

FUNDAÇÃO CENTRO DE ANÁLISE, PESQUISA E INOVAÇÃO TECNOLÓGICA
INSTITUTO DE ENSINO SUPERIOR FUCAPI - CESF
ADMINISTRAÇÃO COM HABILITAÇÃO EM GESTÃO DA INOVAÇÃO

QUALIDADE E EXCELÊNCIA NO ATENDIMENTO AO
CLIENTE: UM ESTUDO DE CASO DA EMPRESA VIVO - LOJA
DJALMA BATISTA EM MANAUS

MÁRCIO FABRÍCIO LIMA DE QUEIROZ

MANAUS
2005

FUNDAÇÃO CENTRO DE ANÁLISE, PESQUISA E INOVAÇÃO TECNOLÓGICA
INSTITUTO DE ENSINO SUPERIOR FUCAPI - CESF
ADMINISTRAÇÃO COM HABILITAÇÃO EM GESTÃO DA INOVAÇÃO

MÁRCIO FABRÍCIO LIMA DE QUEIROZ

QUALIDADE E EXCELÊNCIA NO ATENDIMENTO AO
CLIENTE: UM ESTUDO DE CASO DA EMPRESA VIVO - LOJA
DJALMA BATISTA EM MANAUS

Monografia apresentada ao Curso de Administração com Habilitação em Gestão da Inovação, do Instituto do Ensino Superior Fucapi - CESF, como requisito parcial e obrigatório para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Alex Fabiano Moreira, Esp.

MANAUS
2005

Q3q Queiroz, Márcio Fabrício Lima de.
Qualidade e Excelência no Atendimento ao Cliente: Um Estudo de Caso da Empresa Vivo - Loja Djalma Batista em Manaus / Márcio Fabrício Lima de Queiroz. – Manaus: Fucapi, 2005. 82p.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Instituto de Ensino Superior Fucapi CESF, Coordenação de Administração.

Orientador: Alex Fabiano Moreira, Esp.

1. Qualidade. 2. Atendimento. 3. Clientes. I. Moreira, Alex Fabiano (Orient.) II. Instituto de Ensino Superior Fucapi CESF, Coordenação de Administração. III Título.

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca da FUCAPI

**QUALIDADE E EXCELÊNCIA NO ATENDIMENTO AO CLIENTE: UM ESTUDO
DE CASO DA EMPRESA VIVO - LOJA DJALMA BATISTA EM MANAUS**

MÁRCIO FABRÍCIO LIMA DE QUEIROZ

Esta monografia, apresentada à Coordenação de Estágio Supervisionado do curso de Administração com habilitação em Gestão da Inovação do Instituto de Ensino Superior FUCAPI, foi julgada adequada para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Coordenadora Maria Emília Melo da Costa, Esp.

Banca Examinadora:

Orientador Prof^o. Alex Fabiano Moreira, Esp.

Prof^o. Dilermando Ramalho de Melo, Esp.

Prof^a. Iamara Cavalcante Antunes, M.Sc.

DEDICATÓRIA

Dedico a Deus por tudo!

Aos meus pais, que me ensinaram os valores e princípios, que fizeram de mim esse homem determinado e humilde, que ama e respeita os outros. Hoje, eles podem ver um dos meus sonhos, se tornando realidade. Percebo quão forte e pleno é o amor dedicado a mim, e é por esta razão que quero demonstrar todo meu carinho e admiração que sinto por eles. E como prova de minha eterna gratidão, dedico este momento a eles.

Aos meus irmãos, namorada, amigos e professores pelo amor, carinho, atenção, apoio e incentivo. Eles mais do que ninguém foram os responsáveis por esta grande conquista.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus, por sempre guiar os meus caminhos e me abençoar a cada dia, dando-me sabedoria para superar todos os obstáculos da vida, me fazendo acreditar que posso vencer sempre, sendo assim forte na fé.

Aos meus pais, Maria da Glória e José Gerardo, que não pouparam esforços para fazer com que eu chegasse onde estou hoje, obrigado por tudo. Eu os amo muito papai e mamãe, beijo no coração. Aos meus irmãos, que estiveram sempre presentes em todos os momentos da minha vida e que sempre me ajudaram e aconselharam em muitas, das minhas decisões.

A minha namorada, amor e amiga Taylla Toledano, que esteve comigo em todos os momentos que precisei e que soube suportar toda a minha preocupação, aborrecimentos e distância, sendo um modelo de dedicação e fidelidade. Devo a você Rainha tudo o que sinto e tudo o que sou, pois me ensinou muitas coisas. Você merece esta conquista tanto quanto eu. Te amo muito e obrigado minha rainha.

A todos os mestres que compõem o corpo docente do Instituto de Ensino Superior Fucapi – CESF, que dedicaram o seu tempo e o seu conhecimento para fazer de mim a pessoa que sou hoje, principalmente ao meu professor e orientador Alex Moreira pelas orientações e por acreditar em meu potencial, ensinando-me sempre o correto e motivando-me no decorrer da faculdade. Obrigado pelas lições e pela paciência.

A todos os amigos e companheiros de classe, Paulo César, Flávio Fera, Danízio, Luiz Cláudio, Arliana, Dayane, Ernando, Danne Pessoa, Mário Jorge, Heraldo Damasceno, Mário vascaíno, Flávio Dutra, Hélio, Euzimar, Edmundo, Isamel, Gicelia, Marcos e todos os outros que sempre caminharam junto comigo. Me formarei, tendo a certeza que esta turma irá deixar muita saudade, tanto aos professores quanto a nós alunos. E aos meus amigos de fé, irmãos camaradas, Marcel e Pedro, grandes amigos, que estão sempre presentes me dando forças em todos os momentos de minha vida. Agradeço muito, e todos vocês, se tornaram muito especiais para mim, jamais esquecerei de vocês.

Aos colegas e amigos de trabalho, pessoas que contribuíram para o meu crescimento profissional, Gerentes da empresa VIVO, em especial a Gerente Naia por todo apoio, compreensão e orientação no cumprimento do meu estágio supervisionado I e II.

Enfim, a todos que colaboraram direta ou indiretamente para a realização desta monografia. Obrigado por tudo!

“Se a gente não pensar que quer sempre mais, fatalmente teremos sempre menos. O homem só fracassa quando desiste de tentar. Todos os dias me levanto para vencer”.

Aristóteles Onassis

SUMÁRIO

RESUMO

ABSTRACT

LISTA DE TABELAS

LISTA DE GRÁFICOS

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 Justificativa.....	13
1.2 Objetivos	14
1.3 Formulação do problema.....	15
1.4 Construção das Hipóteses.....	15
1.5 Metodologia e delimitação da pesquisa	16
1.6 Estruturação do trabalho.....	16
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	18
2.1 Breve histórico da evolução do conceito da qualidade.....	18
2.2 O conceito básico da qualidade	21
2.3 Qualidade em serviços	25
2.4 O processo de serviços.....	30
2.5 Os momentos da verdade nos serviços	35
2.6 Qualidade no atendimento ao cliente	36
2.7 Excelência no atendimento ao cliente.....	38
3 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO PESQUISADA	46

3.1 Características jurídicas e natureza do negócio.....	46
3.2 Histórico	47
3.3 Missão, visão, valores/princípios e políticas	48
3.4 Objetivos e metas	50
3.5 Produtos e serviços e tecnologia utilizada	51
3.6 Características dos recursos humanos da empresa	53
4 METODOLOGIA	54
4.1 Tipo de pesquisa	54
4.2 Delimitação e limitações do método da pesquisa.....	56
4.3 Universo e amostra	57
4.4 Instrumento de coleta de dados	59
4.5 Coleta de dados.....	59
4.6 Tratamento e análise dos dados	59
5 RESULTADOS E ANÁLISE DOS DADOS	61
6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	75
REFERÊNCIAS.....	79
APÊNDICE – QUESTIONÁRIO	82

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Nível de satisfação com a qualidade do atendimento ao cliente da Loja Djalma Batista da VIVO em Manaus	61
Tabela 2 - Nível de satisfação com o tempo atendimento da Loja Djalma Batista da VIVO em Manaus.....	62
Tabela 3 – Tempo de atendimento quando da visita para solucionar problemas.....	63
Tabela 4 - Nível de satisfação com o esclarecimento de dúvidas e informações.....	65
Tabela 5 - Nível de satisfação com o valor das tarifas praticadas pela VIVO.....	66
Tabela 6 - Nível de satisfação com a qualidade das ligações do seu celular VIVO.....	67
Tabela 7 - Nível de satisfação com a área de cobertura da VIVO	68
Tabela 8 – Opinião sobre os comerciais, promoções e campanhas da VIVO.....	69
Tabela 9 – Tendência em recomendar a prestação de serviços de telefonia móvel celular da VIVO para outras pessoas.....	70
Tabela 10 – Itens apontados como deficitário na Loja.....	71
Tabela 11 – Intenção em trocar de operadora	72

RESUMO

Este trabalho buscou demonstrar a importância da qualidade e a excelência no atendimento ao cliente para uma empresa manter-se competitiva no mercado e discorre sobre o assunto por meio de duas abordagens: a primeira com enfoque conceitual e a segunda com enfoque prático tomando como estudo a Loja da Djalma Batista da empresa Vivo, que atua no ramo da atividade de prestação de serviços de telefonia móvel, na cidade de Manaus. O objetivo geral do trabalho foi analisar a qualidade de atendimento oferecido aos clientes Vivo na loja sede da Djalma Batista em Manaus. Para alcançar este objetivo foram traçados os seguintes objetivos específicos: discutir a importância da qualidade e excelência no atendimento ao cliente; levantar o perfil e o nível de satisfação dos clientes da operadora Vivo em Manaus e identificar os pontos negativos e, propor a implementação de melhorias junto aos gestores. Participaram da pesquisa de campo, 200 clientes da Vivo, classificados como classe média - média, ou seja, com renda mensal entre R\$ 2,5 mil e R\$ 5 mil, e que firmaram contratos com a empresa no período de janeiro a junho de 2005, na Loja da Djalma Batista em Manaus. Escolheu-se a loja sede em decorrência de ser o local de maior atendimento ao público e também por conter o maior número de posições de atendimento aos clientes. Ao final do trabalho e de posse da análise dos resultados, pode-se inferir que os clientes da Vivo – Loja Djalma Batista em Manaus estão parcialmente satisfeitos com os serviços de atendimento ao cliente da operadora. Com a realização da pesquisa de campo, as hipóteses que nortearam a pesquisa foram confirmadas e de fato comprovou-se que a Vivo deve buscar continuamente a qualidade na prestação de serviços e capacitar seus colaboradores para ter uma maior produtividade com menores custos. Além disso, a empresa deve utilizar a qualidade no atendimento ao cliente como uma ferramenta em constante aprimoramento para manter-se competitiva no mercado de telefonia móvel celular em Manaus.

Palavras-chave: Qualidade; Atendimento; Clientes.

ABSTRACT

This work searched to demonstrate to the importance of the quality and the excellency in the attendance to the customer a company to remain itself competitive in the market and discourses on the subject by means of two boardings: the first one with conceptual approach and second with practical approach taking as study the company Vivo, store of the Djalma Batista, who acts in the branch of the activity of rendering of services of mobile telephony, in the city of Manaus. The general objective of the work was to analyze the quality of attendance offered to the customers Vivo in the store headquarters of the Djalma Batista in Manaus. To reach this objective the following specific objectives had been tracings: to argue the importance of the quality and excellency in the attendance to the customer; to raise the profile and the level of satisfaction of the customers of the operator Vivo in Manaus and to identify negative points and, to consider the implementation of improvements together to the managers. They had participated of the research of field, 200 customers of the Vivo, classified as middle class - average, or either, with monthly income between R\$ 2,5 a thousand and R\$ 5 a thousand, and that they had firmed contracts with the company in the period of January the June of 2005, in the Store of the Djalma Batista in Manaus. It was also chosen store headquarters in result of being the place of bigger attendance to the public and for containing the biggest number of position of attendance to the customers Vivo. To the end of the work and ownership of the analysis of the results, it can be inferred that the customers of the Vivo - Djalma Batista Store in Manaus is partially satisfied with the services of attendance to the customer of the operator. With the accomplishment of the field research, the hypotheses that had guided the research had been confirmed and of fact it proved that the Vivo must search continuously the quality in the rendering of services and enable its collaborators to have a bigger productivity with lesser cost. Moreover, the company must use the quality in the attendance to the customer as a tool in constant improvement to remain itself competitive in the market of cellular mobile telephony in Manaus.

Key Words: *Quality; Attendance; Customers.*

1 INTRODUÇÃO

A qualidade e a excelência no atendimento ao cliente constituem o tema de estudo deste trabalho monográfico que discorre sobre o assunto por meio de duas abordagens: a primeira com enfoque conceitual e a segunda com enfoque em campo tomando como estudo a Loja da Djalma Batista da empresa VIVO, que atua no ramo da atividade de prestação de serviços de telefonia móvel, na cidade de Manaus.

Por ser uma ação intangível, a prestação de serviços tem uma peculiaridade especial: a confiança. Por meio do serviço, constrói-se uma relação de confiança com o cliente e a qualidade no atendimento está diretamente ligada à qualidade no relacionamento que se estabelece com ele. Cuidar dessa relação, observando os seus mais diversos aspectos é algo recomendável para todos os profissionais preocupados em satisfazê-los e posteriormente fidelizá-los.

O advento da globalização proporcionou a diversificação dos produtos e serviços com o intuito de preservar a credibilidade da clientela existente e conquistar novos nichos de

mercado. Em meio a esse cenário de progressos e evoluções tecnológicas, os clientes estão cada vez mais exigentes, seletivos, sofisticados e com um alto grau de expectativas em relação ao atendimento e ansiosos para que seus problemas, desejos e necessidades sejam prontamente atendidos.

Todo esse ambiente mercadológico moderno está exigindo das empresas, que buscam manterem-se competitivas no mercado, adotarem uma parceria com o cliente, para conquistar sua fidelidade. Muitas empresas gastam muito tempo, energia e dinheiro para conseguir novos clientes e esquecem de fidelizar seus clientes atuais, aqueles que sempre estão ao telefone pedindo informações ou solicitando serviços e que demoram a ser entendidos.

