décadas, alegando que o marketing era, na década de 1950, totalmente focado no mercado de bens de consumo. Já nos anos 1960, virou-se também para o mercado empresarial. Na década de 1970, demonstrou grande preocupação com o mercado sem fins lucrativos, ou seja, o marketing social. Nos anos 1980, foi a vez dos serviços – como diz o autor, uma área que até então não havia recebido atenção merecida, devido à sua importância reduzida no cenário económico. Então, na década de 1990, uma nova abordagem se destaca, a qual denominou-se Marketing de Relacionamento, ou, simplesmente, gestão de relacionamento com o cliente (CRM – *Customer Relationship Management*), o qual é sustentado pela tecnologia da informação e tem como propósito básico o relacionamento excelente com os clientes, de tal forma que se consiga não só atraí-los mas, principalmente, mantê-los fiéis à empresa.

A estratégia do CRM surgiu a partir da ideia de moldar o mercado a favor da empresa. Ela veio buscando criar valor suficiente para o cliente, levando-o a voltar para novas compras, num relacionamento que se estende ao longo do tempo, promovendo ganhos para ambas as partes. Conforme Freemantle (1994), na década de 1980, muitas empresas deram um pequeno salto no sentido de tornar melhor o atendimento ao cliente. Providenciaram campanhas caras durante algum tempo e incentivaram o pessoal da *front office* a sorrir mais, ser mais amigável e fornecer melhores informações. Nas instalações das empresas, vídeos polidos e pôsteres exaltando a importância do cliente tornaram-se uma realidade.

Olhando para essa nova vertente da relação empresa-clientes, Swift (2001) observa que na década de 1990, tanto os papéis do comprador como os do fornecedor se inverteram: os clientes deixaram de ser “caçados” para serem tratados como especiais e “cultivados”. Actualmente, os clientes querem ser ouvidos e esperam que o fornecedor ou provedor de serviços ofereça a eles, flexibilidade, disponibilidade, criatividade e preço vantajoso.

Dentro dessa realidade, o que se encontra são consumidores e clientes, de uma maneira geral, mais exigentes nas transações de compra e venda, o que acaba reflectindo principalmente nos serviços de atendimento a clientes das empresas, obrigando-as a continuamente reavaliá-los e revê-los.

Na busca de uma melhor compreensão dessa evolução histórica, é bom observar que para Rios et al. (2001:10): é impossível separar a história do homem do acto de consumir, até porque o ser vivo perece sem consumo. O consumidor, assim, não é uma categoria económica, histórica e sociológica totalmente nova. O desenvolvimento do consumo e o do

homem, conseqüentemente, se confundem.

Freemantle (1994) apresenta uma visão bastante realista quando diz que o conceito de serviço de atendimento a clientes tem sido abordado pela maioria dos gestores de empresas nas últimas décadas, mas pouco praticado. Em sua visão, as experiências de atendimento ao cliente, normalmente, são totalmente desvinculadas da imagem de “qualidade de serviço” que essas empresas tentam transmitir.

De uma maneira bastante crítica, Freemantle (1994: 14) faz entender que nos dias actuais, o termo “atendimento ao cliente” é utilizado como um cosmético burocrático para ocultar as falhas no tratamento que a empresa dá a seus clientes” e completa que “o atendimento ao cliente deveria ser um aspecto fundamental e integral de qualquer negócio e deveria ter peso igual nas considerações estratégicas sobre o futuro da empresa”.

Atendimento a clientes no contexto da globalização

As organizações não podem mais deixar perpetuar a ideia de que o atendimento a clientes se resume apenas em oferecer produtos de alta qualidade. Muito menos em conceber um serviço de atendimento que seja eminentemente reactivo às necessidades dos clientes. Para se oferecer um atendimento de boa qualidade, num ambiente de negócios cada vez mais globalizado, torna-se fundamental perceber a importância dos clientes para a sobrevivência da empresa, bem como conhecer o valor que eles esperam obter dela. É preciso estar pronto para conhecê-los profundamente e, assim, poder encantá-los.

Cobra (2001) ressalta tal importância enfatizando que esse cenário exige das empresas, principalmente as de serviços, o acompanhamento da evolução tecnológica e o novo perfil dos clientes para poder conhecê-los e atendê-los em suas necessidades, desejos e fantasias. Essa postura voltada para o cliente, deve permitir à organização, uma visão mais abrangente do atendimento a clientes e de como ele deve acontecer de forma integrada e efectiva. Na visão de Gerson (1999: 3) essa abrangência é demonstrada ao afirmar que: o atendimento a clientes envolve todas as actividades da empresa e seus colaboradores para satisfaze-los. Isso significa mais que atender reclamações, providenciar reembolsos ou trocas nas devoluções ou sorrir para os clientes. O atendimento a clientes também significa sair em sua busca, fazendo todo o possível para satisfaze-los e tomando decisões que os beneficiem, mesmo à custa de sua empresa.

Considerando que os clientes já não se encontram tão concentrados e próximos da empresa, como nos velhos tempos, deve-se atentar para que isso seja válido para qualquer

cliente, independentemente de onde ele se encontre. Afinal, proximidade física nos dias de hoje não é mais um factor que garante a retenção e a fidelidade.

A globalização tem transformado os clientes em clientes globais, com desejos, necessidades e expectativas, também globalizados. Isso torna-se perceptível à medida que são observadas as suas práticas virtuais de compras. O que se constata é que as empresas actuais não podem mais decidir por produtos e serviços destinados apenas aos clientes locais. Hoje, os clientes estão por toda parte, procurando o que há de melhor em serviços e produtos.

Dessa forma, torna-se fundamental considerar a perspectiva de Cobra (2001: 6) ao afirmar que “a globalização da economia trouxe para as empresas a oportunidade de ampliar sua base de negócios em dimensão internacional, mas, de outra parte, isso intensificou a concorrência em todos os mercados”. Considerando a lógica do pensamento, a grande preocupação nesse ambiente passa a ser, portanto, actuar estrategicamente de forma a conquistar e reter clientes.

Como diz Cobra (2001: 16): cada serviço oferecido ao mercado deve combinar aspectos tangíveis, perfeitamente identificados e valorizados pelos consumidores, com aspectos intangíveis, mas que contenham uma vasta quantidade de prémios, visando agregar aos seus serviços um atendimento de boa qualidade que encante os clientes.

Davis (apud Shiozawa, 1993: 18) esclarece que “as grandes decisões sobre cada uma das funções na empresa global, tais como pesquisa, projecto, fabricação ou sistemas de informação, [...], são tomadas numa base mundial”. Essa actuação global das empresas levam-nas a uma organização ramificada em todo o mundo, formando teia de pequenas empresas, altamente especializadas em seu negócio, sendo essa teia constituída através de parcerias, associações e *outsourcing*. De certa forma, isso leva a uma maior proximidade com os clientes reais e potenciais que se encontram em qualquer parte do mundo. E, nesta teia, com certeza, todo e qualquer cliente deseja encontrar nas empresas uma boa qualidade no atendimento.

Dentro desse aspecto, Shiozawa (1993: 18), afirma que “nos extremos destas teias pode nem existir uma organização, mas apenas um telefone, um fax ou um terminal de computador”. Tem-se aí o que se denomina organização virtual, a qual para funcionar eficientemente, precisa de um recurso fundamental que é a informação. Shiozawa faz entender que “ela flui através das inúmeras “unidades virtuais” da organização, dando-lhe possibilidade de uma actuação global”. Essas organizações desenvolvem suas operações para os clientes através de correio electrónico (dados, voz e imagem) facilitando as

comunicações entre inúmeros e distantes pontos; a videoconferência reunindo “numa mesma sala” pessoas que estão em países diferentes; clientes e fornecedores trocando documentos electronicamente (EDI – *Electronic Data Interchange*); operações financeiras realizadas entre diversos bancos e empresas utilizando-se um terminal de computador sobre a mesa.

Quanto a posições de mercado, Shiozawa (1993: 32) alega que “em vez de crescer verticalizando-se, as empresas passam a estar mais focadas em seu negócio central, realçando seus pontos fortes e vantagens competitivas”. Explica que “a conquista de mercado passa a dar-se não pelo gigantismo, mas pelo domínio tecnológico ou especialização”. Para ele, a forma de reforçar posições de mercado ou actuar em novos segmentos revela-se através do estabelecimento de parcerias e associações com outras empresas. E, quem tem a ganhar com isso, são os clientes.

De entre suas diversas observações, destaca que: o conjunto de alterações que as organizações estão sofrendo, em vista das novas exigências da economia global, deve ter uma referência bastante clara, sem a qual não farão nenhum sentido: o cliente. É o foco permanente no cliente que pode calibrar as grandes estratégias que estarão sendo traçadas para reajustar as empresas à nova realidade [...].

Shiozawa (1993) acredita que o conjunto de tendências na era da informação reforça o papel do indivíduo na sociedade. Seu grau de exigência, portanto, torna-se maior, o que se reflecte inclusive na legislação. Destaca que a propaganda enganosa torna-se crime. O consumidor passa a ter o que era tido como uma concessão ou favor como um direito seu, garantido pelo Código de Defesa do Consumidor. Meios de comunicação como jornais e revistas periódicos apresentam uma coluna do leitor, questionando autoridades. Estas têm respondido sistematicamente como uma obrigação de qualquer cargo público. Frente a tudo isso, as empresas buscam estruturar departamentos de atendimento aos clientes, para esclarecimentos, reclamações e sugestões. Muitas são as empresas que partem para a criação da figura do *ombudsman*, um funcionário com estabilidade no emprego, cuja função é ouvir leitores ou clientes e questionar permanentemente sua empresa.