Pesquisas amplamente divulgadas em obras de *marketing*¹ destacam que custa seis vezes mais caro para a empresa ganhar um novo cliente do que manter um já conquistado. Tem-se o conhecimento que toda vez que se presta um serviço de qualidade para um cliente, já está se contribuindo para assegurar o sucesso futuro da empresa, haja vista que o cliente gosta de ser tratado como único e como se fosse o melhor cliente.

O cliente é um ser humano com sentimentos, que precisa ser tratado com todo respeito. Suas objeções, em sua maioria, são sempre sinceras e honestas, e por isso devem ser levadas a sério pelos colaboradores que compõem a linha de frente de uma empresa. Qualquer que seja a alegação do cliente, os colaboradores que lidam diretamente e representam a empresa, perante os clientes, devem sempre ouvi-lo com naturalidade, e tentar resolver seus problemas, atendendo às suas necessidades.

¹ A *American Marketing Association* apud Basta *et.al.* (2005, p.16) definiu *marketing* como “um processo pelo qual se planeja e efetua a concepção, a fixação do preço, a promoção e a distribuição de idéias, bens e serviços que estimulam trocas que satisfazem aos objetivos individuais e organizacionais”.

Mas para isso é interessante que se tenham sempre argumentos. A equipe deve estar preparada para diante das colocações feitas pelos clientes, dos motivos que os levam a solicitar o cancelamento do contrato com a empresa, negociar benefícios, utilizando benefícios que esclareçam suas dúvidas e proporcionem vantagens. As críticas feitas pelos clientes representam uma oportunidade para que se possa identificar possíveis falhas e corrigi-las rapidamente, evitando que tais situações venham ocorrer novamente. Toda organização tem clientes e destes dependem para sobreviver.

1.1 JUSTIFICATIVA

Como justificativa para a relevância da discussão do tema em meios acadêmicos e empresariais pode-se destacar que é de suma importância e extrema necessidade que se pesquise a satisfação dos clientes com os serviços de uma empresa, em qualquer segmento no qual ela esteja inserida.

O estudo de mecanismos para a melhoria da qualidade e eficiência no atendimento oferecido aos clientes da VIVO em Manaus, se justifica não só pela necessidade ditada pelo mercado, mas, principalmente, pela conotação² de comprometimento com os clientes e com a sociedade em geral, um elemento agregador de valor e que se tornou um diferencial competitivo importante na atualidade.

Optou-se por desenvolver o trabalho junto a essa organização, pela sua boa atuação e liderança no mercado de prestação de serviços, buscando como diferencial competitivo a total qualidade e excelência no atendimento. Atuando sempre respaldada nos mais claros e

² Conexão ou relação mútua entre duas ou mais coisas.

transparentes padrões de conduta ética, fator crucial para a sobrevivência no mercado.

Diante de tudo que foi exposto é que este trabalho justifica-se, para evidenciar a valorização da qualidade no atendimento ao cliente por parte das organizações, gerando benefícios para a sociedade. A qualidade é a melhor garantia da fidelidade do cliente, a mais forte defesa contra a competição e o único caminho para o crescimento e para os lucros.

O conceito de qualidade foi primeiramente associado à definição de conformidade às especificações. Posteriormente, o conceito evolui para a visão da satisfação do cliente. Obviamente a satisfação do cliente não é resultado apenas e tão somente do grau de conformidade com as especificações técnicas, mas também de fatores como prazo, pontualidade de entrega, condições de pagamento, atendimento pré e pós-venda e flexibilidade.

No que tange à viabilidade da pesquisa, destaca-se que a mesma foi viável, em decorrência do interesse da empresa em se chegar a um objetivo comum, que é mensurar a satisfação dos clientes, além dos dados disponíveis, tais como literatura e acesso aos clientes para a pesquisa de campo. Outro fator que reforçou a sua viabilidade é que a pesquisa não teve nenhum ônus para a empresa, pois foi resultado de um trabalho acadêmico.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar a qualidade de atendimento oferecido aos clientes VIVO na loja sede da Djalma Batista em Manaus.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Discutir a importância da qualidade e excelência no atendimento ao cliente;
- Levantar o perfil e o nível de satisfação dos clientes da operadora VIVO em Manaus;
- Identificar os pontos positivos e negativos e, propor a implementação de melhorias junto aos gestores.

1.3 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

A Loja da VIVO na Djalma Batista tem um fluxo de atendimento muito grande ao longo do seu dia e dispõe de recursos materiais e humanos para um bom atendimento aos clientes, no entanto, há um número expressivo de reclamações quanto à qualidade no atendimento.

Um sistema de informação que apresenta falhas e vulnerabilidade, demora nas filas, e que contribui para uma baixa qualidade no atendimento oferecido pela Loja da VIVO - Djalma Batista.

Diante deste contexto, questiona-se: Quais as estratégias que podem contribuir para que a Loja da VIVO - Djalma Batista alcance a qualidade no atendimento ao cliente?

1.4 CONSTRUÇÃO DAS HIPÓTESES

- Busca contínua da qualidade na prestação de serviços;
- Capacitar os colaboradores para ter uma maior produtividade e com menores custos;

- Utilizar a qualidade no atendimento ao cliente como uma ferramenta em constante aprimoramento para a empresa manter-se competitiva no mercado de telefonia móvel celular em Manaus.

1.5 METODOLOGIA E DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

O presente trabalho foi desenvolvido com base em uma pesquisa bibliográfica mediante o levantamento de obras nas áreas de administração e gestão da qualidade, bem como revistas especializadas, consultas a “*sites*” especializados no assunto e uma pesquisa de campo de caráter quantitativo, devidamente descrita e detalhada no capítulo 4.

No que se refere à delimitação, este estudo foi realizado na VIVO, loja sede da Djalma Batista em Manaus, integrante do grupo corporativo Norte Brasil Telecom S/A. Deve-se ressaltar ainda, que o estudo considerou os resultados coletados apenas na loja pesquisada, portanto, as conclusões obtidas são limitadas a esta loja, não podendo ser generalizadas para todas as lojas ou pontos de venda autorizados da VIVO em Manaus.

1.6 ESTRUTURAÇÃO DO TRABALHO

No que se refere à estrutura da monografia, ela está dividida em quatro capítulos principais como a seguir delineados:

No capítulo 1 está a introdução apresentando a justificativa, o problema em estudo, os objetivos da pesquisa, bem como sua classificação e a organização do trabalho.

No capítulo 2 apresenta-se a revisão da literatura, onde por meio de um levantamento bibliográfico, buscou-se embasar teoricamente o tema que serviu de suporte para a análise da pesquisa de campo.

No capítulo 3 é realizada a contextualização da empresa onde foi realizada a pesquisa.

O capítulo 4 foi destinado à apresentação da metodologia destacando os métodos e as técnicas que foram utilizados na elaboração do trabalho.

O capítulo 5 do trabalho corresponde à apresentação e análise dos resultados. Neste capítulo faz-se uma correlação dos resultados obtidos, entre os conceitos teóricos coletados durante a revisão da literatura com a experiência prática observada na realidade da empresa em estudo.

Finalmente, ao término do trabalho, no capítulo 6 é apresentada a conclusão e recomendações relacionadas à pesquisa realizada.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo, destinado ao embasamento teórico do tema em estudo, faz-se necessário entender o conceito de qualidade para poder enquadrá-la no conceito de serviço. Em decorrência desta necessidade, primeiramente se aborda a qualidade com seus aspectos históricos e conceituais para posteriormente discorrer sobre a questão da qualidade em serviços e finalmente adentrar-se no tema excelência no atendimento ao cliente.

2.1 BREVE HISTÓRICO DA EVOLUÇÃO DO CONCEITO DE QUALIDADE

Hoje se percebe um intenso movimento em busca da qualidade. As organizações têm de produzir produtos e oferecer serviços de qualidade, não mais como uma estratégia de diferenciação no mercado, mas como uma condição de preexistência. Engana-se quem pensa que a preocupação com a qualidade dos produtos e serviços oferecidos aos clientes é recente.

Segundo Oliveira (2004), por volta de 2150 a.C., o código de Hamurabi já demonstrava uma preocupação com a durabilidade e funcionalidade das habitações produzidas na época, de

tal forma que, se um construtor negociasse um imóvel que não fosse sólido o suficiente para atender à sua finalidade e desabasse, ele, o construtor, seria imolado. Os fenícios amputavam a mão do fabricante de determinados produtos que não fossem produzidos, segundo as especificações governamentais, com perfeição.

Já os romanos desenvolveram técnicas de pesquisa altamente sofisticadas para a época e as aplicavam principalmente na divisão e mapeamento territorial para controlar as terras rurais incorporadas ao império. Desenvolveram padrões de qualidade, métodos de medição e ferramentas específicas para execução desses serviços. Podem-se citar, também, os avançados procedimentos adotados pela França durante o reinado de Luís XIV, que detalhava critérios para escolha de fornecedores e instruções para supervisão do processo de fabricação de embarcações (OLIVEIRA, 2004).

Diante do exposto, pode-se perceber que foi percorrido um longo caminho para que as teorias e práticas da gestão da qualidade chegassem até o estágio em que se encontram. Oliveira (2004) destaca que a evolução da qualidade passou por três grandes fases: era da inspeção, era do controle estatístico e era da qualidade total.



Figura 1 – Eras da Qualidade
Fonte: Maximiano (2000), *apud* OLIVEIRA (2004, p.4)

Na era da inspeção, o produto era verificado (inspecionado) pelo produtor e pelo cliente, o que ocorreu pouco antes da Revolução Industrial, período em que atingiu seu auge. Os principais responsáveis pela inspeção eram os próprios “artesãos”. Nessa época, o foco principal estava na detecção de eventuais defeitos de fabricação, sem haver metodologia preestabelecida para executá-la.

Na era seguinte (controle estatístico), o controle da inspeção foi aprimorado por meio da utilização de técnicas estatísticas. Em função do crescimento da demanda mundial por produtos manufaturados, inviabilizou-se a execução da inspeção produto a produto, como na era anterior, e a técnica da amostragem passou a ser utilizada.

Na terceira era, conhecida como a era da qualidade total, na qual se enquadra o período em que estamos vivendo, a ênfase passa a ser o cliente, tornando-se o centro das atenções das organizações que dirigem seus esforços para satisfazer às suas necessidades e expectativas.

A principal característica da terceira era é que toda a empresa passa a ser responsável pela garantia da qualidade dos produtos e serviços, todos os funcionários e todos os setores. Para tanto, é necessário que se pense sobre os processos relacionados à gestão da qualidade de forma sistêmica, de tal modo que os inter-relacionamentos e interdependências sejam considerados entre todos os níveis da empresa.

Na concepção de Milet (1997), o conceito de qualidade nasceu associado aos produtos e era medido, na cabeça do consumidor, por critérios tais como durabilidade, robustez, facilidade de uso e ausência de falhas, entre outros.

Alguns dos renomados autores de qualidade, tais como Juran, Gryna e Paladini definem qualidade como atendimento aos requisitos ou adequação ao uso. São expressões típicas da visão da Qualidade de produto como é, por exemplo, a idéia da produção com “zero defeitos”. Parte-se do princípio de que, dados os requisitos, deve-se produzir algo de qualidade.

Aparentemente esta palavra “requisitos” traduz todas as necessidades dos clientes. A definição dos requisitos, porém, é a parte mais sofisticada do problema. Como transformar desejos ou necessidades em especificações é cada vez mais importante, à medida que os níveis de defeitos se reduzem e os preços se parecem com uma maior competição entre indústrias (MILET, 1997).

2.2 O CONCEITO BÁSICO DA QUALIDADE

Paladini (2004) destaca que considerando-se o fato de que o termo qualidade é bem conhecido, e até mais do que isso, trata-se de uma palavra de domínio público e uso comum, passa a ser importante levar em conta, em sua definição técnica, dois aspectos fundamentais:

Qualquer que seja a definição proposta para a qualidade, espera-se que ela não contrarie a noção intuitiva que se tem sobre ela, isto é, o que já se sabe a respeito do assunto;

Como a questão da qualidade faz parte do dia-a-dia das pessoas, não se pode identificar e delimitar seu significado com precisão.

Dentro deste contexto, a Gestão da Qualidade não pode deixar de ter em vista que os funcionários da empresa são, antes de tudo, pessoas comuns, que recebem fora da fábrica

carga considerável de informações e sofrem os mesmos impactos em termos da qualidade de produtos e serviços como qualquer consumidor.

Dessa forma, a estratégia gerencial de envolvimento dos recursos humanos com a qualidade, pode ter partido do fato de que já se tem uma noção intuitiva da qualidade. Todavia, por tudo o que já foi exposto, deve-se evitar que conceitos convencionais utilizados para defini-la sejam considerados como a única base de políticas de atuação e normas de funcionamento da organização em termos da qualidade.

De fato, como no cotidiano há muitos conceitos empregados de forma incorreta, é natural supor que eles migrem com notável intensidade para os processos produtivos das empresas.

Nesse sentido, há um consenso entre o pessoal que atua na Gestão da Qualidade: os equívocos cometidos na definição da qualidade refletem o que se pensa, popularmente, da questão e do próprio emprego da linguagem informal para defini-la. Além disso, o conceito corrente da qualidade traduz valores que os consumidores associam com os produtos ou serviços.

Por isso, compreende-se a origem dos equívocos, que com frequência é confundida com luxo, beleza, virtudes, brilhos, cores, etiquetas, falta ou excesso de peso, volume, embalagem bonita e vistosa, moda, grife, marca, detalhes de acabamento, e assim por diante.

Novamente, cabe ressaltar, em nome de um posicionamento correto da Gestão da Qualidade sobre o assunto, que esses elementos, em tese, envolvem a qualidade do produto ou

do serviço. O equívoco está em considerar que a qualidade está restrita a um ou a apenas alguns desses itens. Por isso, enfatiza-se o seguinte: para definir corretamente qualidade, o primeiro passo é considerar a qualidade como um conjunto de atributos ou elementos que compõem o produto ou o serviço (PALADINI, 2004).

A ação da Gestão da Qualidade, assim, passa a ganhar importância uma vez que se considera que existe um processo natural de transferência de valores, hábitos e comportamentos do meio social externo para o interior das organizações.

Por isso, quando uma pessoa tem na mente o conceito incorreto da qualidade, ela tende a transferi-lo para sua atividade produtiva. Ao desenvolver seu trabalho, essas pessoas acabam por concentrar seus esforços numa direção que nem sempre é a mais correta. Começa-se a entender assim, por que se enfatiza tanto a preocupação com os reflexos práticos que conceitos equivocados da qualidade podem ter.

Paladini (2004) enfatiza que se tem direcionado a Gestão da Qualidade para a criação de uma cultura da qualidade. Entende-se “cultura” como um conjunto de valores que a sociedade atribui a determinados elementos, situações, crenças, idéias etc.

Assim, pode-se entender que o processo cultural é uma forma de atribuição de valor à qualidade ou, mais em geral, é a atenção que se dedica à questão. O primeiro passo para a criação da cultura efetiva da qualidade é entender seu conceito correto, o que nem sempre é fácil para a Gestão da Qualidade, pela influência natural que um termo de domínio público exerce sobre sua própria definição técnica.

Nesse contexto, o enfoque mais usual para a definição da qualidade envolve a idéia de centrar a qualidade no consumidor. Esse direcionamento abrange múltiplos itens: afinal, para o consumidor é importante o preço do produto, suas características específicas, seu processo de fabricação e até mesmo aspectos gerais que o envolvem, como sua marca.

Foi exatamente nesse contexto, que Paladini (2004, p.31) cita alguns conceitos da qualidade bem aceitos (e corretos), sempre envolvendo a figura do cliente, como os seguintes:

Em 1972, a EOQC - Organização Européia de Controle da Qualidade definiu qualidade como a condição necessária de aptidão para o fim a que se destina.
Em 1991, Juran e Gryna definiram qualidade como a adequação ao uso.
Em 1971, Jenkis definiu qualidade como o grau de ajuste de um produto à demanda que pretende satisfazer.

No entanto, ocorre que dependendo do consumidor e do próprio produto, alguns itens são mais relevantes do que outros (há quem considere, em um carro, segurança como o item mais relevante, como há quem considere desempenho, preço ou assistência técnica); alguns itens são prioritários (em um computador; por exemplo, velocidade e precisão de processamento); alguns itens, embora não essenciais, são determinantes na hora da aquisição (a cor do carro, por exemplo), e assim por diante.

Aqui, a multiplicidade de itens como o aspecto básico do conceito da qualidade é bem evidente. A meta da Gestão da Qualidade nesse contexto é simples: focalizar toda a atividade produtiva para o atendimento do consumidor, considerando os (múltiplos) itens que ele considere relevantes. E também o elemento evolutivo é bem visível, à medida que se investe em um processo de acompanhamento que visa observar como o cliente se comporta e como se alteram suas necessidades e preferências, de forma a atendê-las cada vez melhor.

O conceito de qualidade evoluiu historicamente do foco do produto para o foco do cliente. Basta ver que aos 14 pontos da filosofia Deming, nos 10 pontos de Juran e nos 14 de Crosby a palavra cliente não aparece uma única vez. Neste novo foco no cliente o conceito de qualidade se encontrou com a definição de marketing em que Drucker, Kotler e Levitt já diziam, há muito anos, que cada cliente tem uma necessidade específica para ser atendida e que o cliente não compra um produto ou serviço e sim o valor que aquele produto ou serviço representa para ele (MILET, 1997, p.198).

Segundo informações de Grönroos (1995), pesquisas de *marketing* demonstram que custa seis vezes mais conseguir um novo cliente do que manter um antigo. Portanto, a sobrevivência e o sucesso de uma organização dependem hoje da capacidade de manter permanentemente os clientes. Cada vez mais não basta apenas dar-lhes um bom atendimento, mas encantá-los com uma qualidade de serviços acima da expectativa.

2.3 QUALIDADE EM SERVIÇOS

Em paralelo às indústrias, tem havido uma mudança substantiva na economia onde o peso dos serviços aumenta de tal forma que boa parte dos profissionais, no mundo todo, migra cada vez mais para este setor (GRÖNROOS, 1995).

Projetar qualidade em um serviço requer misturar a precisão do engenheiro, a visão abrangente do arquiteto, e a preocupação com o cliente do homem de *marketing*. Na realidade há necessidade de ser mais rigoroso, mais detalhista e mais abrangente no projeto de serviços. De fato, para projetar qualidade em um serviço precisa-se não apenas entender o cliente, mas entender o próprio serviço.

Na visão de Grönroos (1995), a especificação técnica de um serviço ou produto é freqüentemente considerada a qualidade do produto ou a característica mais importante da

qualidade percebida. Na realidade, os clientes percebem a qualidade como um conceito muito mais amplo, que vai além da qualidade técnica do produto.

Se um produto ou serviço for muito bom tecnicamente, muito bem produzido, porém o tratamento do funcionário ou vendedor perante o cliente for inadequado ou insatisfatório, a qualidade percebida pelo cliente não será boa. Portanto, as empresas devem definir a qualidade de seus produtos da mesma forma que fazem os seus clientes, isto é, as empresas devem se colocar no lugar dos seus clientes.

Grönroos (1995) destaca que a qualidade de um serviço conforme percebida pelos clientes tem duas dimensões: a dimensão do resultado técnico (o que) e a dimensão funcional ou relacionada a processo (como). O que os clientes recebem em suas interações com a empresa é muito importante para eles e para sua avaliação da qualidade.

Mas essa é apenas uma dimensão da qualidade, chamada de qualidade técnica do resultado do processo de produção do serviço. Entretanto, além do produto recebido, existe uma dimensão também muito importante na concepção total da qualidade percebida.

Ainda de acordo com o referido autor, essa dimensão diz respeito às interações entre o prestador de serviços e o cliente, incluindo horas da verdade mal ou bem administradas. O cliente será influenciado pela maneira como a qualidade técnica, as conseqüências ou o resultado final de um processo são transferidos para ele, a facilidade de acesso a um caixa automático, a um restaurante, a aparência e comportamento dos garçons, dos caixas no banco, balconistas de uma loja etc. Os serviços de encanadores e técnicos de manutenção e como

esses empregados realizam suas tarefas, o que dizem e como dizem, também influenciam a visão que o cliente possa ter do serviço.

Além das duas dimensões básicas da qualidade – o que e o como - que estão sempre nas mentes dos clientes, observa-se que a qualidade é, em grande parte, percebida subjetivamente. O processo de concepção é ainda mais complexo. Não são apenas as experiências das dimensões das qualidades que determinam se a qualidade é considerada boa, neutra ou ruim.

De acordo com Lobos (1993), boa qualidade percebida é obtida quando a qualidade experimentada atende às expectativas do cliente, ou seja, à qualidade esperada. Se as expectativas forem muito altas, a qualidade total percebida será baixa mesmo se a qualidade experimentada, medida em forma objetiva, for boa.

A qualidade esperada, ou as expectativas advêm de vários fatores, como: comunicação com o mercado, comunicação boca-a-boca, imagem corporativa/local e necessidades dos clientes. A comunicação com o mercado inclui publicidade, mala direta, relações públicas e campanhas de venda, que estão diretamente sob o controle da empresa. Os fatores de imagem e a comunicação boca a boca são apenas indiretamente controlados pela empresa. Por último, as necessidades do cliente também têm um forte impacto nas suas expectativas (LOBOS, 1993).

Lobos (1993) destaca, ainda, que quando uma empresa adota programas de qualidade que incluem aspectos da qualidade funcional, a qualidade percebida do serviço pode ainda ser baixa ou até deteriorada se, por exemplo, a empresa colocar simultaneamente campanhas publicitárias que prometam demais ou que sejam inadequadas sob algum aspecto.

Portanto, da argumentação acima se pode inferir que o nível de qualidade total é determinado pela diferença entre a qualidade esperada e a qualidade experimentada. Como consequência, podemos afirmar que cada programa para a qualidade deve englobar não apenas os funcionários que estão envolvidos nas operações, mas os responsáveis por *marketing* e pela comunicação com o mercado, também. Igualmente, os profissionais de comunicação devem tomar todo cuidado com a imagem da empresa perante o mercado.

Quando se tenta abordar a qualidade em serviços, a precisão de conceitos fica ainda mais prejudicada, pois os serviços possuem algumas características especiais, destacadas a seguir por Milet (1997 p.190-192):

Serviços têm um forte componente intangível - Todos os serviços têm algum aspecto tangível, importante em seu custo final. Embora possam se sentir fisicamente partes tangíveis componentes do serviço, ele em si é intangível. Usam-se os cinco sentidos para avaliar produtos: tato, olfato, audição, paladar e visão que servem para perceber produtos resultado de um serviço é uma sensação.

Serviços são heterogêneos e são prestados de maneiras diferentes por pessoas diferentes - Se o serviço não for totalmente automatizado, isto é, se envolver pessoas, ele será de alguma forma diferente, mesmo que se tente uma padronização. As pessoas treinadas para entrar em contato com os clientes podem variar de humor, simpatia, rapidez, inteligência ou beleza, e com isto influenciam diferentemente na satisfação do cliente.

A pessoa que presta serviço faz parte do próprio serviço – Por exemplo, o *maitre* que atende no restaurante faz parte do serviço oferecido. Ele não apenas atende aos pedidos, mas

sugere, orienta e resolve problemas. Da mesma forma fazem parte do serviço o caixa de um banco, um técnico de informática e um palestrante de um seminário. Esses profissionais podem modificar para melhor ou pior a sensação que o cliente tem do serviço.

Não se pode separar a produção do consumo - O serviço é consumido no mesmo momento em que está sendo produzido. Ele pode ser planejado com antecedência, ou ser até padronizado, como um treinamento, uma excursão ou um programa de televisão, mas o serviço só é executado no momento em que é consumido pelo cliente.

Serviços não são passíveis de uma inspeção final antes da entrega - Qualquer defeito em um produto pode ainda ser percebido em uma inspeção final. Em um serviço isto não é possível. O cliente só vai saber se o corte de cabelo ficou bom ou ruim quando acabar.

Serviços não são estocáveis - Não se pode guardar o lugar não utilizado em um avião para o próximo vôo. Deixar de vender um lugar é irreversível. Da mesma forma, não se pode estocar cortes de cabelo, lugares em restaurantes, ou transações *on-line*³.

Serviços não são “devolvíveis” - A cirurgia não pode voltar atrás, o hambúrguer não pode ser devolvido depois de comido e o jornaleiro não pode aceitar de volta um jornal, se você não gostou das notícias que leu. O fabricante de automóveis pode recuperar a sua imagem se fizer um *recall*⁴ devido a um defeito que não provocou nenhum dano, mas se o cabelo foi mal cortado, a recuperação é praticamente impossível.

³ Na rede mundial de computadores (*internet*).

⁴ Uma convocação dos consumidores de um produto que foi detectado um defeito que coloque a vida do consumidor em risco. O *recall* é previsto em legislação do Código de Defesa do Consumidor – CDC.

Serviços não são transportáveis - Os serviços são prestados junto aos clientes e exigem uma aproximação entre ele e o prestador do serviço. Não se pode produzir um serviço no Japão e trazê-lo para consumo no Brasil.

2.4 O PROCESSO DE SERVIÇOS

Quando se trata de indústria é razoável assumir a representação gráfica para visualizar processos em que o cliente fica externo ao processo e recebe o resultado do processamento dos insumos alimentados pelo fornecedor.

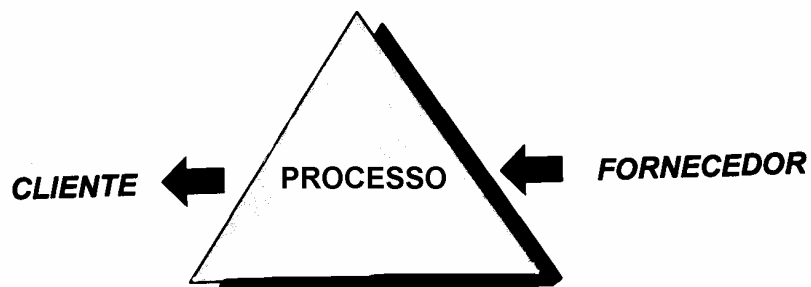


Figura 2 – O conceito tradicional de processo em indústria
Fonte: MILET (1997, p.192)

Já em serviços, o cliente e o fornecedor estão dentro do processo, interagindo permanentemente durante a execução do serviço. Assim é quando se corta o cabelo orientando o cabeleireiro ou quando se interage com o garçom no restaurante durante a refeição.

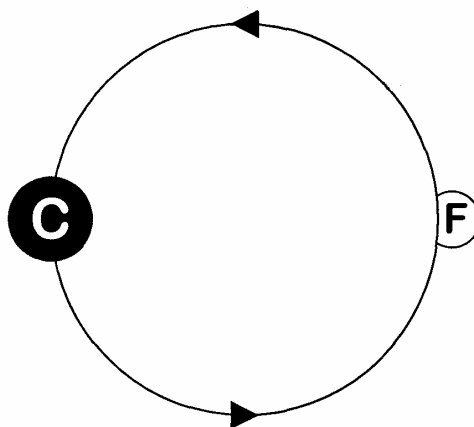


Figura 3 – O conceito de processo para serviços
Fonte: MILET (1997, p.193)

A figura proposta por Milet (1997) demonstrada acima mostra uma nova concepção gráfica de um processo para serviços. Nela observa-se que:

- O cliente e o fornecedor fazem parte do mesmo ciclo de serviço.
- O cliente é representado por uma figura maior que a do fornecedor. Nas figuras tradicionais, aparentemente o cliente e o fornecedor têm a mesma importância. O cliente tem sempre a precedência. Um processo só existe se houver clientes. Se houver só fornecedor, o processo não existe.