Enfim, o tempo de “dormir à sombra da bananeira” e da estabilidade, ficou no passado. Percebe-se agora que, mais do que nunca, os serviços de atendimento a clientes das empresas precisam ser tratados de forma estratégica focalizando na qualidade, caso elas queiram se garantir como competitivas no mercado global.

A necessidade de atenção na satisfação dos clientes

As empresas não devem se ver e actuar apenas como produtoras de bens e serviços, mas como empreendedoras voltadas para a satisfação dos clientes. Como diz LeBoeuf (1996: 13) “os clientes são os maiores activos da empresa, pois, sem eles, a empresa não existe”. Os clientes de hoje não se satisfazem somente com produtos de qualidade, mas estão se tornando cada vez mais exigentes quanto à qualidade dos serviços prestados pelas organizações. Considerando tal questão e, para uma melhor compreensão desse objecto de pesquisa, Swift (2001) classifica os clientes da seguinte forma:

- a) cliente – o do retalhista. Aquele que compra o produto ou o serviço final e que, normalmente, é representado por um indivíduo ou uma família;
- b) empresas para empresas – Nesse caso, é o cliente que compra o produto de uma empresa e adiciona esse produto ao produto que ele fabrica, para venda a outro cliente ou empresa;
- c) canal/Distribuidor/Franquia – trata-se de pessoa ou organização que compra o produto da empresa para vender ou para utilizá-lo como seu representante/ponto de venda nessa área;
- d) cliente interno – refere-se à pessoa ou unidade de negócio dentro da empresa que precisa do produto ou serviço dessa empresa para obter sucesso nos próprios objectivos de negócio. Esse é o cliente mais ignorado de uma organização e o mais lucrativo ao longo do tempo.

De uma maneira geral, o cliente deve necessariamente ocupar as prioridades de negócio da empresa. Sua satisfação, independentemente de sua classificação, é factor crítico de sucesso para qualquer organização que queira continuar competindo no mercado global.

Reconhecendo que a alta satisfação leva a um alto nível de fidelidade do cliente, muitas empresas, segundo Kotler (2000), estão buscando conquistar a satisfação total do cliente, uma vez que, para essas empresas, ao mesmo tempo que tal conquista representa uma meta, é também uma ferramenta essencial de marketing. Infelizmente, dentro desse contexto, o que se percebe é que muitos ainda não têm a consciência da importância dos serviços aos clientes. Como afirmam Cannie e Caplin (1994: 4): “Os gestores de topo só agora estão a se dar conta de que os serviços orientados para o cliente são um processo estratégico”. Publicidade, slogans e boas intenções não são suficientes. É necessário obter o comprometimento dos altos escalões e assumir novas decisões administrativas, mudanças

de atitude, estratégias e sistemas, adoptar um comportamento de parceria com o cliente e muito mais.

Wing, (1998: 165), demonstrando sua preocupação com tal questão, afirma que “as empresas devem trabalhar no sentido inverso, primeiro focalizando a satisfação do cliente, depois recuando até a criação dos produtos ou serviços que proporcionam essa satisfação”. Como diz Peter Drucker (apud Wing, 1998: 166) “o propósito da empresa é gerar e manter clientes”. E, a partir do momento em que a empresa consegue satisfazê-los totalmente em seus desejos, necessidades e expectativas, tem a seu favor todas as condições fundamentais para mantê-los activos em seus negócios. Isso precisa ser percebido com clareza por empregados, gestores e corpo directivo da empresa.

Dentro dessa perspectiva, torna-se desafiador perceber o que Moura (1999: 11) sugere, quando diz que “as organizações deveriam ter como meta atingir 100% de satisfação de clientes”. O cliente não está preocupado com estrutura administrativa, financeira ou planeamento estratégico, mas sim, com o valor que a empresa pode lhe oferecer. A partir do momento que a empresa passa a funcionar com o foco no cliente, ela consegue se conduzir para resultados e modelo cultural que promova essa transferência de valor e para um atendimento que seja de excelente qualidade.

O cliente satisfeito mantém, normalmente, com a empresa um relacionamento saudável, de longa duração, onde ele e a empresa, de alguma forma, são beneficiados. Kotler (2000) descreve com clareza o perfil do cliente satisfeito, atribuindo-o a ele os seguintes:

- a) permanece fiel por mais tempo;
- b) compra mais à medida que a empresa lança novos produtos ou aperfeiçoa produtos existentes;
- c) fala favoravelmente da empresa e de seus produtos;
- d) dá menos atenção a marcas e propaganda concorrentes e é menos sensível ao preço;
- e) oferece ideias sobre produtos ou serviços à empresa;
- f) custa menos para ser atendido do que novos clientes, uma vez que as transações são de rotinas.

A partir dessa óptica, as empresas necessariamente têm que buscar a capacitação que lhes garantirá conquistar a preferência dos clientes. Wing (1998) propõe que as empresas devem estar prontas para oferecer diferentes combinações de meios, lugares e preços, para que os clientes lhes dêem a preferência.

Ampliando o entendimento do que seja satisfação do cliente e bom atendimento, Wing

(1998: 252) esclarece que “significam sempre observar a sua empresa, as suas políticas e os seus produtos e serviços a partir da perspectiva dos seus clientes”. Observa que o cliente quer é ter suas perguntas respondidas, suas necessidades atendidas e seus problemas devidamente resolvidos em vez de querer saber como a empresa está organizada para atendê-lo. A preocupação em se organizar para oferecer um serviço de excelência deve acontecer de forma e melhoria contínua por parte do fornecedor.

E, uma realidade da qual não se pode mais fugir é que cada vez mais o atendimento vem se tornando mais individualizado. A cada dia que passa, mais e mais as empresas estão preocupadas em atender os clientes dentro de sua individualidade, de suas preferências que, muitas vezes, são únicas. Ao tratamento de forma individual, Davis (apud Shiozawa, 1993: 25) o chama de customização de massas, significando que: um grande número de clientes pode continuar a ser atingido pela produção em massa da economia industrial, porém onde cada cliente é tratado de forma individual, como os mercados customizados das economias pré-industriais. Aliam-se as possibilidades abertas pela tecnologia de informação à necessidade de atender a demandas muito diferenciadas, cada vez mais específicas e em permanente mutação.

De certa forma, pode-se alegar que produtos e serviços customizados são fortes candidatos à preferência e fidelidade dos clientes, nos dias actuais, em que a produção em série nos moldes tradicionais não só é criticada, mas vem sofrendo fortes reavaliações em função até mesmo dos avanços tecnológicos.

Finalizando, conclui-se que uma vez focada na satisfação dos clientes, as empresas têm como empreender um serviço de atendimento que seja sempre inovador e que realmente resguarde a qualidade esperada.

O serviço de atendimento a clientes

Numa sociedade orientada para o serviço, a qualidade e a excelência do mesmo assumem um factor estratégico para o sucesso da empresa.

Na intenção de clarificar esse conceito, hoje tão considerado no mercado competitivo, Kotler (2000: 448) define serviço como “qualquer acto ou desempenho, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra e que não resulta na propriedade de nada”. O autor explica ainda que sua execução pode estar ou não ligada a um produto concreto. Os serviços vêm assumindo uma posição cada vez mais importante para a conquista da satisfação dos clientes.

Contemplando a visão de Tschohl e Franzmeier (1996: 7), verifica-se que “serviço é a energia e a força necessária para uma organização que luta apenas para ficar na superfície em lugar de afundar. Com serviço, a empresa pode começar a subida rumo a maiores lucros, ganhando impulso sem limite”.

De uma maneira bastante subtil, os autores conduzem à compreensão de que serviço com excelente qualidade é a alternativa para um melhor desempenho no mercado, frente aos concorrentes e à necessária conquista de um posicionamento que sustente a continuidade da empresa. Uma vez que o serviço de atendimento ao cliente é prestado com qualidade desejada, ele conserva os clientes já existentes, atrai outros, desenvolve a reputação e induz os clientes potenciais a fazer negócios com a empresa no futuro.

À medida que vão ficando mais exigentes em relação a serviços, os clientes das empresas vão levando-as a entender que a definição que eles têm da qualidade de serviço vai se alterando ao longo do tempo, e de forma radical, conforme sustenta Tschohl e Franzmeier (1996: 10) “a definição actual inclui localização conveniente, amplitude de escolha, dominância da categoria e rapidez da transação”.

Kotler (2000: 314) acredita que “as grandes diferenças de serviços são facilidade de pedido, entrega, instalação, treinamento do cliente, orientação ao cliente e manutenção e reparo”.

Ainda, Tschohl e Franzmeier (1996: 10), de uma forma abrangente, conduzem à ideia de que: “a qualidade do serviço é a orientação de todos os recursos e de todo o pessoal de uma companhia em direcção à satisfação do cliente – todo o pessoal – não apenas aqueles que lidam frente a frente com o cliente ou que se comunicam com ele pelo telefone, por fax, por cartas ou de qualquer outra maneira”. Existe um elemento de serviço em toda actividade de atendimento por qualquer empregado porque, em última análise, exerce um impacto sobre a qualidade real percebida do produto adquirido pelo cliente.