De acordo com a visão de Milet (1997), na maioria das vezes não existe uma especificação formal do serviço para ser executado pelo prestador. Mesmo se houver esta especificação, ela é atualizada permanentemente na interação entre o cliente e o fornecedor do serviço. Quando o cliente muda o que pediu e o fornecedor do serviço põe a culpa nele, na realidade o fornecedor não entendeu o conceito de processo de serviços e sua interação

permanente. Se a avaliação do cliente não se dá apenas objetivamente como se fora um produto, então não é possível apenas cumprir especificações.

Uma definição mais apropriada de processo, no caso de serviços, seria a proposta por Milet (1997, p.194):

Processo é uma seqüência de atividades que começa na percepção das necessidades explícitas e implícitas de um cliente e termina com a superação de suas expectativas através da transformação dos insumos recebidos em produtos ou serviços definidos, e muitas vezes executados em parceria com clientes e fornecedores.

Hoje se verifica que, cada vez mais, o início do processo tem que ser dado por quem é o prestador de serviços. O prestador de serviços é que tem de procurar atender as necessidades explícitas e implícitas de seu cliente. Em vez de ficar esperando alguma coisa para processar, o dono do processo deve ser pró-ativo.

A figura 4 a seguir demonstra a cadeia cliente-fornecedor nesta nova era em que o prestador de serviços é que tem de procurar atender as necessidades explícitas e implícitas de seu cliente. Só para ilustrar, pode-se exemplificar como se fosse uma área de compras que, em vez de devolver requisições porque estavam erradas ou atrasadas, pesquisa periodicamente as outras áreas para levantar suas necessidades e supri-las com antecedência.

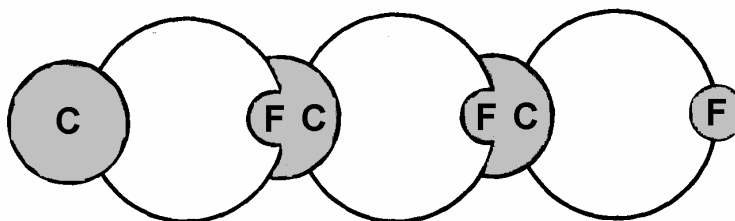


Figura 4 – O ciclo entre clientes e fornecedores
Fonte: MILET (1997, p.194)

De acordo Milet (1997, p.196-198) os critérios utilizados pelos clientes para avaliar a qualidade do serviço prestado são:

- Aspectos Tangíveis - Aparência das instalações físicas, equipamentos, pessoal, aparência, durabilidade etc. No caso de um computador, avalia-se a velocidade, o tamanho, a memória, o disco ao qual está associado. No cabeleireiro, o conforto da cadeira, o estado da tesoura etc.

- Confiabilidade - Habilidade para cumprir o prometido. Ninguém acredita num departamento de informática que nunca respeita os prazos combinados ou em uma loja que atrasa sistematicamente a entrega do produto.

- Presteza - Desejo e predisposição em ajudar o cliente e fornecer pronto serviço, rapidez no atendimento. É o *help-desk*⁵ que resolve os problemas do usuário de informática durante a hora do almoço.

- Competência - Existência de perfis necessários e conhecimento para executar o serviço. É o técnico de manutenção que entende do problema, a vendedora que mostra conhecer as tendências da moda, o analista de sistemas que conhece o assunto.

- Cortesia - Educação, respeito, consideração e cordialidade com o cliente. Muitas vezes ele procura um fornecedor que até venda mais caro, porém atenda melhor.

⁵ Manutenção e o suporte técnico-operacional em um ambiente corporativo, envolvendo uma série de atividades distintas, mas, ao mesmo tempo, fortemente interdependentes.

- Credibilidade - Transmissão de confiança, honestidade no trato com o cliente. É o caso da oficina de automóvel, onde nunca se sabe se o mecânico vai tirar uma peça do carro ou vai trocar o que não precisava. Nesses casos, a credibilidade é um item fundamental. Quando se encontra uma oficina em que se pode ter confiança, torna-se cliente absolutamente fiel.

- Segurança - Eliminação de risco, perigo ou ações duvidosas contra as pessoas e informações. Muitas vezes o livre acesso a informações que deveriam ser mais restritas provocam sérios danos à organização.

- Acessibilidade - Facilidade de contato com as pessoas na organização. Existem áreas de informática que proibem o programador e o analista de terem qualquer contato com o cliente: “Só a área de atendimento pode.” O cliente é que deve decidir com quem falar.

- Comunicação - Manter o cliente informado em linguagem compreensível, clara e precisa.

- Entendimento do Cliente - Esforço empreendido para conhecer o cliente e seus reais problemas e necessidades.

- Preço - Valor pago pelo cliente para obter o produto ou serviço. Nem sempre o preço é determinante. Em geral, perde para um bom atendimento. Em outras palavras, os clientes perdoarão as dificuldades se estiverem sendo tratados com respeito e cuidado pessoal.

Segundo Albrecht (1992), os ativos mais importantes que as empresas deveriam considerar na sua contabilidade são: a base leal dos clientes; a imagem e apelo da sua linha de

produtos; uma força de trabalho leal e comprometida e uma cultura interna de prestação de serviços.

2.5 OS MOMENTOS DA VERDADE NOS SERVIÇOS

Segundo Carlzon (1994), momento da verdade é qualquer episódio no qual o cliente entra em contato com algum aspecto da organização e forma alguma impressão sobre o seu serviço. A percepção do cliente sobre o serviço prestado é dada pela soma ponderada das avaliações dos diversos momentos da verdade que ele enfrenta. Esta seqüência de momentos da verdade constitui um ciclo de serviço.

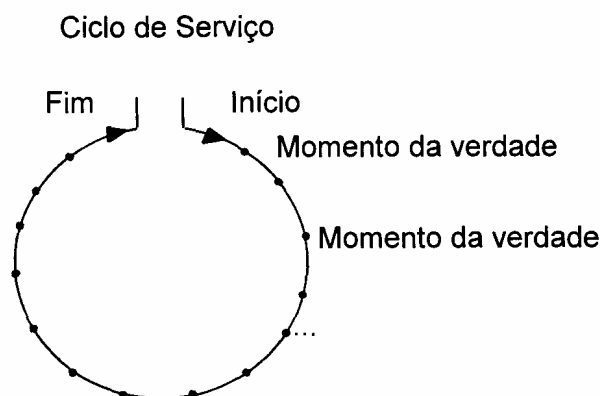


Figura 5 – O ciclo de serviço e o momento da verdade
Fonte: Adaptado de Carlzon por MILET (1997, p.200)

A estrutura da organização deve derivar deste ciclo de serviço e toda a atenção e recursos da organização porque, como a prestação de serviço depende das próprias pessoas que a realizam, é possível ocorrerem falhas. Não há nada melhor que satisfazer o cliente da primeira vez, porém não há nada pior do que falhar em atender a um cliente insatisfeito. Fazer certo da primeira vez, mas, se não for possível, não deixar de fazer certo da segunda vez (CARLZON, 1994).

2.6 QUALIDADE NO ATENDIMENTO AO CLIENTE

Para Chiavenato (2000), a qualidade no atendimento é a satisfação das exigências do cliente.

Segundo Gil (1997), a qualidade no atendimento envolve a eficácia no atendimento ao consumidor na satisfação de seus anseios e desejos de consumo.

Já para Maximiano (1997), qualidade no atendimento significa o melhor que se pode fazer, o padrão mais elevado de desempenho.

Na concepção de Gerson (1999), um atendimento deficiente a clientes é muito caro. Um bom atendimento a clientes não tem preço, e pode-se ter em sua empresa. Primeiro é preciso reconhecer que atendimento é, para o negócio, tanto uma ferramenta administrativa quanto de *marketing*. Ele incrementa o *marketing* porque motiva os clientes a difundir bons comentários sobre os serviços e negócios de uma empresa a outros compradores.

Pilares (1989) destaca que a relação interpessoal que envolve o funcionário de uma organização e o destinatário de produtos, idéias ou serviços dessa organização (ou ainda entre o funcionário e quem vende produtos ou presta serviços à empresa) constitui o atendimento ao cliente. Em geral, esse atendimento engloba o encaminhamento e o acompanhamento do cliente, que podem ser inclusive funcionários de departamentos distintos necessitando uns dos outros. Abrange, assim, diversos funcionários, de vários setores.

Diante deste contexto, pode-se inferir que em atendimento, portanto, não importa o nível hierárquico do funcionário dentro da organização. Todos que tiverem contato direto ou indireto com o cliente serão considerados pessoas envolvidas na função de atendimento.

Pilares (1989) ainda destaca que o atendimento independe da duração do contato interpessoal. Como cliente considera-se toda pessoa que entra em contato com a empresa para solicitar um serviço, falar com um funcionário ou simplesmente pedir uma informação. Isso significa que o comportamento de qualquer funcionário para com as pessoas que entrem em contato com a empresa (ou com seu departamento) deve ser o de tratá-las como clientes.

Assim, é importante que os funcionários estejam atentos, evitando discriminar as pessoas. Por exemplo: diante de uma pessoa que entra em uma empresa, que deseja uma informação simples, o funcionário deve tratar essa pessoa com a mesma cortesia que dispensaria a um cliente importante. Um atendimento sem discriminação é essencial.

Em uma outra oportunidade este consumidor poderá voltar, e ainda comentar para parentes e amigos, que foi bem atendido naquele estabelecimento, constituindo-se desta forma, naquilo que Kotler (2000) chama de advogado da empresa, ou seja, o consumidor que defende a empresa e estimula outras pessoas a comprar produtos dela.

Retomando o pensamento de Gerson (1999), a maneira mais barata de adquirir novos clientes é através de recomendação verbal. Bons serviços tornam o gerenciamento mais fácil porque todos estão comprometidos com a satisfação do cliente. Os resultados serão maior produtividade e maiores lucros simplesmente porque a gerência e seus funcionários estão trabalhando para atingir o mesmo objetivo.

Em seguida, ainda segundo o pensamento de Gerson (1999) a empresa deve desenvolver um sistema de atendimento a clientes para sua empresa que seja de fácil utilização pelos seus clientes e finalmente projetar e implementar programas de manutenção de clientes que possam conservar a lealdade dos mesmos, e que aumente a probabilidade dos clientes indicarem novos compradores para os negócios. Além disso, utilizar os programas de manutenção como ferramentas de *marketing* básicas e suplementares.

Na visão de Lobos (1995), cada situação de atendimento é única; varia, portanto, de pessoa para pessoa e de momento para momento. Em função disso, o atendimento deve ser diferenciado. Pesquisas realizadas pela psicologia social demonstram que as pessoas sentem necessidade de serem tratadas como únicas. Muitas vezes, essa necessidade é mais importante que os negócios ou problemas que procuram resolver.

Portanto, o cliente supõe que tanto a organização como o funcionário (representante dessa organização) deve atendê-lo de forma especial única. O cliente espera que a organização reconheça a importância de sua pessoa e de sua solicitação. E que o funcionário, além de reconhecer isso, favoreça, com o auxílio de seus conhecimentos técnicos, a realização dos negócios.

2.7 EXCELÊNCIA NO ATENDIMENTO AO CLIENTE

Gerson (1999) afirma que na economia atual, prover excelentes serviços aos clientes pode ser uma diferença crítica no sucesso da empresa, pois é preciso oferecer excelência aos clientes para mantê-los. O atendimento a clientes não significa apenas fazer produtos de alta qualidade, embora esta seja uma parte importante desse atendimento. As pessoas não toleram produtos de má qualidade, elas os devolvem e passam a comprar em outro lugar. Antes de

mais nada, a empresa precisa vender produtos de qualidade para cativar os clientes. Portanto, é preciso oferecer excelência aos clientes para mantê-los.

Para Gonçalves (2005), excelência no atendimento é fundamental. Não adianta focar, apenas, nos produtos e na propaganda, pois a realidade só é percebida no momento em que se interage com as pessoas que trabalham nas empresas, atendendo ou não às necessidades e expectativas dos clientes.

O atendimento a clientes envolve todas as atividades de empresa e seus funcionários para satisfazê-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 satisfazê-los e tomando decisões que os beneficiem, mesmo à custa da empresa (GERSON, 1999).

Em reportagem intitulada “Sua majestade o consumidor”, publicada na Revista Exame em 1992, há mais de uma década atrás, já se preceituava que a empresa precisa estar voltada para o cliente que é a razão de sua existência. E isso significa estar disposto a servi-lo. O consumidor está cada vez mais exigente, valorizando o atendimento personalizado.

No entanto, para isso é preciso respeitar as diferenças entre os clientes e usar a percepção para entender o que cada um deseja. Uma empresa deve procurar saber quais suas reais necessidades e desejos e ao perceber esses sinais, será possível personalizar o atendimento e buscar a satisfação do cliente, pois é fundamental saber realmente quem é o cliente.

No mesmo raciocínio da reportagem “Sua majestade o consumidor”, publicada pela Revista Exame em 1992, algumas frases já são célebres, como por exemplo: "O cliente é o que existe de mais importante para uma empresa" ou "O cliente é a razão de qualquer negócio".

Mas será que todas as empresas têm consciência disso? É lamentável que para muitos empresários treinar e capacitar a linha de frente (funcionários que lidam diretamente com os clientes) a agir seja um custo e não um investimento. Contudo, é estrategicamente inteligente capacitar esses profissionais adequadamente, para que possam atender bem e superar as expectativas da clientela.

Na visão de Gonçalves (2005), capacitar a linha de frente é Treinamento Estratégico de Alto Nível. É estratégico porque atua diretamente com os profissionais que interagem com os clientes e é de alto nível porque gera altos níveis de produtividade e motivação nesses profissionais, além de alto nível de satisfação nas pessoas que recebem o atendimento.

Ainda segundo a visão de Gonçalves (2005), a excelência no atendimento ao cliente é um dos maiores diferenciais competitivos do mercado e o fator principal para o crescimento das vendas e a evolução das empresas. Não existe empresa estabilizada que prospere e conquiste mercado sem clientes satisfeitos. Ainda assim, organizações de todos os portes persistem em atendê-los com desatenção. Consumidores mais maduros e exigentes com a concorrência, cada dia, mais acirrada é uma equação devastadora para as empresas que negligenciam o atender bem.

Gonçalves (2005) continua destacando que o que faz a diferença no mercado de hoje é a competência profissional, a eficiência, o entusiasmo, a polidez, a rapidez e a simpatia de quem atende. É o cliente ter a sensação de conforto, conveniência, praticidade e satisfação quando compra um produto ou serviço em uma empresa.

Para melhorar o padrão de qualidade do atendimento da empresa, os empresários devem ter como meta a superação das expectativas dos clientes, pois faz com que esses clientes passem a ser encarados como parceiros do sucesso das empresas e não, apenas, como "fregueses". Com pequenas diferenças, os números indicam que, aproximadamente, 68% dos clientes deixam de comprar de uma empresa por causa do atendimento e do comportamento de seus funcionários. Muitos, mesmo insatisfeitos, saem calados e sem reclamar (GONÇALVES, 2005).

Proporcionar um serviço de qualidade ao cliente é muito mais do que zelar pelas suas necessidades ou encaminhar suas reclamações. Superar suas expectativas e encantá-lo requer uma preparação prévia. Um ótimo atendimento passa pela antecipação dos problemas dos clientes.

No entanto, para isso, treinamento é fundamental e é a chave para o sucesso de um programa de excelência no atendimento ao cliente. Em uma época em que o sucesso dos negócios tem à frente o atendimento e na base o foco no cliente, conhecer plenamente o potencial dos colaboradores, que formam a linha de frente da empresa é a melhor estratégia. Treinar é acima de tudo valorizar o funcionário e prepará-lo para, também, valorizar o cliente (GONÇALVES, 2005).

No entanto, de acordo com comentários de especialistas em atendimento aos clientes, vários programas de treinamento de atendimento ao cliente ensinam apenas como ser simpático, sorrir e cumprimentar pessoas. Todavia, somente, sorrisos não garantem um atendimento de qualidade. O encanto e a simpatia é o início da excelência no atendimento, porém, o caminho é muito mais longo. Um dos maiores erros cometidos por quem faz atendimento aos clientes é tratá-los como se eles tivessem os mesmos gostos e preferências de quem os atende. As pessoas são diferentes e reconhecer essas diferenças é determinante para o sucesso de um atendimento.

Conhecer os clientes é fundamental e através de atitudes simples, no início dos contatos, pode-se descobrir o que eles desejam. Isso não é difícil de fazer. Mas, para que as pessoas façam essa sondagem de maneira sutil e agradável, é preciso treiná-las. Atender bem passa pela realização das necessidades das pessoas.

Para Moller (1992), cativar cada cliente e superar suas expectativas fazem parte de uma estratégia do atendimento personalizado, que é garantia de retorno à imagem da empresa. Através de práticas como estas, as empresas transformam o cliente regular em um fiel aliado. Personalizar o atendimento é criar valor ao consumidor, mostrando o quanto ele é importante à empresa.

Qualidade e excelência no atendimento é deixar o cliente à vontade para decidir e, ao mesmo tempo, dar toda a assistência. Conversar com o cliente antes de fechar negócio torna-se tarefa indispensável para atender às suas necessidades. Além disso, especialistas em *marketing* recomendam que aplicar questionários, telefonar para esclarecer todos os detalhes e

fazer reuniões antes de cada serviço é um diferencial que atrai clientes em busca de satisfação e qualidade.

Sempre tornar o cliente o foco das estratégias da empresa e ser uma empresa orientada ao cliente é recomendação de Bello⁶ (2005) na dinâmica da economia atual, empresas em todos os ramos de atividades buscam caminhos para aumentar a satisfação dos clientes. Vender visando atender as expectativas dos clientes deve ser o norte da bússola da empresa. Esse conceito já foi muito explorado e, se não é praticado pela empresa, pode-se ter certeza de que a empresa está ultrapassada. A ordem agora é exceder as expectativas dos clientes.

De acordo com as informações de Bello (2005), seja qual for o porte da empresa, criar um banco de dados dos clientes e mantê-lo atualizado é a primeira providência. O segundo passo é estabelecer um relacionamento, ou seja, cuidar dos clientes. Como em qualquer relacionamento, se a empresa cuidar deles, o resultado será a lealdade e fidelidade. Mas para isso a empresa deve estar totalmente envolvida (desde o proprietário, gerentes e demais funcionários, seja qual for o organograma da empresa) em atividades e valores que não envolvem custo algum, pois são desenvolvidas por pessoas.

Segundo Bello (2005) esses valores são:

- Credibilidade, confiança, reputação - No mundo dos negócios e em qualquer relação, credibilidade é tudo. Se se promete que os serviços ou produtos atendem as expectativas dos clientes, então deve-se cumprir a promessa.

⁶ Wlamir Bello, Consultor de Marketing da Unidade de Orientação Empresarial - SEBRAESP

- Conveniência - No mundo atual, disponibilidade de acesso rápido e conveniência são fundamentais. As pessoas têm cada vez menos tempo, menos dinheiro e mais opções. É fundamental atender o cliente no tempo que ele exige, dentro de suas necessidades e onde ele quer ser atendido.

- Facilidade – A empresa tornar tudo muito simples e fácil ao cliente. Eles já possuem outros tipos de preocupações. A empresa não deve se tornar mais uma preocupação para o cliente. Se a empresa causou algum inconveniente, deve assumir e pedir desculpas e ser sincera, mas acima de tudo, solucionar o problema no prazo mais curto possível, sem tomar o tempo do cliente.

- Excelência - Todos na empresa, sem exceção, devem retribuir com excelência a escolha dos clientes. Todos querem trabalhar com excelentes pessoas e excelentes empresas. A empresa deve se superar e se as pessoas da empresa são boas, não é o suficiente. Se elas são ótimas, não é o suficiente, a empresa deve motivá-las a superação sempre.

- Antecipação - Ação, e não reação. A empresa não deve esperar que seu cliente peça. A empresa deve oferecer dentro de suas necessidades e perfil. Não se deve esperar que o cliente reclame, a empresa deve perguntar antes. Deve-se fazer uma pesquisa de satisfação e se antecipar. Em outras palavras, a empresa deve chegar antes para surpreender seus clientes e a aceitação será mais fácil.

Os cinco valores e características anteriormente destacadas envolvem o esforço de recursos que a empresa já possui, ou seja, o recurso humano. O próximo passo é estabelecer

um canal para monitorar a reação dos clientes e transformar a empresa em uma empresa orientada para o cliente e capaz de avaliar o nível de satisfação de seus clientes.

Além disso, Bello (2005) recomenda que para manter um canal aberto de comunicação com os clientes a empresa deverá avaliar as características de seus clientes e dentro de seu perfil oferecer as ferramentas de aferição que podem ser feitas por *e-mail*, telefone ou visitas pessoais. Deve-se ainda determinar em cada área da empresa quem será o responsável pelo atendimento, ou seja, deve-se delegar e aplicar os cinco conceitos de valores acima descritos.

E finalmente, e o mais importante, a empresa deve estar pronta para aprender com as reclamações. As reclamações devem ser encaradas como oportunidades de conhecer melhor as necessidades dos clientes. É importante ainda destacar que todas essas ações não envolvem custos elevados e estão ao alcance de qualquer empresa, seja pequena, micro empresa, médio ou grande porte.

No que se refere à importância das reclamações, como *feedback*⁷ da qualidade de produtos ou serviços, Lovelock e Wright (2001) destacam que apenas 5% dos clientes reclamam. Os demais 95% acham que não vale a pena reclamar ou que não sabem como ou a quem reclamar. Frequentemente, os consumidores mais preocupados são os melhores clientes da empresa. Os consumidores cujas reclamações foram satisfatoriamente solucionadas normalmente ficam mais leais à empresa do que aqueles que nunca reclamaram.

⁷ Retorno.

3 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO PESQUISADA

3.1 CARACTERÍSTICAS JURÍDICAS E NATUREZA DO NEGÓCIO

Antes de se realizar a caracterização da organização pesquisada, faz-se necessário destacar que este capítulo foi elaborado tomando-se como base informações disponibilizadas em *folders*, documentos internos e informações disponíveis aos funcionários na *intranet* da empresa, portanto as informações bibliográficas contidas neste capítulo são de autoria na empresa Vivo.

No que se refere às características jurídicas da empresa, a mesma responde sob a razão social de Norte Brasil Telecom S/A e nome fantasia VIVO. A empresa está cadastrada no CNPJ sob o nº 02.260.778/0002-46, tem sua Inscrição Estadual sob o nº 04.141.982-0 e Inscrição Municipal sob o nº 91607-01.

Quanto à natureza do negócio, a VIVO atua na área de telecomunicações, especificamente telefonia móvel celular, tendo como atividade comercial prestação de serviços e vendas de aparelhos celular. A VIVO é uma empresa concessionária de telefonia celular

voltada para atender desejos e necessidades dos clientes firmando parcerias com fornecedores, revendedores e principalmente com os clientes através de uma missão clara e evidente e com objetivos bem definidos.

A VIVO possui lojas localizadas em pontos estratégicos em cada cidade de sua área de atuação. As lojas da empresa contam com uma equipe treinada para prestar um atendimento com eficácia, simpatia e cordialidade. Na cidade de Manaus funciona à Avenida Djalma Batista, nº 1015 no Bairro da Chapada.

3.2 HISTÓRICO

A VIVO é resultado da união de sete das principais operadoras de telefonia celular do Brasil, através de uma *Joint Venture* liderada pelos grupos Portugal Telecom e Telefónica Móviles, formando a maior empresa do setor na América do Sul. Telesp Celular, Telefônica Celular, Global Telecom, Telebahia Celular, Telergipe Celular, TCO e NBT agora estão juntas na VIVO. A TCO/NBT foi incorporada a VIVO através da venda do seu controle acionário. O mesmo pertencia à Splice do Brasil. Em janeiro de 2003 o controle acionário foi comprado pela Portugal Telecom.

O processo de integração dos dois grupos: Portugal Telecom e a Telefónica Móviles, resultando na nova marca VIVO, gerou a maior empresa de telefonia celular do Brasil e da América do Sul, que iniciou suas operações com 17 milhões de clientes e 48% do mercado nacional. A empresa nasceu garantindo agilidade nas operações, eficiência em serviços e tecnologia de ponta em telefonia celular. A nova marca VIVO substituiu as marcas de operações regionais.

Atualmente, são vinte e cinco milhões de clientes, metade de todo o mercado brasileiro, em uma só operadora. E ela já nasceu assim, com uma quantidade de clientes três vezes maior do que a segunda empresa do setor no país. Sua área de atuação abrange 19 estados e o distrito Federal, numa cobertura que chega a 86% do território nacional. Assim surgiu a VIVO, lançada para o mercado em 13 de abril de 2003.

3.3 MISSÃO, VISÃO, VALORES/PRINCÍPIOS E POLÍTICAS

A VIVO tem como missão exceder as expectativas dos clientes em diversificação e qualidade dos serviços, mantendo assim a liderança no mercado.

A visão da VIVO é criar vantagens competitivas de modo a atrair um número cada vez maior de clientes em toda sua área de atuação, fazendo com que os mesmos mantenham-se fiéis à empresa, propagando uma imagem positiva.

A VIVO tem a responsabilidade de traduzir os seguintes valores:

- Comunidade;
- Inovação;
- Transparência;
- Proximidade.

Os princípios da empresa estão relacionados à ética profissional dentro da organização, elencados a seguir:

- Respeito ao próximo sem nenhum preconceito de raça, religião ou classe social.

- Simplicidade nas relações entre as pessoas, independentemente do cargo exercido na organização;
- Igualdade de tratamento para todos os empregados;
- Concentração nas atividades relativas ao negócio, buscando o apoio de empresas Parceiras. A empresa não pode ser auto-suficiente em tudo;
- Princípio de Energia: para vencer, para conquistar;
- Princípio Proximidade: onde todos participam relacionando pessoas;
- Respeito aos clientes internos e externos;
- Princípio comunidade: interagindo, explorando novas oportunidades com liberdade conectado ao que é importante o tempo todo com o mundo;

Estes princípios definem a imagem que a VIVO quer transmitir ao mercado. E esta tem como *slogan* a frase seguinte: “VIVA VIVO INTENSAMENTE”.

A VIVO tem como política o compromisso de proteger sua privacidade. Na empresa se utiliza as informações coletadas no *site* da empresa para melhorar os serviços para os usuários, de forma a colaborar cada vez mais para o relacionamento com o cliente. A VIVO não vende, aluga ou troca informações pessoais dos usuários com terceiros.

- Política de Qualidade

Satisfazer e fidelizar os clientes através da qualidade e inovação dos produtos e serviços oferecidos por profissionais comprometidos e capacitados, mantendo a liderança através de crescimento rentável, gerando valor para os acionistas e buscando a melhoria permanente de seus processos e resultados, sendo percebida como uma empresa que contribui para o desenvolvimento da sociedade.

3.4 OBJETIVOS E METAS

O principal objetivo da VIVO é diversificar a prestação do serviço móvel celular, reforçando, cada vez mais, a imagem de competência que possui no mercado, por meio de cinco pontos fundamentais:

- Valorização do atendimento aos clientes, excedendo suas expectativas;
- Prestação de serviços de qualidade, tendo como meta atingir padrões internacionais de referências;
- Valorização dos profissionais;
- Produtividade como diferencial competitivo;
- Retorno aos acionistas do capital investido;

A missão e os objetivos da VIVO guardam profundos desafios. No ambiente externo, a acirrada concorrência, o rápido desenvolvimento tecnológico e o aumento do grau de exigência dos clientes. Internamente, a atualização tecnológica e a capacitação contínua dos colaboradores exigem redobrados esforços e investimentos.

Para enfrentar e vencer esses desafios, a gestão da VIVO baseia-se nas necessidades e anseios dos clientes que compõem a base da empresa. Compreendendo os diferentes nichos de mercado, a empresa desenvolve produtos e serviços adequados a cada um deles. O relacionamento com os clientes e a comunidade, são bem estreitos. Em resumo, são os clientes que hoje definem e guiam as prioridades e atuação da empresa.