Vários autores concordam que a qualidade de atendimento a clientes tornou-se, nas últimas décadas, um forte diferencial da estratégia competitiva das empresas que se despertam para a necessidade de estar atentas ao “como maximizar a satisfação dos clientes”, atendendo de forma incomparável aos seus desejos, necessidades e expectativas.

Vale a pena destacar a posição de Freemantle (1994: 127), ao mencionar que “o atendimento ao cliente é uma prática, não uma teoria”. Isso evidencia que, embora seja necessário um planeamento e controlos para se atingir a qualidade, de nada valerá se não ultrapassar as fronteiras do discurso e do registo formal em documentos executivos.

Sobre este tema, Freemantle (1994: 15) conduz à ideia de que: o atendimento ao cliente é

um conceito aplicável a todas as indústrias e organizações e a seus funcionários. Não é um conceito que deva ficar confinado à frente de atendimento de lojas, hotéis, restaurantes e companhias aéreas. O atendimento ao cliente é aplicável também ao pessoal que atende ao telefone, aos departamentos financeiros que trabalham para a organização e aos gestores de topo que têm de apresentar um alto grau de liderança, apoio e orientação às suas empresas. Em sua concepção, toda e qualquer organização tem muito a ganhar desenvolver a sua abordagem de atendimento aos clientes. À medida que as empresas assumem essa perspectiva e encaram o atendimento como um factor distintivo de seu negócio no mercado, fica mais fácil aprender e realizar mais pelos seus clientes.

No atendimento ao cliente, a qualidade tem que ser conquistada da forma mais abrangente possível. Isso é abordado por Tschohl e Franzmeier (1996: 59) quando sugerem que “as companhias devem atender a todas as dimensões da qualidade do serviço”.

Freemantle (1994) apresenta 14 testes-chave para o bom atendimento ao cliente, os quais são aplicáveis a todas as empresas e organizações, sejam elas do sector público ou privado. Os testes são imutáveis e reflectem os fundamentos básicos do atendimento ao cliente. Freemantle acredita que a organização que passa nesses testes, demonstra ter atingido um extraordinário atendimento a clientes, a tal ponto que não pode ser superado por qualquer um de seus concorrentes. São eles:

- a) cumprindo a promessa de atendimento – todas as declarações de intenção feitas pela organização como corporação ou por empregados em particular e, portanto, encaradas pelos clientes como promessas devem ser cumpridas;
- b) o atendimento telefónico em cinco segundos – todas as chamadas telefónicas para uma empresa devem ser atendidas dentro de cinco segundos (em qualquer parte da organização). Os clientes têm limites que variam. E, nenhuma desculpa é aceitável;
- c) respostas documentadas em dois dias – todos os documentos dos clientes que exijam uma resposta devem ter seu recebimento acusado dentro de dois dias e uma data final especificada para uma resposta completa. De preferência, a pessoa a quem o documento é dirigido deve responder pessoalmente e, de maneira personalizada, à consulta.
- d) tempo máximo de espera de cinco minutos – em nenhuma circunstância, qualquer cliente deve ter de esperar mais que cinco minutos por atendimento. Os clientes perdem tempo e dinheiro valiosos tendo de esperar por atendimento. Os clientes sempre optam pela empresa que não os faz esperar;

- e) atitudes positivas dos empregados – toda e qualquer interação entre um cliente e um representante da organização será conduzida de uma forma cortês, amigável e positiva, com uma demonstração genuína de olhar pelo cliente;
- f) comunicações pró-ativas – Caso a promessa de atendimento ao cliente não puder ser cumprida, por um motivo qualquer, é imprescindível informá-lo antes que ele reclame;
- g) sinceridade e franqueza – todas as comunicações da empresa aos clientes devem ser feitas numa base completamente sincera e franca. Nada deve ser omitido ao cliente, nem deve-se distorcer a verdade;
- h) confiabilidade dos sistemas – o sistema de atendimento não deve falhar mais do que uma vez em mil. Em outras palavras, o sistema de prestação de serviços aos clientes deve funcionar sempre, com alto padrão de confiabilidade;
- i) reparação rápida – deve-se tomar providências imediatas, sem hesitação, para reparar qualquer defeito do produto ou falha no atendimento ao cliente. É inevitável que alguma coisa saia errada;
- j) estar por dentro – Todos os empregados devem conhecer o produto, conhecer o serviço, conhecer a empresa, saber como fazer as coisas, saber como resolver problemas e conhecer os clientes habituais pelos nomes. É importante que os funcionários estejam prontos para lidar com qualquer dúvida ou contingência do cliente;
- k) domínio da frente de atendimento – a pessoa que lida directamente com um cliente deve ser capaz e estar disposta a (sem medo de recriminação por parte da chefia) responder eficazmente a ele e, conseqüentemente, ter o discernimento de tomar uma decisão em favor do cliente, qualquer que sejam as circunstâncias. Qualquer um que atender o cliente tem a responsabilidade de servi-lo satisfatoriamente;
- l) pequenos extras – as expectativas do cliente devem, frequentemente, ser superadas pelo fornecimento não solicitados. É importante inovar e agradar o cliente, e o fornecimento de pequenos extras é uma chance criativa e desafiadora a que a equipa tem de responder entusiasticamente;
- m) atenção aos pormenores – o detalhe do atendimento deve estar próximo da perfeição. A Lei de Pareto aplica-se aqui: 80% da alienação dos clientes provêm de 20% dos detalhes errados. A falha na observação dos pormenores pode ser em função de não ouvir os clientes com atenção; comunicação inadequada; indefinição

de padrões detalhados; não consciência da importância e do cuidar do pormenor e, o raciocínio de que buscar a perfeição custa muito dinheiro;

- n) aparência imaculada – a aparência imaculada é fundamental para garantir a confiança do cliente no sentido de o serviço a ser prestado ser confiável e de alta qualidade. A aparência é reflectida numa documentação de alto padrão e todos os aspectos da abordagem estratégia de marketing da empresa.

Uma organização pode apresentar todos os recursos necessários ao seu pleno funcionamento, mas se o atendimento a clientes não for suficiente, ela provavelmente não terá progresso.

Consonante com essa ideia, Freemantle (1994: 13) observa que: o atendimento ao cliente é o teste final. Pode fazer tudo certo, em termos de produto, preço e marketing, mas, a não ser que complete o processo com um atendimento ao cliente de alta qualidade, corre o risco de perder negócios ou até mesmo sair do negócio.

A busca da excelência na qualidade do atendimento a clientes tem que ser encarada como algo de fundamental importância, uma estratégia vital para a continuidade da empresa e do próprio negócio. Não basta que seja mais uma estratégia conhecida pelas pessoas da organização, mas tem que ser incorporada nas atitudes e na vivência do relacionamento com os clientes.

Isso de certa forma é confirmado por Freemantle (1994: 65-66), quando afirma que: para ter realmente sucesso, a busca da alta qualidade 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. A obsessão significa ter em mente o atendimento ao cliente como prioridade hoje, amanhã, no mês que vem, no ano que vem e nos próximos dez anos.

O atendimento ao cliente não pode ser esquecido, pois o que é certo hoje pode não ser amanhã, o que demonstra que sempre haverá novos desafios e novas oportunidades a serem exploradas.

E diante desses novos desafios, torna-se difícil agir estrategicamente sem conhecer profundamente o cliente. Para Wing (1998: 21) “a finalidade de uma empresa é conquistar e manter clientes. [...] nenhuma empresa pode funcionar de forma eficaz se não tiver uma visão clara do que os possíveis clientes desejam”.

Através de uma perspectiva mais ampla, pode-se dizer que uma empresa torna-se mais capacitada para manter clientes a partir do momento que compreende melhor seus

concorrentes.

Quando Shiozawa (1993: 52) aborda o atendimento a clientes, ele o conceitua como sendo “todas as melhorias, benefícios e diferenciações, baseadas no profundo conhecimento do cliente, que ajudem a criar o serviço ou produto potencial”. O autor explica que “atendimento ao cliente significa, portanto, tudo aquilo que, em conformidade com os requisitos, ou seja, o fornecimento dos produtos ou a prestação dos serviços solicitados, ajude a criar o produto ou serviço potencial”. Esclarece ainda que, este conceito ajuda a entender que o cliente tem expectativas que são crescentes, ou seja, “o produto ou serviço aumentado rapidamente transforma-se em esperado e o potencial em aumentado”, o que exige que a empresa esteja constantemente se inovando.

Embora atendimento a clientes seja fundamental para que a empresa se torne mais competitiva, muitas organizações ainda não se deram conta da sua importância e do quanto deve-se nele investir, afim de inová-lo e torná-lo mais criativo e diferente.

Shiozawa (1993) acredita que as empresas que conseguirem manter o foco no cliente e atenção às suas necessidades actuais e futuras serão aquelas que terão prosperidade a longo prazo. Isso deixa evidente a importância de se ter em mente a necessidade de um investimento contínuo na melhoria e alcance da excelência da qualidade no atendimento.