Uma das metas da VIVO é a cobertura unificada do Brasil com o CDMA, para que o país se beneficie plenamente das vantagens dessa tecnologia. Nos maiores mercados, a empresa já utiliza o formato CDMA 1XRTT, que oferece comunicação de dados com velocidade de até 144 quilos bits por segundo (kbps).

3.5 PRODUTOS E SERVIÇOS E TECNOLOGIA UTILIZADA

A VIVO possui um portfólio diversificado de produtos e serviços, destacando como um dos principais produtos vendidos a venda de aparelhos celulares pré e pós-pagos. A empresa oferece uma das mais avançadas tecnologias, que garantem serviços de qualidade com preços justos. Além das soluções inovadoras e personalizadas, que diferenciam e agregam valores aos produtos da VIVO, a empresa mantém canais de comunicação sempre abertos, garantindo um relacionamento duradouro com seus clientes.

Na loja da VIVO do Amazonas, oferece-se especificamente os seguintes produtos e serviços:

- Venda de aparelhos e cartões de recarga para linhas pré-pagas;
- Habilitação de linhas pré e pós-pagas;
- Troca de aparelhos;
- Emissão de conta detalhada;
- Escolha e alteração de números telefônicos;
- Transferência de assinatura;
- Mudança de área de registro;
- Recebimento de faturas;
- Reprogramação de aparelhos celulares.

Para que a VIVO possa estar disponibilizando serviços de alta tecnologia para os clientes, ela precisa de profissionais capacitados e tecnologia inovadora para poder atender as necessidades constantes no mercado. É por esse motivo que a VIVO possui um setor denominado “Tecnologia da Informação - TI”, que cuida do planejamento, desenvolvimento, implementação e implantação de inovações e sistemas específicos para a área de telefonia móvel.

Segue abaixo os objetivos específicos da Área de TI :

- Provisão de Sistemas e Dados - prover sistemas e dados que contribuam para a flexibilidade e agilidade na estruturação de suas atividades e manutenção da unidade empresarial.

- Prestação de Serviços - garantir a qualidade e continuidade dos serviços de processamento de dados e de acesso aos sistemas.

- Alinhamento Empresarial - dirigir os esforços de atuação nos sistemas de forma planejada e coerente com as ações empresariais.

- Potencialização da Informação como Recurso Empresarial - garantir a integridade, acuracidade e a facilidade de utilização da informação de forma a contribuir para as ações empresariais.

- Atualização Tecnológica - assegurar os benefícios da evolução da tecnologia da informação.

- Capacitação Profissional - assegurar o desenvolvimento e capacitação do pessoal em tecnologia da informação

A VIVO do Amazonas possui cerca de duzentos computadores, cinco servidores IBM NETFINT, 6 (seis) roteadores, 3 Centrais Telefônicas, 10 (dez) *switch* CISCO e um *link* de dados da EMBRATEL que faz a interconexão entre todas as operadores do grupo.

3.6 CARACTERÍSTICAS DOS RECURSOS HUMANOS DA EMPRESA

Para oferecer os melhores serviços e produtos, bem como um atendimento de qualidade, a VIVO busca identificar, treinar e desenvolver excelência em recursos e talentos humanos. Atualmente a empresa em Manaus possui aproximadamente 350 colaboradores, distribuídos nas diversas áreas de atendimento ao cliente da empresa.

O recrutamento da empresa é realizado através de alguns pré-requisitos, tais como:

- Para ser um promotor de vendas, dentre outras coisas, é imprescindível ter o ensino Médio Completo;
- Para ser um agente de negócios, ou seja, atendente de loja é necessário quem esteja cursando o Ensino Superior;
- Para ter cargos em níveis de gerência é necessário de se tenha o Ensino Superior Completo;

Os colaboradores também recebem treinamentos adequados, de acordo com cada área de serviço. A empresa oferece treinamento tanto para atualizar seus novos funcionários, como também com a finalidade de melhor especializá-los em suas respectivas funções. Há ainda um remanejamento de setores e funções conforme a necessidade de vagas para tal atividade.

4 METODOLOGIA

Este capítulo apresenta os procedimentos metodológicos, ou seja, os métodos e as técnicas que foram utilizados na elaboração da pesquisa.

Severino (2002) destaca que a metodologia é um conjunto de métodos ou caminhos percorridos na busca do conhecimento. Sendo assim, a pesquisa é um conjunto de procedimentos sistemáticos fundamentados no raciocínio lógico, objetivando encontrar soluções para problemas propostos, mediante utilização de métodos científicos.

4.1 TIPO DE PESQUISA

Para classificar o tipo de pesquisa realizada tomou-se como referência o critério de classificação proposto por Vergara (2004): quanto à natureza, quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto à natureza, classifica-se como uma pesquisa quantitativa. Segundo Fachin (2003), a abordagem quantitativa emprega dados estatísticos como centro do processo de análise de um problema e este método tem a pretensão de mensurar variáveis.

Quanto aos fins, classifica-se como uma pesquisa descritiva, haja vista que se buscou descrever o atendimento ao cliente realizado pela operadora de telefonia móvel celular VIVO na Loja Djalma Batista em Manaus e demonstrar, de acordo com as percepções dos clientes, a qualidade no atendimento.

Para Vergara (2004), a pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Não tem compromisso de explicar os fenômenos que a descreve, embora sirva de base para tal explicação.

Quanto aos meios, classifica-se como pesquisa bibliográfica, documental e de campo. Bibliográfica porque se recorreu ao uso de materiais acessíveis ao público como livros, artigos e trabalhos publicados.

Lakatos e Marconi (2001) destacam que a pesquisa é bibliográfica procura explicar um assunto, à parte, de referências teóricas as quais já foram publicadas. No que tange a finalidade da pesquisa é colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, falado ou filmado sobre determinado assunto.

Documental, pois foram utilizadas no capítulo destinado a caracterização da empresa e na segmentação de clientes para a pesquisa de campo, informações de documentos internos da empresa como *folders*, informações da *intranet* e outros considerados apenas de uso interno.

Vergara (2004) explica que a investigação documental é a realizada em documentos conservados no interior de órgãos públicos e privados de qualquer natureza, ou com pessoas: registros, anais, regulamentos, comunicações formais e informais, filmes, fotografias, disquetes, diários, cartas pessoais, *folders*, dados de *intranet*, dentre outros.

E pesquisa de campo porque se utilizou de questionários, para investigar as opiniões dos clientes da VIVO – Loja Djalma Batista no que se refere à qualidade no atendimento aos clientes e níveis de satisfação dos mesmos. Segundo Vergara (2004), a pesquisa de campo é uma investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-los. Pode incluir entrevistas, aplicação de questionários, testes e observação participante ou não.

4.2 DELIMITAÇÃO E LIMITAÇÕES DO MÉTODO DA PESQUISA

Conforme já foi destacado anteriormente na introdução deste trabalho, este estudo realizado considerou os resultados coletados apenas na Loja Djalma Batista da VIVO em Manaus, portanto, as conclusões obtidas são limitadas a esta loja, não podendo ser generalizada para todas as lojas que compõem a organização da VIVO em Manaus ou em outras regiões do Brasil.

A pesquisa que adota o questionário como instrumento de coleta de dados apresenta falhas e limitações no que se refere ao número da amostra, quando não tem representatividade e respostas, quando a pessoa não responde com sinceridade e clareza as perguntas, dificultando dessa forma uma análise mais profunda e que reflita melhor a realidade.

Mas em decorrência de pouco tempo disponível para uma entrevista individual com um número grande de clientes que fizeram parte da amostra, optou-se por um questionário, que se constitui em um procedimento de coleta de dados mais rápido e prático.

Segundo Vergara (2004), toda pesquisa tem limitações e é saudável antecipar-se às críticas que o leitor poderá fazer ao trabalho, explicitando quais as limitações que o método escolhido para a pesquisa oferece, mesmo que ainda assim o justifiquem como o mais adequado aos propósitos da investigação.

4.3 UNIVERSO E AMOSTRA

O universo da pesquisa foi constituído por 400 clientes da VIVO, classificados como de classe média - média, ou seja, com renda mensal entre R\$ 2,5 mil e R\$ 5 mil, e que firmaram contratos com a empresa no período de janeiro a junho de 2005, na Loja da Djalma Batista em Manaus. Escolheu-se a loja sede em decorrência de ser o local de maior atendimento ao público e também por conter o maior número de posições de atendimento aos clientes VIVO.

Tomando-se como referência os procedimentos estatísticos sugeridos por Gil (1995, p.101), para trabalhos científicos que utilizam amostra aleatória simples de populações finitas, que se fundamenta na fórmula abaixo, chegou-se a um cálculo de uma amostra de 200 clientes como a seguir demonstrado.

$$n = \frac{\sigma^2 P.q.N}{e^2 (N-1) + \sigma^2 P.q}$$

Onde:

n= tamanho da amostra

ó = nível de confiança 2 - 95%

P = 50 - sucesso

q = 50 - fracasso

N = 400 - tamanho da população

e = 5 - margem de erro de 5%

$$n = \frac{\sigma^2 \cdot P \cdot q \cdot N}{e^2 (N-1) + \sigma^2 P \cdot q}$$

$$n = \frac{2^2 50 \times 50 \times 400}{5^2 (400 - 1) + 2^2 50 \times 50}$$

$$n = \frac{4 \times 1.000.000}{25 (399) + 4 \times 2.500}$$

$$n = \frac{4.000.000}{9.975 + 10.000}$$

$$n = \frac{4.000.000}{19.975}$$

$$\boxed{n @ 200,25 \text{ } \hat{P} \text{ } n = 200}$$

No que se refere à classificação da amostragem, enquadra-se no tipo não-probabilística e por acessibilidade, ou seja, nem todos os clientes tiveram a probabilidade de participar da pesquisa e só responderam aos questionários os clientes que se encaixavam na segmentação estipulada e que estavam acessíveis, concordaram com os objetivos do trabalho e dispostos a responder o questionário.

Segundo Fachin (2003), o universo é um conjunto de atributos que incide a investigação e que se transformarão em fontes de informação que serão objeto de estudo. A definição de

amostra consiste na pesquisa que é feita com uma parte representativa da população, denominada amostra, e não com a totalidade dos indivíduos.

4.4 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

O instrumento de coleta de dados foi um questionário com 13 perguntas, sendo onze fechadas de múltipla escolha e duas abertas, que visaram obter informações sobre a qualidade no atendimento e satisfação dos clientes.

Segundo Gil (2002), o questionário é o meio mais rápido e barato de obtenção de informações, além de não exigir treinamento de pessoal e garantir o anonimato.

4.5 COLETA DE DADOS

Os dados foram coletados com autorização prévia da empresa e comunicação aos clientes sobre os objetivos da pesquisa e mediante a identificação profissional do pesquisador. A coleta dos dados foi por telefone. Foi preservada a identidade pessoal dos clientes.

Segundo Lakatos e Marconi (2001), a coleta de dados exige anotações e registros durante todo o período da investigação.

4.6 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

Os dados coletados foram tratados de forma quantitativa, em percentuais e dispostos na forma de tabelas e gráficos utilizando-se dos recursos da informática (*Excel*). A análise dos resultados foi realizada por meio do material bibliográfico coletado sobre o assunto.

Para Severino (2002), a análise de dados é uma tentativa de evidenciar as relações existentes entre o fenômeno estudado e outros fatores. Essas relações podem ser estabelecidas em função de suas prioridades relacionais de causa ou efeito, produtor-produto, de correlações, de análise de conteúdo, etc.

5 RESULTADOS E ANÁLISE DOS DADOS

A seguir são apresentados os resultados obtidos com a pesquisa de campo realizada junto a 200 clientes da Loja Djalma Batista da VIVO em Manaus. Trata-se de uma pesquisa quantitativa, visto que teve como preocupação central mensurar a satisfação dos clientes com a qualidade no atendimento ao cliente da referida empresa. Participaram da pesquisa somente os clientes que se encaixam no segmento com renda mensal entre R\$ 2,5 mil e R\$ 5 mil, e que firmaram contratos com a empresa no período de janeiro a junho de 2005, na Loja da Djalma Batista em Manaus.

Tabela 1 – Nível de satisfação com a qualidade do atendimento ao cliente da Loja Djalma Batista da VIVO em Manaus

Resposta	Nº de Clientes	Percentual
Insatisfeito	80	40%
Parcialmente Satisfeito	60	30%
Satisfeito	60	30%
Total	200	100%

Fonte: Banco de Dados da Pesquisa

Conforme dados apresentados na tabela 1, quando questionados se estão satisfeitos com a qualidade do atendimento ao cliente oferecida pela Loja Djalma Batista da VIVO em Manaus: 40% dos clientes responderam que estão insatisfeitos, 30% dos clientes responderam que estão parcialmente satisfeitos e 30% responderam que estão satisfeitos.

Pelos resultados pode-se perceber que um percentual considerável de clientes, cerca de 40% responderam que estão insatisfeitos. Estes resultados sinalizam que a loja tem que apurar as razões desta insatisfação, haja vista, que 30% dos clientes responderam que estão parcialmente satisfeitos, e que se não forem devidamente apuradas as falhas no atendimento.

Na concepção de Gerson (1999), um atendimento deficiente a clientes é muito caro. Um bom atendimento a clientes não tem preço, e pode-se ter em sua empresa. Primeiro é preciso reconhecer que atendimento é, para o negócio, tanto uma ferramenta administrativa quanto de *marketing*. Ele incrementa o *marketing* porque motiva os clientes a difundir bons comentários sobre os serviços e negócios de uma empresa a outros compradores.

Tabela 2 - Nível de satisfação com o tempo atendimento da Loja Djalma Batista da VIVO em Manaus

Resposta	Nº de Clientes	Percentual
Insatisfeito	100	50%
Parcialmente Insatisfeito	20	10%
Parcialmente Satisfeito	30	15%
Satisfeito	50	25%
Total	200	100%

Fonte: Banco de Dados da Pesquisa

De acordo com os dados apresentados na tabela 2, ao serem questionados sobre o seu nível de satisfação com o tempo atendimento da Loja Djalma Batista da VIVO em Manaus:

50% dos clientes responderam que estão insatisfeitos, 10% responderam que estão parcialmente insatisfeitos, 15% responderam que estão parcialmente satisfeitos e 25% estão satisfeitos. Somando-se os percentuais de insatisfeitos com o percentual de parcialmente insatisfeitos tem-se um percentual significativo de 60% dos clientes que estão insatisfeitos com o tempo de atendimento da loja. Neste sentido é válido reavaliar a estrutura da loja, as escalas de almoço, o controle de faltas e a contratação de mais colaboradores.