Dentre os diversos aspectos apresentados relativos ao atendimento a clientes, não poderia deixar de ser citado a cultura da empresa. Segundo Freemantle (1994: 82-83) “o valor de um incrível atendimento ao cliente deve ser profundamente embutido na cultura da organização e nas crenças pessoais de cada trabalhador que trabalha nela”. Esclarece que ela não pode ser imposta. Ela surge através de uma reflexão de valores e crenças directa e indirectamente exibidos pelos executivos veteranos, bem como sobre reacções do resto da empresa a esses valores e crenças.

A partir do momento que se cultiva o nascimento dessa cultura, Freemantle (1994) alega que toda a organização começa então a viver o atendimento ao cliente. Torna-se possível encontrá-lo na fabricação, na atenção dada à confiabilidade e qualidade; no depósito e na distribuição, no respeito aos horários de entrega e facilidade de pedidos; no *design* do produto e sua facilidade de uso; na assistência técnica; na maneira em que o departamento financeiro lida com as facturas e cobrança; na maneira do departamento de pessoal seleccionar e definir treinamento; na recepção e no atendimento ao telefone.

É possível alcançar alta qualidade no atendimento ao cliente quando o enfoque dado ao atendimento, os sistemas da empresa e a maneira de pensar do pessoal são periodicamente questionados. Principalmente nos momentos em que a empresa passa por mudanças no

atendimento, buscando inová-lo e diferenciá-lo face aos concorrentes, torna-se fundamental que os novos padrões empregados sejam avaliados a fim de não se ter um conceito que esteja alicerçado na subjectividade.

Freemantle (1994) sugere o emprego de auditorias da qualidade periódicas nas empresas, não com a finalidade de localizar erros no atendimento ao cliente, mas para avaliar o seu nível de desempenho, controlar o progresso que se está conseguindo nele e até mesmo indicar outras áreas que possam ser melhoradas. Além de auditorias periódicas e buscando não deixar que o atendimento a clientes tenha sua experiência dissipada aos poucos, Freemantle (1994: 135-142) propõe que se faça revisões semanais em toda a empresa. Como diz o autor, essas revisões “devem incluir reuniões de meia hora entre o pessoal da *front office* e seus superiores, até reuniões de meia hora entre directores e seus supervisores.” O autor chama a atenção para a importância de se desenvolver um processo de geração de ideias, incentivando a equipa a pensar livremente, produzindo energias criativas e, permitindo com isso, escapar do convencional e tradicional. Além de levar supervisores e equipa a posturas pró-activas, reforça a obsessão necessária para se atingir a qualidade de atendimento ao cliente.

Ouvir os Clientes

Um dos aspectos que costumam impedir as organizações de atender melhor os clientes é a falta da consciência em relação a importância de ouvi-los com regularidade. Sabe-se que nem todo cliente insatisfeito reclama e, uma vez não ouvido, ele simplesmente se afasta da empresa, mudando com facilidade sua preferência para os serviços do concorrente, no mercado.

Acerca dessa questão, diz Kotler (2000:70), “a empresa deve avaliar a satisfação de seus clientes regularmente”. Afinal, é uma questão de sobrevivência. O autor também faz questão de ressaltar em sua obra que pesquisas realizadas mostram que os clientes, embora fiquem insatisfeitos em 25 por cento de suas compras, apenas 5 por cento efectivamente reclamam. Os outros 95% ficam perdidos sem saber se vale a pena reclamar e a quem devem se queixar.

Ouvir o que os clientes têm a dizer acerca do serviço de atendimento é o caminho para se conquistar o diferencial que tornará a organização competitiva frente aos concorrentes. Não há como saber o que o cliente vê como o ideal do serviço a lhe ser prestado sem fazê-lo falar. Até porque, como diz Kotler (2000: 206), o comportamento do consumidor é

influenciado por quatro factores: culturais (cultura, subcultura e classe social), sociais (grupos de referência, família e papéis e status), pessoais (idade e estágio no ciclo de vida, ocupação e circunstâncias económicas, estilo de vida e personalidade e auto-imagem) e psicológicos (motivação, percepção, aprendizagem e crenças e atitudes).

À medida que os clientes são ouvidos, uma maior percepção dos mesmos é obtida e uma melhor organização para satisfazê-los passa a ser incorporada ao atendimento da empresa. Somente olhando nos olhos do cliente e buscando ter com ele uma simbiose perfeita é que a empresa terá como satisfazê-lo e torná-lo feliz.

Freemantle (1994: 95-97) reforça essa visão quando diz que “sem uma resposta clara de seus clientes o atendimento nunca pode ser melhorado”. É simplesmente uma questão de saber o que eles querem, como se sentem, o que pensam, como fazer para se sentirem valorizados, como escutá-los bem como o tipo de iniciativas que eles apreciam. Afirma que “incentivar o cliente a fornecer respostas é uma maneira importante de assegurar um compromisso de longo prazo com a empresa”.

Pensando dessa forma, percebe-se que o bom atendimento acaba sendo decorrência de um aprendizado contínuo. A cada iniciativa e a cada instrumento utilizado para incentivar o cliente a falar, uma nova experiência é vivida e uma nova aprendizagem acontece.

Tschohl e Franzmeier (1996), frente a essa questão, recomendam algumas ferramentas de pesquisa, afim de facilitar à empresa a conhecer as opiniões dos clientes, quanto aos serviços e produtos oferecidos. Eles classificam tais ferramentas da seguinte forma:

- a) pesquisas informais – simples discussão das últimas reacções dos clientes numa reunião mensal ou semanal dos funcionários, a fim de se ter medidas necessárias para melhorar ou expandir os serviços. Outra forma desse tipo de pesquisa pode ser reunião informal com os próprios clientes, periodicamente;
- b) pesquisas formais – o objectivo é focalizar grupos nos quais um líder faz perguntas e motiva as respostas. O grupo deve ser constituído tanto por clientes quanto por empregados provenientes de todas as funções e de várias faixas etárias. As melhores empresas pesquisam os clientes e os empregados, utilizando para isso o *staff* da empresa ou consultoria contratada;
- c) pesquisas com empregados – os empregados são interrogados por um consultor externo, sem saber que a empresa está patrocinando a pesquisa, a fim de não condicioná-los em suas respostas;
- d) grupo de focalização – trata-se de um painel de auditoria do consumidor, envolvendo mais activamente os clientes no processo de planeamento de tomada de

decisões e melhorando a conscientização e a responsabilidade da gestão às expectativas da comunidade da empresa;

- e) código telefónico – linha telefónica, como o 0800, onde o cliente pode fazer suas reclamações;
- f) telefonemas de agradecimento aos clientes – uma forma de ser pró-activo em relação aos clientes, contactando-os no sentido de expor a satisfação de tê-los como clientes e aproveitando para conhecer possíveis problemas;
- g) questionários por correio/telefone – questionários buscando classificar a satisfação com o atendimento oferecido;
- h) formulários para comentários dos clientes – podem ser formulários electrónicos, postais ou em formatos de cartões similares que são depositados nas caixas de sugestões, com os comentários dos clientes.

Também sintonizado com a necessidade de tais instrumentos para se ouvir o cliente, Kotler (2000) sugere que a melhor coisa a ser feita é facilitar o processo de reclamações dos clientes, usando formulários de sugestões, serviço de discagem directa gratuita e endereços electrónicos, pois tais instrumentos atendem perfeitamente a esse propósito.

Nesse processo, os gestores de topo devem apresentar alto grau de comprometimento, principalmente no que tange ao *feedback* e respostas a serem dadas aos clientes. Os clientes gostam de ser estimados pela empresa da qual utilizam o serviço, gostam de se sentir importantes e valorizados, de sentir que seus pontos de vista são bem recebidos e levados em consideração.

Muitas empresas investem para assegurar que seus clientes falem, protestem, mas logo em seguida, deixam que as informações colhidas morram num arquivo de informações, em vez de serem usadas para um plano de acção estratégico, para se prevenir contra outras queixas no futuro, obtendo assim, maior condição de conquistar a fidelidade dos clientes.

Ouvindo o cliente, a empresa consegue perceber não só o que ele quer mas a sua satisfação com o atendimento. Wing (1998) ressalta que ouvir tem uma finalidade, e que existem cinco razões pelas quais uma empresa deve medir o grau de satisfação do cliente:

- a) para compreender os diversos “momentos da verdade” encontrados pelos clientes e como são essas experiências;
- b) para se manterem actualizadas em relação à evolução do mercado, ou seja, detectar o conjunto de desejos, necessidades e expectativas dos clientes, pois numa época de mudanças contínuas, tudo isso muda também;

- c) para identificar novas tendências (positivas e negativas) e possivelmente desvendar ideias ou oportunidades inesperadas muito mais cedo no processo;
- d) ouvir com seriedade os clientes é uma excelente forma de envolvê-los na sua empresa, pois os clientes poderão pensar que a empresa se ocupa em perguntar ou está procurando servir-lhes melhor. Isso os incentiva a responder de forma a beneficiar a empresa;
- e) a empresa realmente quer saber o quanto os seus clientes estão satisfeitos, pois determinando o que os clientes dizem e percebem a seu respeito poderá agir com base nessas informações.

Ouvir os clientes é também uma forma de garantir com eles um relacionamento saudável. Através da leitura e análise das informações que os clientes repassam para a empresa, esta pode avaliar em que nível se encontra a saúde de seu relacionamento com eles.