Sempre tornar o cliente o foco das estratégias da empresa e ser uma empresa orientada ao cliente é recomendação de Bello (2005) na dinâmica da economia atual, empresas em todos os ramos de atividades buscam caminhos para aumentar a satisfação dos clientes. Vender visando atender as expectativas dos clientes deve ser o norte da bússola da empresa. Esse conceito já foi muito explorado e, se não é praticado pela empresa, pode-se ter certeza de que a empresa está ultrapassada. A ordem agora é exceder as expectativas dos clientes, principalmente qualificar o pessoal através de treinamento.

E o tempo é fundamental para a satisfação dos clientes, haja vista que muitas vezes, o cliente espera ser atendido em um tempo tolerável, no entanto com qualidade. Logo, uma empresa que não atende em tempo hábil o cliente, é preocupante, pois um dos maiores problemas relacionados ao atendimento giram em torno do tempo.

Tabela 3 – Tempo de atendimento quando da visita para solucionar problemas

Resposta	Nº de Clientes	Percentual
De 10 a 30 minutos	30	15%
De 30 minutos a 1 hora	130	65%
Mais de 1 hora	40	20%
Total	200	100%

Fonte: Banco de Dados da Pesquisa

Segundo os dados da tabela 3, sobre o tempo em média que demoram em ser atendidos, quando vêm a Loja para resolver problemas: 65% dos clientes responderam que demoram em média de 30 minutos a 1 hora, 20% responderam que mais de 1 horas e apenas 15% responderam que demoram em média de 10 a 30 minutos.

Pode-se perceber pelos resultados acima que apenas uma pequena parcela de clientes, cerca de 15% responderam que são atendidos no tempo ideal, que seria entre 10 minutos e 30 minutos no máximo.

A empresa precisa investigar as causas que ocasionam a demora no atendimento e providenciar as medidas corretivas sob pena de perder seus clientes para as operadoras concorrentes. Esta pergunta vem para complementar a anterior e para alertar sobre a necessidade de melhorar o tempo de atendimento.

Dentre os valores que uma empresa deve ter para alcançar a excelência no atendimento ao cliente, Bello (2005) destaca a Conveniência, que parte da premissa de que no mundo atual, disponibilidade de acesso rápido e conveniência são fundamentais. As pessoas têm cada vez menos tempo, menos dinheiro e mais opções. É fundamental atender o cliente no tempo que ele exige, dentro de suas necessidades e onde ele quer ser atendido.

Além das soluções inovadoras e personalizadas, que diferenciam e agregam valores aos produtos da Vivo, a empresa procura manter canais de comunicação sempre abertos, garantindo um relacionamento duradouro com seus clientes.

Para estreitar ainda mais o relacionamento com seus clientes, a Vivo investe em ações que sejam de interesse da comunidade, principalmente aquelas de responsabilidades sociais e culturais. Os clientes da telefonia celular móvel são muito exigentes em relação à qualidade de serviços prestados e atendimento diferenciado, e a Vivo procura oferecer serviços que se adequem ao gosto do cliente.

Tabela 4 - Nível de satisfação com o esclarecimento de dúvidas e informações

Resposta	Nº de Clientes	Percentual
Insatisfeito	50	25%
Parcialmente Satisfeito	20	10%
Satisfeito	130	65%
Total	200	100%

Fonte: Banco de Dados da Pesquisa

Conforme demonstrado na tabela 4, sobre o nível de satisfação com o esclarecimento de dúvidas e informações: 65% dos clientes responderam que estão satisfeitos; 25% responderam que estão insatisfeitos e 10% responderam que estão parcialmente satisfeitos.

De acordo Milet (1997), dentre um dos critérios utilizados pelos clientes para avaliar a qualidade de um serviço prestado está a satisfação com o esclarecimento de dúvidas e informações. O cliente procura segurança até nas informações. A empresa deve primar pela eliminação de risco, perigo ou ações duvidosas contra as pessoas e informações.

As dúvidas dos clientes, seja pessoalmente ou por telefone devem ser devidamente respondidas e seus problemas relacionados a informação devem ser devidamente solucionados. Se não for possível o esclarecimento de dúvidas e informações no momento da solicitação, dar um *feedback* ao cliente posteriormente é essencial.

Tabela 5 – Nível de satisfação com o valor das tarifas praticadas pela VIVO

Resposta	Nº de Clientes	Percentual
Insatisfeito	25	12,5%
Parcialmente Satisfeito	35	17,5%
Satisfeito	140	70%
Total	200	100%

Fonte: Banco de Dados da Pesquisa

Conforme demonstrado na tabela 5, no que se refere à satisfação com o valor das tarifas praticadas pela VIVO: 70% dos clientes que participaram da pesquisa responderam que estão satisfeitos, 17,50% responderam que estão parcialmente satisfeitos e 12,50% responderam que estão insatisfeitos.

A expansão da Vivo no mercado Manaus revela o reconhecimento do compromisso da empresa em oferecer as mais avançadas tecnologias, que garantem serviços de qualidade com preços justos. No entanto, a empresa precisa investir mais na qualidade do atendimento para manter seu *market share*⁸.

Milet (1997) destaca que dentre um dos critérios utilizados pelos clientes para avaliar a qualidade de um serviço prestado está o preço que é o valor pago ou consumido pelo cliente para obter um produto ou serviço. Nem sempre o preço é determinante, mas em geral, perde para um bom atendimento.

Diante desta colocação e em outras palavras mais simples, pode-se inferir que os clientes podem até perdoar as dificuldades se estiverem sendo tratados com respeito e cuidado pessoal.

⁸ Etimologicamente significa fatia de mercado e equivale a qual percentual de participação de uma empresa em determinado mercado.

Tabela 6 – Nível de satisfação com a qualidade das ligações do seu celular VIVO

Resposta	Nº de Clientes	Percentual
Insatisfeito	40	20%
Parcialmente Satisfeito	20	10%
Satisfeito	140	70%
Total	200	100%

Fonte: Banco de Dados da Pesquisa

De acordo com dados demonstrados na tabela 6, quando questionados se estão satisfeitos com a qualidade das ligações: 70% dos clientes que fizeram parte da amostra responderam que estão satisfeitos, 10% estão parcialmente satisfeitos e apenas 20% estão insatisfeitos.

Grönroos (1995) destaca que a qualidade de um serviço conforme percebida pelos clientes tem duas dimensões: a dimensão do resultado técnico (o que) e a dimensão funcional ou relacionada a processo (como). O que os clientes recebem em suas interações com a empresa é muito importante para eles e para sua avaliação da qualidade.

Em um mercado relativamente padronizado, como é o caso da telefonia móvel celular em Manaus, a vantagem competitiva passa a ser proveniente da diferenciação e excelência na prestação de serviços, neste caso a qualidade nas ligações.

A Vivo é uma empresa que investe muito em tecnologia, e o exemplo maior foi a migração para a tecnologia CDMA (*Code Division Multiple Access*). Segundo documentos internos da empresa, a nova tecnologia baseia-se em oferecer maior capacidade de absorção de usuários e ainda permite que todos utilizem serviços mais velozes de transmissão de voz e dados. Muitas vezes, alguns assinantes que têm problemas com a qualidade das ligações, são

clientes que possuem aparelhos com defeito técnico, o que influencia os mesmos a pensar que são problemas ocasionados por parte da operadora.

Tabela 7 - Nível de satisfação com a área de cobertura da VIVO

Resposta	Nº de Clientes	Percentual
Insatisfeito	20	10%
Parcialmente Satisfeito	20	10%
Satisfeito	160	80%
Total	200	100%

Fonte: Banco de Dados da Pesquisa

De acordo com dados da tabela 7, ao serem questionados se estão satisfeitos com a cobertura da Vivo: 80% dos clientes que fizeram parte da amostra responderam que estão satisfeitos, 10% estão parcialmente satisfeitos e apenas 10% estão insatisfeitos. Trata-se de um resultado positivo para a imagem e credibilidade da empresa no mercado Manaus.

De acordo com informações internas da empresa, a Vivo tem a maior cobertura do Estado do Amazonas, e atende mais de 26 localidades no Amazonas, dentre eles, destacam-se: *Ariaú Amazon Towers* (Hotel de Selva), Augusto Montenegro, Balbina, Barreirinha, Benjamin Constant, Boa Vista do Ramos, Fazendinha (município de Santana), Freguesia do Andira (Barreirinha), Glória, Humaitá, Iranduba, Itacoatiara, Itapiranga, Manacapuru, Manaus, Massuari, Maués, Parintins, Presidente Figueiredo, Puraquequara (Manaus), Rio Preto da Eva, São Sebastião do Uatumã, Tabatinga, Urucurituba, Urucará, Vila Amazonas.

Ainda conforme informações internas da empresa, em nível nacional, a Vivo está em 19 estados, dentre os quais se destacam: Acre, Amazonas, Amapá, Bahia, Espírito Santo, Goiás, Maranhão, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Pará, Paraná, Rio de Janeiro, Rio Grande do

Sul, Rondônia, Roraima, Santa Catarina, São Paulo, Sergipe e Tocantins, além do Distrito Federal.

Esta cobertura equivale a um total de sete milhões de quilômetros quadrados. Isso significa agilidade nas operações, qualidade em serviços e tecnologia de ponta em telefonia celular. Nos estados e em outros países, que não são atendidos pela Vivo, o cliente poderá se comunicar, através do serviço de *roaming*⁹.

Neste segmento de cobertura, a Vivo supera as empresas concorrentes que atuam em Manaus (TIM, OI e a própria Amazônia Celular que foi a pioneira no Estado). Nos municípios atendidos as ligações são faturadas como ligações locais, exceto nos municípios de Tabatinga e Humaitá, onde as ligações são faturadas como ligações interurbanas.

Tabela 8 – Opinião sobre os comerciais, promoções e campanhas da VIVO

Resposta	Nº de Clientes	Percentual
Insatisfeito	10	5%
Parcialmente Satisfeito	10	5%
Satisfeito	180	90%
Total	200	100%

Fonte: Banco de Dados da Pesquisa

Conforme dados da tabela 8, sobre a satisfação com os comerciais, promoções e campanhas da VIVO: 90% dos clientes estão satisfeitos, 5% estão parcialmente satisfeitos e apenas 5% estão insatisfeitos. Com o objetivo de conquistar a liderança do mercado, num segmento competitivo, como este, o foco da Vivo foi direcionado para a competência e a excelência em parcerias com fornecedores, revendedores e principalmente com o cliente. Isso

⁹ Ao sair da sua região, o celular do cliente pode se conectar à rede instalada e funcionar normalmente. Nessas horas, o visor do aparelho vai mostrar a palavra ROAM, indicando que o cliente é um visitante naquele local.

é feito através da confiança e segurança que a empresa vem transmitindo desde que começou o seu trabalho na região

No segmento de *marketing*, as promoções contínuas da empresa merecem destaque. Na Vivo a cada dois meses é lançada uma nova promoção, que oferecem vantagens e benefícios para atrair e fidelizar o cliente. A empresa oferece um portfólio de serviços, inclusive aparelhos aos seus clientes, com os mais variados preços, atingindo as classes A, B e C.

A Vivo investe em *marketing* e através da mídia e outros meios, tem alcançado o seu público alvo e o público em massa. Não é por acaso que a empresa é considerada a maior prestadora de serviços de telecomunicações móveis do Hemisfério Sul e décima maior no *ranking* mundial, com mais de 27 milhões de clientes no Brasil.

De acordo com informações da empresa, a Vivo é líder no mercado individual e também no segmento corporativo. Ganhou o prêmio de *Top of mind* em 2003, sendo considerada a marca mais lembrada, quando se fala de prestadora de serviço móvel. A Vivo também foi premiada com o *Marketing Best 2003*, conquistado por empresas que, com ferramentas de *marketing*, obtiveram o reconhecimento público pelo desempenho de seus produtos e serviços.

Tabela 9 – Tendência em recomendar a prestação de serviços de telefonia móvel celular da VIVO para outras pessoas

Resposta	Nº de Clientes	Percentual
Sim	150	75%
Não	50	25%
Total	200	100%

Fonte: Banco de Dados da Pesquisa

Segundo os dados apresentados na tabela 9, quando questionados se recomendariam a prestação de serviços de telefonia móvel celular da VIVO para outras pessoas: 75% dos clientes responderam que sim e 25% dos clientes responderam que não. Kotler (2000) chama de advogado da empresa, o consumidor que defende a empresa e estimula outras pessoas a comprar produtos ou serviços dela.

Gerson (1999) reforça este pensamento, destacando que a maneira mais barata de adquirir novos clientes é através de recomendação verbal. Bons serviços tornam o gerenciamento mais fácil porque todos estão comprometidos com a satisfação do cliente. Os resultados serão maior produtividade e maiores lucros porque a gerência e seus funcionários estão trabalhando para atingir o mesmo objetivo.

A divulgação da marca boca a boca, é de extrema importância, pois além de ser gratuita, reflete no grau de satisfação do cliente, referente à qualidade do serviço prestado pela operadora. Transparência, tecnologia e inovação são palavras de ordem, empregadas no dia-a-dia da operadora para atender com a máxima qualidade todas as pessoas que fazem parte da “comunidade Vivo”.

Tabela 10 – Itens apontados como mais deficitário na Loja

Resposta	Nº de Clientes	Percentual
Nº de atendentes	30	15%
Demora no atendimento	140	70%
Falta de conhecimento e limitações dos atendentes	10	5%
Divergência de informações	20	10%
Total	200	100%

Fonte: Banco de Dados da Pesquisa

De acordo com os dados da tabela 10, ao serem questionados sobre o que consideram mais deficitário na Loja: 70% dos clientes que fizeram parte da amostra responderam demora no atendimento, 15% responderam nº de atendentes, 10% responderam divergência de informações e 5% responderam falta de conhecimento e limitações de atendentes.