A empresa que está disposta a ouvir os clientes, com certeza ouvirá dele tanto elogios quanto reclamações. Tschohl e Franzmeier (1996), por exemplo, propõem que para lidar-se com as reclamações dos clientes, torna-se fundamental observar as seguintes alternativas:

- a) aceitar a responsabilidade de resolver o problema para o cliente, buscando ouvir e entender o problema e depois conduzir o cliente até à pessoa que pode em última análise solucioná-lo. É importante que o cliente seja acompanhado até que seu problema seja definitivamente resolvido;
- b) mostrar preocupação para com o problema do cliente a ser resolvido, escutando-o com interesse e empatia;
- c) ficar calmo à medida que o cliente estiver fazendo a queixa, não se tornando excitado ou zangado, pois, muitas vezes, o cliente chega disposto a descarregar no atendedor todas as suas frustrações. É importante que o cliente perceba que há interesse em ajudá-lo a solucionar o problema;
- d) deixar claro no diálogo com o cliente que se compreendeu a reclamação feita. O cliente deve ser questionado naquilo que ele realmente deseja. Enfim, aquele que atender o cliente deve estar com ele em todas as etapas de solução do problema, pois, afinal, se o cliente o escolheu, dele se espera o melhor atendimento;
- e) não responder ao cliente de forma inadequada, caso o mesmo faça declarações absurdas ou ultrajantes;

- f) não tentar provar nada para o cliente que tentar provar que está correcto em algo que se perceba que ele está incorrecto. O importante é concentrar-se na colecta de informações que sejam suficientes para ajudá-lo a resolver o problema;
- g) não censurar outro empregado ou outro departamento;
- h) evitar qualquer linguagem que deixe a entender que o cliente foi o causador do problema. As empresas que são orientadas para o mercado, não discutem com os factos, nem tentam convencer um cliente de que o comprador está errado e o vendedor está certo. Elas escutam e respondem. Procuram os comentários do cliente e os levam a sério.

Diante dos pensamentos e opiniões apontados, verifica-se que, ou as organizações enveredam para a necessidade e importância de se ouvir os seus clientes ou, irremediavelmente, elas não terão como cultivar novos relacionamentos, com clientes potenciais, impedindo o desenvolvimento e o crescimento do próprio negócio.

Conhecer as expectativas dos Clientes

A visão da empresa deve contemplar o investimento no cliente. Freemantle sugere, de uma forma subtil, aspectos que a empresa deve explorar em sua estratégia de investimento no atendimento a clientes e que, na opinião dele, torna-se fundamental para o sucesso do negócio a longo prazo. Os aspectos abordados são os seguintes:

- a) acessibilidade ao produto e serviço, através de números de telefones gratuitos, *hot line*, pedidos por telefone;
- b) rapidez nas respostas às necessidades dos clientes, utilizando sistemas de visita, entregas dia e noite, respostas telefónicas, respostas às cartas;
- c) factores de conforto e conveniência para o cliente, como por exemplo recepção, lugares para sentar, hospitalidade, decoração, transporte para e dos locais da empresa, horário de abertura, facilidade de compra;
- d) pessoal da empresa, tendo em mente a importância do desenvolvimento de atitudes, comunicação, treinamento, gratificações;
- e) aperfeiçoamento do produto, gerando confiabilidade, mais características, *design*, facilidade de uso, manuais de utilização;
- f) adornos do atendimento ao cliente, como brindes, embalagens;
- g) consertos, empregando quando for o caso, reposição sem hesitação, reembolsos;

- h) sistemas da empresa como facturação, banco de dados de clientes, reservas, telefones, distribuição;
- i) comunicação com os clientes, envolvendo horários, folhetos, impressos, questionários, pesquisas ;
- j) aumento de recursos na frente de atendimento, ou seja, mais pessoal no balcão para diminuir as filas, por exemplo.

Wing (1998: 32) acredita que para oferecer um produto ou serviço que os clientes aceitam como de alta qualidade é necessário que a empresa conheça as expectativas deles. Considera que “esse é o componente mais fundamental da prestação de serviço excelente no atendimento ao cliente”.

As empresas, de uma maneira geral, pensam que sabem o que os clientes desejam, e, uma vez imprecisas em seus pressupostos, além de perderem dinheiro, tempo e energia em coisas que não lhes interessam, podem perdê-los para concorrentes que atendam com mais qualidade as suas necessidades. Perder clientes significa enfraquecer-se competitivamente, pois reconquistá-los não é tarefa fácil. Como reconhecem e enfatizam Boyett e Boyett (2001: 140), “como os investidores, os clientes também são difíceis de atrair, [...]”. Wing (1998: 32) esclarece que o facto de adoptarem um foco interno e não externo leva as empresas a negligenciar ou a não compreender totalmente as percepções e as expectativas dos clientes, deixando-as muito aquém do objectivo de oferecer um serviço de qualidade. Observa que “essa orientação quase sempre leva à oferta de produtos e serviços que não correspondem às expectativas dos clientes – características e benefícios importantes podem ser omitidos, e os níveis de desempenho podem ser inadequados”.

Destaca ainda alguns elementos que contribuem para desfasamento entre as expectativas do cliente e o produto ou serviço oferecido, quais sejam:

- a) comunicação “bilateral” inadequada entre o pessoal da *front office* e a direcção;
- b) inexistência de uma interacção regular entre a direcção e os clientes;
- c) inexistência de um sólido programa de pesquisa de marketing;
- d) inexistência de responsabilidade do serviço de atendimento ao cliente.

Preocupado com tal questão, Boyett e Boyett (2001: 193) dizem que “uma maneira de superar as expectativas de seus clientes, [...], é oferecer uma garantia de 100% de satisfação”. Voltando-se para a opinião de Dell (apud Boyett e Boyett, 2001: 193) dizem que, “além de conquistar e satisfazer seu cliente, o objectivo deve ser o de encantá-lo – e

não apenas uma vez, mas outra e mais outra”. Torna-se fundamental a capacitação da empresa para actuar de forma a antecipar as necessidades do cliente e, porque não dizer, os seus sonhos.

Considerando que é importante as empresas anteciparem-se às necessidades dos clientes, Shiozawa (1993: 49) afirma que “o fundamento para os casos de sucesso é a adopção de uma postura não reactiva frente ao cliente, ou seja, uma actuação pró-activa. Ir ao encontro do cliente e não esperar que ele venha até o fornecedor”. Significa a criação de uma atenção total aos clientes e a permanente busca de inovação em todas as áreas da empresa. Esclarece que as inovações devem basear-se nas necessidades dos clientes. Como ele mesmo faz entender, o permanente foco no cliente permite direccionar os trabalhos de inovação. Sugere que inovar exige pensamento de longo prazo, assim como investimentos em pesquisa e em educação, bem como um aperfeiçoamento contínuo dos produtos e serviços, manutenção ou substituição de instalações físicas, equipamentos e mobiliários.

2.7.2.1 A comunicação com os clientes internos e externos

Através de uma excelente comunicação, os funcionários de uma empresa podem conhecer melhor as percepções e expectativas dos clientes. Para Wing (1998: 33), “os funcionários de *front office* mantêm contacto regular com os clientes. Consequentemente, eles têm bastante conhecimento das percepções e expectativas dos clientes. Isso explica a correlação entre melhor comunicação e maior contacto com o cliente”.

Wing (1998) observa que fica difícil para a gestão receber o *feedback* essencial relativo aos problemas relacionados a produtos e serviços, uma vez que essas informações não lhes sejam transmitidas. Com essa preocupação, Wing sugere que a comunicação entre funcionários de *front office* e a direcção pode ser enriquecida através de métodos comuns de comunicação formal (por exemplo, memorandos, cartões de sugestões, reuniões abertas) e comunicação informal (por exemplo, discussões durante o intervalo para o café, visitas às instalações, colocar-se directamente em campo).

Busca ainda advertir que é fundamental avaliar se a direcção compreende as necessidades e expectativas dos funcionários da *front office*. A partir do momento que a direcção se comunica adequadamente com a *front office*, isso não apenas gera entusiasmo como também a leva a aprender muito com relação aos seus clientes, reduzindo, com isso, o desfasamento de expectativas.

Quanto a comunicação com o meio externo, Shiozawa (1993: 112-113) alega que “a

qualidade no atendimento depende fundamentalmente da capacidade da empresa em se comunicar com seus clientes”. afirma também que a “comunicação é uma acção nos dois sentidos, ou seja, não é um monólogo da empresa para seus clientes. É interacção e aspecto chave da parceria”.

Através do que foi exposto, sedimenta-se a importância de se considerar no processo de busca de uma melhor comunicação com os clientes, todo tipo de iniciativa no sentido de trocar ideias, ouvir sugestões e apresentar projectos que venham viabilizar a melhoria no atendimento e o pleno atendimento às expectativas dos clientes.

Gestão da satisfação dos Clientes

Quando o propósito é saber como a empresa está a reagir em relação à satisfação do cliente, o que se percebe é que a visão da mesma, quase sempre, é moldada sobre base quantitativa, ou seja, de números.