Como se pode perceber pelos resultados, mais da metade dos clientes responderam a demora no atendimento. Estes resultados são preocupantes, haja vista que, hoje em dia, o grande diferencial entre as empresas, não está mais no preço ou na diversidade de produtos ou serviços e sim na qualidade no atendimento e o requisito rapidez é um dos mais valorizados.

Para Gonçalves (2005), a excelência no atendimento ao cliente é fundamental. Não adianta focar, apenas, nos produtos e na propaganda, pois a realidade só é percebida no momento em que se interage com as pessoas que trabalham nas empresas, atendendo ou não às necessidades e expectativas dos clientes.

Tabela 11 – Intenção em trocar a operadora

Resposta	Nº de Clientes	Percentual
Sim	30	15%
Não	140	70%
Talvez	30	15%
Total	200	100%

Fonte: Banco de Dados da Pesquisa

Conforme demonstrado na tabela 11, quando questionados se trocariam de operadora: 70% dos clientes responderam que não, 15% que talvez e apenas 15% responderam que sim. Pelos resultados pode-se perceber que embora a empresa apresente problemas relacionados ao atendimento, pode-se inferir que a Vivo conta com uma clientela fiel.

De acordo com as informações de Bello (2005), seja qual for o porte da empresa, criar um banco de dados dos clientes e mantê-lo atualizado é a primeira providência para manter uma clientela fidelizada e satisfeita. O segundo passo é estabelecer um relacionamento, ou seja, cuidar dos clientes. Como em qualquer relacionamento, se a empresa cuidar deles, o resultado será a lealdade e fidelidade. Mas para isso a empresa deve estar totalmente envolvida (desde o proprietário, gerentes e demais funcionários, seja qual for o organograma da empresa) em atividades, pois são desenvolvidas por pessoas.

Além disso, não restam dúvidas que a qualidade é a melhor garantia da fidelidade do cliente, a mais forte defesa contra a competição e o único caminho para o crescimento e para os lucros.

Quando questionados por qual motivo trocariam: os 15% que responderam que trocariam de operadora foram unânimes em responder que seria em decorrência da demora e qualidade no atendimento oferecido pela Loja Djalma Batista da Vivo em Manaus.

Conforme já foi destacado anteriormente, a pesquisa foi realizada por telefone e quando ao final da pesquisa, solicitava-se alguma sugestão, crítica, ou elogio para fazer, 100% dos clientes abstiveram-se de fazer sugestões, críticas e elogios, e alguns chegaram a mencionar que não adianta sugerir ou criticar.

Teorias de *marketing* amplamente divulgadas em manuais acadêmicos e até em livros de auto-ajuda para empresários, revelam que muitos clientes ou consumidores não reclamam de determinado serviço porque acham que não resolve reclamar e preferem buscar outro fornecedor ou prestador de serviço.

Por essa razão as pesquisas de avaliação de satisfação do cliente, devem ser realizadas periodicamente, pois apuram falhas, proporcionando dessa forma a elaboração de estratégias de melhorias que devam ser implementadas.

No que se refere à importância das reclamações, como *feedback* da qualidade de produtos ou serviços, Lovelock e Wright (2001) destacam que apenas 5% dos clientes reclamam. Os demais 95% acham que não vale a pena reclamar ou que não sabem como ou a quem reclamar. Frequentemente, os consumidores mais preocupados são os melhores clientes da empresa. Os consumidores cujas reclamações foram satisfatoriamente solucionadas normalmente ficam mais leais à empresa do que aqueles que nunca reclamaram.

6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Ao final do trabalho e de posse da análise dos resultados do trabalho, pode-se inferir que os clientes da Vivo – Loja Djalma Batista em Manaus estão parcialmente satisfeitos com os serviços de atendimento ao cliente da operadora, conforme pode ser verificado no capítulo anterior referente aos resultados e análise dos dados.

As hipóteses que nortearam a pesquisa foram confirmadas e de fato comprovou-se com a pesquisa de campo, que a Vivo deve buscar continuamente a qualidade na prestação de serviços e qualificar seu colaboradores para ter uma maior produtividade e com menores custos. Além disso, a empresa deve utilizar a qualidade no atendimento ao cliente como uma ferramenta em constante aprimoramento para manter-se competitiva no mercado de telefonia móvel celular em Manaus.

Analisando os problemas relacionados com o atendimento ao cliente, que a Vivo possui como a maior operadora de telefonia móvel celular da América do Sul, quando se refere à qualidade no atendimento, verificou-se que ainda há muito que se melhorar, para alcançar a excelência no atendimento.

Faz-se necessário reforçar que a empresa precisa treinar mais os seus colaboradores e identificar seus pontos fortes e fracos, quais os seus acertos e maiores erros, para corrigi-los e então satisfazer os clientes.

Conforme já foi destacado anteriormente, o investimento constante em treinamentos e a valorização dos colaboradores, buscando sempre a satisfação, motivação e bem estar de cada um, faz-se necessário, visto que tais procedimentos se tornaram regra básica em qualquer empresa preocupada em aperfeiçoar sua capacidade de competir, contribuindo para o crescimento organizacional e estrutural.

A implementação da qualidade no atendimento foi uma forma encontrada para redefinir uma nova cultura de relacionamento, da empresa com o cliente. Como se pôde observar o modelo simplista de servir o cliente, como oferecer preços competitivos, produtos de boa qualidade e um bom atendimento tornou-se obrigação de qualquer empresa que deseja permanecer no mercado. É importante ainda ressaltar que, hoje o grande diferencial está no contato e relacionamento com o cliente.

Abordar sobre fidelização tornou-se algo polêmico já que a arte de fidelizar requer verdadeiros malabarismos para atrair novos clientes e fidelizar os existentes, pois a cada momento as empresas são surpreendidas com um verdadeiro arsenal de estratégias da concorrência. Por isso, a Vivo deve primar por um atendimento de qualidade, procurando atender as necessidades e excedendo as expectativas dos clientes com benefícios e promoções, melhores oportunidades de negócios, conquistando e mantendo.

Quando se tem um bom atendimento, percebe-se que o cliente está disposto a pagar, até um pouco mais por serviços e produtos que lhe ofereçam comodidade, segurança, eficiência e credibilidade no mercado. No entanto, ainda há inúmeras empresas que não possuem um atendimento de qualidade, como os clientes gostariam de ter, outras empresas julgam não ser necessário investir em treinamentos do pessoal, por achar que o treinamento é uma despesa desnecessária ou as mais otimistas, um investimento alto com resultado a longo prazo.

Ao longo dos anos, a visão empresarial sofreu profundas modificações, em face das diferentes conjunturas. Se antes a ordem era conquistar cada vez mais clientes, sem preocupações de manter vínculos de fidelidade, hoje a ordem é inversa, palavras como satisfação, qualidade, fidelidade, credibilidade e flexibilidade, ocupam as primeiras ordens da nova gestão empresarial, para então alcançar o nível de excelência no atendimento.

As marcas dos produtos e serviços, consolidadas no mercado à custa de bilionários orçamentos de publicidade e *marketing*, já representam o maior item do patrimônio da empresa, portanto deve ser preservado. A era da globalização converteu as marcas em patrimônio bilionário, portanto, a Vivo deve consolidar cada vez mais a sua através da satisfação de seus clientes, que são a razão de sua existência.

Nos modernos métodos de gestão empresarial a marca tem assumido cada vez mais um papel importante na fidelização de clientes e conseqüentemente tem ampliado seu valor dentro da estrutura da empresa, revertendo-se em resultados financeiros satisfatórios e que superam as expectativas. Assim sendo, a avaliação do patrimônio intangível representado pelas marcas tem se tornado uma necessidade e uma das formas mais eficientes de robustecer

o patrimônio das empresas, e isso só se consegue através da satisfação e fidelização dos clientes.

As empresas estão muito mais preocupadas com a concorrência do que propriamente com seus clientes. Embora a maioria das empresas fale em retenção de clientes, o que se percebe é que elas querem mesmo é ganhar o território dos concorrentes. Geralmente, o discurso comum nas empresas é de orientação para o cliente, com a ressalva de que, antes de se tomarem às decisões, as ações que as embasam devem passar por uma apreciação rigorosa de viabilidade financeira.

Para a empresa em estudo, recomenda-se a aplicação de estratégias que privilegiem:

- Identificar a visão da satisfação do cliente sob a ótica das teorias de *marketing*, fidelização e *marketing* de relacionamento;
- Identificar a preocupação da empresa em atender as expectativas e anseios dos clientes;
- Identificar o que pensam os clientes das empresas operadoras de telecomunicações de Manaus a respeito do empenho das mesmas em atender às suas necessidades.

Adotando tais estratégias competitivas a Vivo conseguirá satisfazer seus clientes e manter-se competitiva no mercado. É importante destacar que não pretendeu-se com esse trabalho encerrar discussões e sim estimular mais discussões. Ainda destaca-se que não se teve a pretensão de tirar conclusões definitivas sobre o assunto, nem muito menos, “ensinar” uma empresa da magnitude da Vivo a fazer *marketing*. Ao contrário pretendeu-se de forma limítrofe, no entanto, embasada teoricamente, apresentar melhorias para a operadora em Manaus.

REFERÊNCIAS

- ALBRECHT, Karl. **Revolução nos serviços**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1992.
- BASTA, Darci *et.al.*. **Fundamentos de marketing**. 4. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2005.
- BELLO, Wlamir. **Atendimento a clientes**: valores que não implicam gastos. Disponível em: <http://www.sebraesp.com.br/principal/abrindo%20seu%20neg%C3%B3cio/produtos%20sebrae/artigos/listadeartigos/atendimento_clientes.aspx> Acesso em: 05/09/2005.
- CARLZON, Jan. **A hora da verdade**. Rio de Janeiro: COP Editora, 1994.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. São Paulo: Campus, 2000.
- EXAME, Revista. **Sua majestade o consumidor**. São Paulo: Editora Abril, Ano 24, nº 19, 16 de setembro de 1992, p. 62-68.
- FACHIN, Odília. **Fundamentos de metodologia**. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002
- GIL, A.L. **Gestão da qualidade empresarial**. São Paulo: Atlas, 1997.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1995.
- GERSON, Richard. **A excelência no atendimento a clientes**: mantendo seus clientes por toda vida. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.
- GONÇALVES, Albírio. **Excelência no atendimento - atraindo, convertendo e fidelizando clientes**. Disponível em: <<http://www2.uol.com.br/canalexecutivo/artigosju4.htm>> Acesso em: 05/09/2005.
- GRÖNROOS, Christian. **Marketing**: gerenciamento e serviços. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. Edição do Milênio. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2001.

LOBOS, Júlio. **O cliente encantado**. São Paulo: J. Lobos, 1995.

LOBOS, Júlio. **Encantando o cliente**. São Paulo: J. Lobos, 1993.

LOVELOCK, Christopher; WRIGHT, Lauren. **Serviços: Marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2001.

MAXIMIANO, A.C.A. **Teoria geral da administração: escola científica na economia globalizada**. São Paulo: Atlas, 1997.

MILET, Evandro Barreira. **Qualidade em serviços: princípio para a gestão contemporânea das organizações**. Rio de Janeiro: Ediouro; Brasília: MCT, IBICT, 1997.

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

OLIVEIRA, Otávio J. (Org). **Gestão da qualidade: tópicos avançados**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da qualidade: teoria e prática**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2004.

PILARES, Nanci Capeli. **Atendimento ao cliente: um recurso esquecido**. São Paulo: Nobel, 1989.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico**. 22. ed. São Paulo: Cortez, 2002.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2004.

VIVO. **Intranet Consultoria Interna VIVO**, 2005.

APÊNDICE

Pesquisa de satisfação de clientes Pós-pago VIVO

1. Qual o seu nível de satisfação com a qualidade do atendimento ao cliente da Loja Djalma Batista da VIVO em Manaus?

Insatisfeito Parcialmente Insatisfeito Parcialmente Satisfeito Satisfeito Muito Satisfeito

2. Qual o seu nível de satisfação com o tempo atendimento da Loja Djalma Batista da VIVO em Manaus?

Insatisfeito Parcialmente Insatisfeito Parcialmente Satisfeito Satisfeito Muito Satisfeito

3. Caso você tenha vindo a Loja para resolver problemas, quanto tempo em média você demora para ser atendido?

De 10 a 30 minutos De 30 minutos a 1 hora Mais de 1 hora

4. Qual o seu nível de satisfação com o esclarecimento de dúvidas e informações?

Insatisfeito Parcialmente Insatisfeito Parcialmente Satisfeito Satisfeito Muito Satisfeito

5. Qual o seu nível de satisfação com o valor das tarifas praticadas pela VIVO?

Insatisfeito Parcialmente Insatisfeito Parcialmente Satisfeito Satisfeito Muito Satisfeito

Similares às dos concorrentes Outros: _____

6. Qual o seu nível de satisfação com a qualidade das ligações do seu celular VIVO ?

Insatisfeito Parcialmente Insatisfeito Parcialmente Satisfeito Satisfeito Muito Satisfeito

7. Qual o seu nível de satisfação com a área de cobertura da VIVO?

Insatisfeito Parcialmente Insatisfeito Parcialmente Satisfeito Satisfeito Muito Satisfeito

8. Em sua opinião, os comerciais, promoções e campanhas da VIVO são satisfatórias?

Insatisfeito Parcialmente Insatisfeito Parcialmente Satisfeito Satisfeito Muito Satisfeito

9. Você recomendaria a prestação de serviços de telefonia móvel celular da VIVO para outras pessoas?

Sim Não Talvez Outros: _____

10. O que você considera mais deficitário na Loja ?

nº de atendentes demora no atendimento indiferença do funcionário

Falta de conhecimento e limitações dos atendentes divergência de informações

Outros: _____

11. Você trocaria de operadora?

Sim Não talvez Outros: _____

12. Por qual motivo você trocaria?

13. Você tem alguma sugestão, crítica, ou elogio para fazer ?