Como Wing (1998) mesmo demonstra, as empresas ficam restritas a analisar o facturação do mês em relação ao do mês passado; o facturação do trimestre em relação ao último trimestre; orçamento *versus* realização; ano em curso *versus* ano anterior; região A *versus* região B; produto X *versus* produto Y. Considera que a demonstração de lucros e perdas (e outras medidas quantitativas) é de fundamental importância. Tais medidas permitem que o gerente avalie se a empresa está superando ou não as previsões, por quê e que acções devem ser tomadas e com que justificação caso necessário. Mas, alega que dentre tudo isso falta o fundamental que é a opinião do cliente, o qual, se perdido, levará a empresa a ter que partir para propaganda, programas e campanhas promocionais, ou seja, fazer algo para incrementar as vendas e ver se recupera.

Wing (1998: 23) afirma que “a migração do cliente é um sério golpe financeiro para aqueles que não sabem medir e gerir a satisfação do cliente. E é uma extraordinária oportunidade para os que sabem”.

Considerando que a excelência no atendimento ocorre, quase sempre, numa proporção directa à qualidade do desempenho de gestão, vale observar para Kotler (2000: 460), “[...] serviços geridos com excelência têm em comum as seguintes práticas: concepção estratégica, comprometimento da gestão de topo com a qualidade, padrões rigorosos, sistemas de monitoramento do desempenho dos serviços, atendimento às reclamações dos clientes e ênfase na satisfação tanto dos funcionários quanto dos clientes”.

Estes são factores essenciais que as empresas não podem abrir mão na busca da conquista

da qualidade em serviços de atendimento. Percebe-se que o comprometimento tem que existir desde a gestão de topo, em sua concepção estratégica de gestão, até o envolvimento de todos e a avaliação dos resultados alcançados.

Diante do exposto, nota-se que é impossível a criação e o fornecimento de valor a clientes, caso a empresa não esteja disposta a pesquisar o mercado, a obter informações sobre desejos, necessidades e expectativas de todo e qualquer cliente potencial. Uma vez pesquisado, através da gestão de informações nele colhidas, acções adequadas podem ser investidas na organização rumo à conquista do desempenho da gestão de topo e da plena satisfação dos clientes.

Diante das ideias expostas, conclui-se que o papel de gestão é de suma importância para que o sucesso pretendido seja efectivamente alcançado no contexto do atendimento ao cliente.

Manter Clientes

Um aspecto extremamente valoroso no sistema de atendimento a clientes é a retenção de clientes. Embora muitas empresas não demonstrem tal preocupação, segundo Kotler (2000: 69) “não basta dominar as técnicas para atrair novos clientes; a empresa deve retê-los”. Sabe-se que conquistar novos clientes é uma tarefa árdua e que custa dinheiro. Mas, mais importante do que preocupar-se com isso, é reconhecer que a empresa que retém o cliente provavelmente se torna mais competitiva no mercado e garante, de forma superior, a sua continuidade.

Como fazem entender, Wing (1998) e Gerson (1999), o custo para se conseguir um cliente novo é, em média, cinco a sete vezes maior do que o custo para manter um cliente já existente. Gerson ainda enfatiza que muitas empresas compreendem o custo de obter um cliente, mas não entendem o custo de perdê-lo.

Pode-se concluir que gerir a lealdade dos clientes torna-se um componente fundamental para se assegurar a saúde, inclusive financeira, de uma organização.

Swift (2001: 7), cita que, “as empresas que obtêm alto índice de retenção de clientes e alta lucratividade por cliente procuram o produto certo (ou serviço), para o cliente certo, pelo preço certo, na hora certa, pelos canais certos”.

Ao buscar a retenção de clientes, Stone, Woodcock e Machtynger (2001) consideram como sendo o que o cliente procura em uma empresa, ou seja, conveniência, acesso fácil e imediato à pessoa certa na organização; contacto apropriado da parte dele e comunicação

adequada por parte da empresa; *status* “especial” e privilegiado como cliente conhecido da organização; reconhecimento da história existente entre a empresa e ele; soluções rápidas e eficazes caso surjam problemas; previsão adequada das necessidades que possui; um diálogo profissional e amigável.

Num cenário de alta competitividade, com várias opções de produtos e serviços e novas estratégias se despontando a todo o momento, tudo tem que ser feito para que se diminua o índice de abandono dos clientes. Kotler (2000) descreve em sua obra, quatro passos na tentativa de reduzir esse índice, que são:

- a) primeiro, a empresa deve definir e calcular seu índice de retenção, buscando comparar entre períodos, o número de clientes existentes;
- b) segundo, a empresa deve identificar as causas dos problemas havidos ou verificados com os clientes e ver as que podem ser mais bem geridas;
- c) terceiro, a empresa deve estimar quanto lucro ela deixa de ter ao perder clientes;
- d) quarto, a empresa deve calcular quanto custaria reduzir o índice de abandono, pois desde que ele seja menor que o lucro perdido, justifica investir nele.

Kotler (2000) ainda mostra sua preocupação dizendo que os clientes, actualmente, são mais difíceis de serem satisfeitos. São mais conscientes em relação aos preços, mais exigentes, perdoam menos e são abordados por mais concorrentes com ofertas iguais ou melhores. Se o cliente está satisfeito, o autor acredita que a retenção acontecerá automaticamente. Finalizando este item do trabalho, vale observar que para Shiozawa (1993: 53), “[...] é possível trazer a maioria dos clientes “perdidos”, de volta, caso o problema que os afastou da empresa seja atacado de forma rápida e atenciosa, independente de ser resolvido ou não”. Faz questão de ressaltar que as “[...] pesquisas mostram que este tratamento gera mais lealdade por parte do cliente do que a que havia anteriormente ao incidente”.

2.8 Factores que influenciam a qualidade no atendimento a clientes

Dentre os vários factores que influenciam a qualidade no atendimento a clientes, destacam-se cinco que são de extrema relevância. São eles: estratégia, estrutura, pessoas, tecnologia e qualidade.

Diversos autores, sob diversas formas e modelos, ao tratar desses factores organizacionais,

ênfatizam a importância que cada um exerce na conquista da qualidade no atendimento. Portanto, acredita-se ser de suma importância apresentar, de forma simples e objectiva, os aspectos fundamentais que cada factor traz na sua essência, demonstrando ao mesmo tempo o quanto podem influenciar o desempenho do atendimento a clientes das organizações que buscam ser mais competitivas.

Estratégia

Se eficiência operacional (E.O) é de fundamental importância para que uma empresa possa garantir qualidade em seus serviços, a grande prioridade nas empresas de sucesso vem sendo, cada vez mais, a capacidade de estabelecer uma estratégia que tornará a empresa mais competitiva no mercado.

Os conceitos e definições de estratégia são vários, pois é um tema bastante tratado por diversos autores que se mostram absorvidos no estudo da competitividade e desempenho das organizações.

Especialmente para este trabalho, buscou-se na formulação da estratégia em Nelson António (2003: 46), “Para formularmos a estratégia começamos por analisar o que se passa fora da empresa, isto é, no seu meio envolvente (oportunidades e ameaças). Analisando este, definimos objectivos a que se segue a análise da empresa (pontos fortes e pontos fracos). Detectados os pontos fortes e os pontos fracos de uma organização procedemos a uma releitura dos objectivos, que pode levar à sua redefinição”.

A importância de se formular uma estratégia para o alcance da excelência no serviço de atendimento a clientes tornou-se uma preocupação fácil de ser percebida até mesmo nos processos de planeamento das empresas. Porter (2000) defende a ideia de que a empresa estará mais motivada e preocupada em atender às necessidades dos clientes, à medida que os mesmos se mostrarem exigentes, inteligentes e tiverem necessidades difíceis de atender. A empresa precisa se conhecer, reconhecer a sua realidade actual para, de forma crítica e consistente, buscar investir de maneira focada e estratégica, naquilo que ela tem que transformar em uma competência essencial sua – excelência no atendimento a clientes.

Tschohl e Franzmeier (1996: 45) propõem que “ao iniciar o planeamento de serviço aos clientes, um problema comum é o nível de expectativa dos clientes”.

Para os autores, as empresas devem conhecer o nível de expectativa de seus clientes, pois dependendo do nível da resposta a essas expectativas, o cliente considerará o serviço mau, bom ou excelente.

Conhecendo o nível de expectativa do cliente, fica mais fácil para a empresa definir sua missão, visão, objectivos, metas e factores chave de sucesso, fundamentais ao atendimento de qualidade. Em outras palavras, fica mais fácil definir a estratégia que levará à excelência no atendimento.

Quando se vai definir uma estratégia de serviços, Ohmae (1998) deixa a entender que a atenção não deve ser direccionada apenas para a competição, mas, em primeira mão, para o que deve ser feito para as necessidades dos clientes. Uma vez que a preocupação no âmbito estratégico dos serviços prestados é permanecer competitivo, Cobra (2001: 28) sugere às empresas, os seguintes passos:

- a) repensar a empresa a partir de seus clientes e não de seus serviços;
- b) criar meios de ficar mais próximo dos clientes;
- c) tornar-se um observador atento de tendências;
- d) introduzir constantes melhorias em seus serviços.

Considerando que os clientes actuais demonstram alto nível de exigência em relação a produtos e serviços a serem adquiridos, as empresas fornecedoras, estrategicamente, devem ser capazes de oferecer o valor que tenha realmente significado e expressão para eles. E, isso, exige uma constante busca de inovação.

Sabe-se que a maioria das empresas, quando buscam concorrer bem no mercado, mais copiam do que inovam. Mas, se a empresa costuma realizar pesquisas no mercado, provavelmente estará mais apta a se capacitar para a inovação e melhoria não só no atendimento aos clientes, mas em sua organização como um todo. Tal postura leva a ser mais competitiva no contexto actual de negócios.

Dessa forma, deixam a entender da importância de se ter o comprometimento de quem está na gestão de topo, em primeiro lugar, para que a conscientização e acção, no âmbito das operações, possa efectivamente levar aos resultados esperados.

Torna-se importante considerar, portanto, que uma vez dotada de informações e tecnologia suficientes, a empresa deverá envolver todo o envolvente interno na busca dessa melhoria, que só acontece a partir do momento que todos se comprometem em perseguí-la e alcançá-la.

Dentro dessa perspectiva de futuro, o ponto de vista de Freemantle (1994: 72- 73) é que “[...] a visão não deve ser tratada como uma fantasia – um sonho que provavelmente não se realizará”. Ela deve ser contínua e capaz de evoluções, assim como ser comunicada por toda a empresa, através de sessões de seminário ou treinamento programadas para dar uma

chance de cada empregado discuti-la e reflectir sobre sua aplicação em seu trabalho. Isso gera compromisso de todos em relação a visão de atendimento ao cliente a ser atingido, bem como o compromisso necessário de todos para com a busca da satisfação dos mesmos, não só hoje, mas no futuro.

No processo de definição do planeamento de serviço aos clientes, a missão, a visão, os objectivos, as metas e os factores chave de sucesso, devem ser amplamente discutidos em toda a organização.

Como diz Kotler (2000), empresas que apresentam alto desempenho mostram-se aptas para entregar valor e satisfação ao cliente. Em seu trabalho sobre a Criação Artesanal da Estratégia, Mintzberg (1998) evidencia isso ao tratar das estratégias emergentes, surgidas no dia-a-dia da organização, através das pessoas em suas posições de trabalho, preocupadas em oferecer o melhor aos clientes.

Nesse contexto, é saudável reconhecer que as realidades competitivas são as coisas contra as quais se testam estratégias possíveis; são definidas em termos de clientes. O cliente de hoje dita as regras, disso não há nenhuma dúvida.

Como diz Porter (2000), a ideia é procurar encontrar, ou inventar, uma proposta diferente e especial que venha atender expectativas. Responder da mesma maneira e de forma específica ao que os concorrentes fazem pode ser uma estratégia apropriada, mas é demasiadamente reactiva. Porter denomina isso de convergência competitiva, ou seja, acontece quando todas as empresas de um sector começam a concorrer da mesma maneira. Faz entender que quando todos oferecem o mesmo serviço, o cliente simplesmente procura o preço mais baixo.

Ainda, em sua concepção, é preciso manter uma posição estratégica clara porque é daí que vem a vantagem competitiva. Sugere que é importante procurar permanentemente qual a estratégia que permitirá à empresa agregar valor real para o cliente.

Tschohl e Franzmeier (1996: 48) quando buscam fundamentar a questão da estratégia de serviço ao cliente, alegam que: sem uma estratégia, é difícil desenvolver um conceito de serviço que reagrupa os empregados, que faça estancar os conflitos entre a estratégia da empresa e o real serviço aos clientes ou que apresente maneiras de medir o desempenho do serviço e a qualidade percebida.

Fazem também entender que “a estratégia de serviço descreve seus clientes, relata as suas avaliações dos diferentes aspectos do serviço, calcula o orçamento para alcançar a satisfação do cliente e faz a projecção dos aumentos do lucro.”

Freemantle (1994: 78) observa que “as considerações de custo são fundamentais para a

elaboração das metas [...]”. O autor explica que o cliente que se sujeita a pagar mais, por um serviço de primeira classe, espera recebê-lo de forma condizente.

Para Kotler (2000: 67) “a empresa deve ter os custos e o desempenho de seus concorrentes como modelos com os quais comparar seus custos e desempenho. À medida que for capaz de apresentar desempenho superior ao dos seus concorrentes, ela poderá alcançar uma vantagem competitiva”. Um caminho estratégico é fazer uso do *benchmarking*, ou seja, a busca das melhores práticas no mercado, para se estruturar e conquistar a diferenciação a longo prazo.

Segundo Kotler (2000: 64), “a cultura corporativa é quase impossível de ser mudada, mas sua mudança deve ser considerada a chave para a implementação bem sucedida de uma estratégia.” Dessa forma, vale despertar para o significado de cultura corporativa, pois a mesma é definida como “a experiência, as histórias, as convicções e as normas compartilhadas que caracterizam uma organização”. Neste caso, o comportamento e a postura das pessoas frente ao atendimento ao cliente revela, quase sempre com clareza, o que sustenta a cultura da organização e que, em muitas vezes, é o reflexo tanto da personalidade como dos hábitos de quem está no comando geral da empresa.

A partir das ideias expostas, é possível concluir que a estratégia é uma posição única, com base na qual as empresas fazem as coisas de forma diferente, depois de adaptar suas actividades – marketing, produção, serviços, logística – à sua proposição de valor específica focada no cliente.

Estrutura

Para o atendimento a clientes com excelência, a empresa dependerá de uma estrutura organizacional bem projectada e que dê sustentação a todas as acções a ele pertinentes.

Por estrutura organizacional, Stoner e Freeman (1995: 230) definem, “ao modo como as actividades de uma organização são divididas, organizadas e coordenadas”. Geralmente é representada por um gráfico de organização denominado organograma, o qual facilita compreender como a empresa está desenhada organizacionalmente.

Não é intenção neste trabalho, discutir modelos de estruturas de organização, e sim demonstrar, através da exploração de alguns aspectos inerentes, a importância e ressonância que a estrutura exerce no desempenho e resultados dos serviços de atendimento de uma organização.

As empresas que focam no cliente, assumem uma condição mais promissora para definir o

tipo de estrutura ideal para o seu negócio. Para Rust, Zeithaml e Lemon (2001: 244) “muitas empresas começaram a ver as vantagens de se organizar em torno do cliente, mas ainda estão presas em silos funcionais tradicionais ou ainda focalizadas em marcas ou produtos [...]”. Embora a organização esteja procurando atender o cliente, cada sector funcional continua a se concentrar estritamente em suas particularidades.

A importância que a definição da estrutura ideal da organização assume no contexto da qualidade no atendimento ao cliente exige que a empresa esteja totalmente voltada para o mercado, estudando-o continuamente, conhecer e compreender tudo que os seus clientes reais e potenciais encaram como valor a ser recebido, ou seja, tudo aquilo que anseiam em termos de serviços. Só assim a empresa consegue delinear os alicerces que sustentarão a arquitetura ideal para o cumprimento de um atendimento que se sobreponha às práticas já encontradas no mercado, e que, muitas vezes, só desagradam e desencantam as pessoas.

As organizações buscam se reconfigurar para melhor se adaptar às mudanças do ambiente. Nelas, a importância que o desenho organizacional assume é tão expressiva quanto é o do desenvolvimento da estratégia corporativa.

As estruturas de organização, ainda suportadas por figuras departamentais, onde o foco quase sempre são os objetivos independentes de cada departamento e quase nunca os da empresa, já não preenchem mais os quesitos da qualidade no atendimento. Esses tipos de estruturas acabam ficando extremamente lentas e improdutivas. Como diz Marques (1994: 10), “uma organização pesada, principalmente devido a uma estrutura excessivamente burocratizada, perde leveza e flexibilidade e dificilmente conseguirá sobreviver às constantes mudanças nos padrões de exigências de seus clientes e da sociedade em geral”. Uma vez que a estrutura se apresenta extremamente hierarquizada, pesada em número de funções, inflexível nas operações e decisões, ela acaba tornando distante da empresa o seu maior ativo que é o cliente. Com isso, a empresa prejudica todas as possibilidades de melhores relações com aquele que representa a razão de sua própria existência e continuidade.

Para Kotler (2000: 63), “empresas de alto desempenho estão cada vez mais focalizando a necessidade de gerir processos centrais de negócios, como desenvolvimento de novos produtos, atração e retenção de clientes e atendimento de pedidos”. São organizações que valorizam o conhecimento e são capazes de trabalhar com equipas multifuncionais responsáveis por cada processo.

Conclui-se, que há grande importância em reconhecer as habilidades necessárias ao alto desempenho da estrutura. É o conjunto dessas habilidades multidepartamentais ou, de

preferência multifuncionais, que tornarão a empresa diferente e bem sucedida. Buscar no melhor desenho organizacional, a definição de todas as habilidades essenciais que a farão destacar-se como um modelo que leva a empresa a se diferenciar, em desempenho, dos concorrentes no mercado.

No que se refere a essa questão, Tschohl e Franzmeier (1996: 190) dizem que “qualquer organização empresarial que pretende motivar os empregados a fornecer serviços imediatos e locais deve achatar a pirâmide corporativa”. Isso significa eliminar camadas hierárquicas de responsabilidade, a fim de facilitar o exercício da autoridade pelos empregados da *front office*.

Ao focar seu negócio no mercado e sua condição de competitividade, muitas empresas partem para a *outsourcing* de serviços, que nem sempre ocorre de forma promissora, quase sempre pensando na eliminação de custos. Já Kotler (2000: 63-67), discutindo a disponibilidade dos recursos que são essenciais ao funcionamento das organizações, diz que “o *outsourcing* como o caminho que se tem para se obter de terceiros melhor qualidade e custos mais baixos em recursos que merecem melhor desempenho do que aquele alcançado pela empresa”. São muitas as organizações actuais que têm inclusive grande parte de seus serviços de atendimento totalmente em *outsourcing*, acreditando que, com tal medida, torna-se mais promissora a busca do desempenho superior junto aos clientes. A qualidade do atendimento ao cliente tem que ser excelente. E, por atendimento ao cliente, Kotler faz questão de enfatizar que trata-se de “todas as actividades que facilitam aos clientes o acesso às pessoas certas dentro da empresa para receberem serviços, respostas e soluções de problemas de maneira rápida e satisfatória”.

Acredita que há um ciclo básico que regula a necessidade de novos modelos de organização. Explica que os avanços científicos permitem o desenvolvimento de novas tecnologias que, uma vez aplicadas na criação de novos produtos e serviços, exigem novos modelos de organização. Shiozawa (1993: 38) esclarece que a formação de redes é a nova tendência. Entende que: a formação de redes significa juntar pessoas que estão geográfica e hierarquicamente separadas de maneira a poderem comunicar-se entre si rápida e directamente.[...] O que a hierarquia impede a rede facilita: cada parte em contacto simultâneo com todas as outras partes e com a empresa como um todo.

Em face dos aspectos discutidos, torna-se oportuno observar que Tschohl e Franzmeier (1996: 91-92) sugerem que o serviço de atendimento não deve ocorrer de forma engessada e estanque, através de um departamento específico. Eles dizem que “o que é necessário é uma mentalidade de serviço de qualidade em toda a empresa”. Fazem questão de ressaltar

ao longo da exposição de suas idéias que “alcançar e conservar um alto nível de satisfação do cliente relaciona-se com tudo o que cada um faz dentro da organização”. Promover o estudo contínuo do ambiente torna-se, questão vital contra a obsolescência e possível deterioração da estrutura da organização. É fácil perceber que não há espaço para exclusão de idéias e oportunidades. A estratégia se revela como a chave impulsionadora da arquitetura organizacional de uma empresa – termo que descreve as formas pelas quais a empresa estrutura, coordena e administra o trabalho das pessoas em busca de objetivos estratégicos.

Finalizando, a empresa atualizada e focada no cliente, deve, necessariamente, encaminhar-se para a visão moderna do Marketing, procurando em sua ação organizacional, estabelecer uma filosofia afim, que oriente e direcione gestores e colaboradores para o cliente e para o mercado. Isso torna fundamental que a estrutura organizacional da empresa conte com a função Marketing atuando com papel claramente definido e contando com todos os recursos necessários à efetividade de seu desempenho.

Pessoas envolvidas

Há quem diga que na jornada rumo à qualidade, percorre-se, na verdade, uma estrada sem fim. E, algumas pessoas e organizações, por não verem onde vai dar a estrada, preferem nunca dar o primeiro passo. Outras, concentram-se sempre no alvo e na busca de tentar fazer melhor. Essas, são aquelas que, com certeza, garantem o sucesso do negócio.

Juran (1990) aborda a questão de maneira efusiva, quando afirma que a mão-de-obra tem o potencial de auxiliar no processo de melhoramento da qualidade. Daí, conclui-se que para aqueles que acreditam que a solução está apenas nas máquinas, encontra-se aqui um forte desafio para se buscar uma visão mais humanista da qualidade.

As pessoas precisam estar, quantitativa e qualitativamente, adequadas ao projeto de excelência das empresas. Mais do que executoras, elas precisam ser vistas como empreendedoras do negócio da empresa. Se o mundo das organizações convive o tempo todo com o monstro da mudança, então o tempo todo as pessoas também terão que estar aptas a assumirem a necessidade de mudança e, combatendo a resistência ao novo, mudar. A qualidade no atendimento a clientes exige que essa seja uma postura assumida continuamente no ambiente da empresa. Não há dúvida que as organizações devem ser capazes de encontrar as pessoas adequadas para, através delas, promoverem respostas satisfatórias no atendimento aos clientes. As empresas precisam, portanto, de habilidade e

preparo para identificar as pessoas ideais nos locais certos.

Freemantle (1994: 109) ressaltou, em sua obra, que “o incrível atendimento está condicionado à procura de pessoas certas que possam oferecê-lo”. Observa que as pessoas, em vez de serem selecionadas por sua capacidade de se identificar com clientes, entender suas necessidades e tomar iniciativas em seu favor, elas são selecionadas apenas com base no seu conhecimento profissional ou técnico, sua capacidade comercial, seus históricos de venda, por mera questão de músculo ou intelecto ou simplesmente por estarem disponíveis. Dizendo que o incrível atendimento ao cliente deve necessariamente começar com o processo de recrutamento e seleção, onde a especificação da função e, posteriormente, a qualificação da pessoa, devem enfatizar o valor excepcional dado ao atendimento ao cliente.

A considerar que a empresa é um sistema e que a qualidade no atendimento deve envolver todos numa organização, tal qualificação tem que, de preferência, estar embutida em todas as funções que dão sustentação e vida à estrutura organizacional da empresa. Essa é uma forma de fazer com que as pessoas que forem escolhidas para trabalharem na organização, tenham motivação para integrarem-se na busca dessa qualidade, actuando com a melhor performance possível. É fundamental que as pessoas contratadas aceitem com satisfação a proposta e modelo de serviços prestados pela organização. Só assim a ressonância de suas acções será positiva.

Freemantle (1994) enuncia que algumas qualidades, dentre as várias que devem ser exigidas na especificação da pessoa para a função, a serem criticamente buscadas no processo de selecção são: sinceridade, honestidade, humildade, modéstia, charme, capacidade de se comunicar, de ouvir, sensibilidade, compreensão, tolerância, personalidade agradável e iniciativa. As pessoas precisam de ser bem seleccionadas, se a empresa quer garantir uma alta qualidade de desempenho no atendimento a clientes.

Kotler (2000: 317) tem uma visão sobre a importância do treinamento, e a expõe dizendo que “as empresas podem obter sólida vantagem competitiva com uma equipa de profissionais bem treinadas”. Destaca que pessoas bem treinadas apresentam certas características específicas como competência (possuem habilidades e conhecimentos necessários), cortesia (são agradáveis, respeitosos e corteses), credibilidade (são dignos de crédito), confiabilidade (realizam o serviço de maneira consistente e cuidadosa), capacidade de resposta (respondem às exigências e aos problemas dos consumidores com rapidez) e comunicação (esforçam-se para compreender o cliente e se expressar com clareza).

Uma vez bem treinadas e preparadas, as pessoas envolvidas no atendimento se sentem mais motivadas e seguras para a conquista do desempenho esperado pela empresa. E, atingindo o desempenho almejado, a empresa deve estar preparada para recompensar seu pessoal. Ainda nesse contexto, Shiozawa (1993) reforça que os gerentes desempenham o principal papel no sentido de preparar quotidianamente a empresa e suas equipas, pois assumem um papel de educadores, inclusive promovendo o complemento da formação escolar de seus funcionários.

Seguindo no aprofundamento da questão, Freemantle (1994) faz entender que é fundamental que o gerente assegure ainda, permanentemente, um ambiente de trabalho confortável, *feedback* sobre o desempenho, incentivos, elogios, atenção e capacidade de ouvi-los, diálogo sobre os problemas dos clientes bem como cuidados para o não desgaste com o trabalho. O gestor deve, na verdade, estar imbuído da importância de se criar o espírito de equipa entre os empregados, afim de motivá-los para um desempenho mais satisfatório.

Uma vez que os empregados trabalham com satisfação e confiança, percebendo e acreditando na qualidade dos serviços que a empresa está oferecendo, a possibilidade de tê-los por muito tempo na empresa é extremamente grande. Apoiados nessa premissa, Tschohl e Franzmeier (1996: 35) sustentam que “a rotatividade declina quando os empregados sentem que a companhia está providenciando serviço de alta qualidade”. Por outro lado, quando o serviço de uma empresa é considerado de má qualidade, não somente os consumidores não gostam de promover a firma, mas também os empregados não gostam de trabalhar para ela.

Tschohl e Franzmeier (1996) esclarecem que “pagar o desempenho exige planeamento e implementação cuidadosa, assim como meios válidos de medição da actuação e da produtividade do empregado”. Em outras palavras, o sistema só terá sucesso se sustentado por critérios bem definidos.

No que tange ao aspecto da remuneração, Tschohl e Franzmeier (1996: 180), dizem que “o melhor serviço aos clientes é encontrado em empresas nas quais os empregados dependem de alguma espécie de sistema de comissões [...]. Os empregos por comissão pagam mais; portanto, eles geralmente atraem pessoas mais capazes”.

Nota-se que esse sistema proporciona maior incentivo aos empregados para satisfazer os clientes, levando-os a traduzir um tipo de atendimento que promova maiores condições de se obter a fidelidade deles. Na verdade, o que se percebe é que, independentemente do modelo de sistema de remuneração a ser adoptado – e que, seja qual for, deve ser bem