

CENTRO UNIVERSITÁRIO ATENAS

TAINARA FREIRE DE ANDRADE

ATENDIMENTO AO CLIENTE:

análise no setor de atendimento em uma cooperativa de crédito

Paracatu

2019

TAINARA FREIRE DE ANDRADE

ATENDIMENTO AO CLIENTE: análise no setor de atendimento em uma cooperativa de crédito

Monografia apresentada ao Curso de Administração do Centro Universitário Atenas, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Área de Concentração: Gestão da Qualidade e Atendimento

Orientadora: Prof^a. Mayra Silva de Souza

Paracatu

2019

TAINARA FREIRE DE ANDRADE

ATENDIMENTO AO CLIENTE: análise no setor de atendimento em uma cooperativa de crédito

Monografia apresentada ao Curso de Administração do Centro Universitário Atenas, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Área de Concentração: Gestão da Qualidade e Atendimento.

Orientadora: Prof^a. Mayra Silva de Souza

Banca Examinadora:

Paracatu – MG, 13 de novembro de 2019.

Prof^a. Mayra Silva de Souza
Centro Universitário Atenas

Prof. Tamara de Oliveira Gonçalves
Centro Universitário Atenas

Prof. Msc. Willian Soares Damasceno
Centro Universitário Atenas

É com muita gratidão e amor que dedico este trabalho a minha família e a Deus.

AGRADECIMENTOS

À Deus, em primeiro lugar, pelas bênçãos e por me dar forças para concluir meu sonho.

Ao meu companheiro e noivo Leonardo, por estar sempre ao meu lado e por me incentivar a buscar a realização dos meus sonhos. Obrigada meu amor!

À minha amada mãe, por acreditar em mim e por estar presente em minha vida. Obrigada mãezinha!

À minha avó querida, por estar sempre ao meu lado e por sempre torcer pelo meu sucesso. Obrigada vovó!

Às minhas irmãs, Talita, Thaís e Vitória, obrigada por estarem ao meu lado nessa caminhada e obrigada pelo companheirismo!

À minha orientadora Mayra, pela dedicação e atenção dedicada ao meu trabalho nesse período de orientação e por sempre acreditar pelo resultado final.

Aos meus professores, pelo conhecimento compartilhado nas suas aulas e que levarei para a vida.

Aos meus amigos Luane, Tamires e Robson, obrigado por tudo! Lembrarei com carinho dos nossos momentos na graduação.

Boa administração significa fazer coisas boas tanto para os trabalhadores quanto para os clientes, e não apenas acumular lucros para os chefes. A organização é um fenômeno humano, social e moral.

Peter Drucker

RESUMO

O presente trabalho foi criado visando a carência em que as instituição financeira enfrenta com o atendimento no dia a dia, aborda o atendimento aos clientes em uma. Tem como objetivo conceituar e analisar os principais problemas do atendimento, elencar os recursos de fidelização do cliente na empresa, além de investigar o processo de formação de funcionários no setor de atendimento. O trabalho foi realizado através de pesquisas bibliográfica em livros de autores conceituados da área de gestão empresarial, que investigaram o tema do atendimento ao cliente em suas pesquisas acadêmicas. Além do estudo teórico também foi realizado um estudo de caso em uma instituição financeira situada em Paracatu-MG, no qual objetivou-se analisar o setor de atendimento. Verificou-se através do estudo que o atendimento é uma questão central no desenvolvimento das instituições financeiras e influencia toda a dinâmica do negócio, posto que se trata de um setor que é a “vitrine” da empresa aos clientes, mídia e parceiros de negócio.

Palavras-chave: Atendimento. Instituição financeira. Fidelização. Cliente.

ABSTRACT

This paper deals with customer service in a financial institution. It aims to conceptualize and analyze the main problems of customer service, list customer loyalty resources in the company, and investigate the process of training employees in the service sector. The work was carried out through bibliographical research in books of renowned authors of the business management area, who investigated the theme of customer service in their academic research. In addition to the theoretical study, a case study was also conducted in a financial institution located in Paracatu-MG, which aimed to analyze the service sector. It was found through the study that customer service is a central issue in the development of financial institutions and influences the entire business dynamics, since it is a sector that is the "showcase" of the company to customers, media and business partners.

Keywords: Attendance. Financial Institution. Loyalty. Client.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
1.1 PROBLEMA	10
1.2 HIPÓTESES	10
1.3 OBJETIVOS	10
1.3.1 OBJETIVOS GERAIS	10
1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	10
1.4 JUSTIFICATIVA DE ESTUDO	11
1.5 METODOLOGIA DO ESTUDO	11
1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO	12
2 CONCEITO DE ATENDIMENTO	13
2.1 VISÃO DA QUALIDADE	17
2.2 PADRONIZAÇÃO E MELHORIA DA QUALIDADE	18
2.3 AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DE SERVIÇO PELOS CLIENTES	19
3. APRESENTAR ESTRATÉGIAS E MÉTODOS PARA FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES	21
3.1 <i>MARKETING</i> DE RELACIONAMENTO	22
3.2 MÉTODOS UTILIZADOS NA FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES	23
4 ESTUDO DE CASO SOBRE O ATENDIMENTO EM UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA LOCALIZADA EM PARACATU-MG	26
4.1 DESCRIÇÃO DA EMPRESA	26
4.2 ESTRATÉGIAS DE ATENDIMENTO DA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA	27
4.3 RESULTADOS E SUGESTÕES DE MELHORIA	29
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	30
REFERÊNCIAS	32
APÊNDICE	34

1 INTRODUÇÃO

Este trabalho tem como objetivo analisar a importância do atendimento ao cliente nas cooperativas de crédito, nas quais a qualidade no atendimento é de grande importância para a fidelização do cliente com a corporação. Uma instituição financeira que consegue manter relação de confiança com seus clientes agrega comprometimento, parceria, investimento e ganho mútuo. (KOTLER, 1996)

Dessa maneira, o crescimento das instituições financeiras e do cliente fiel à corporação acontecem simultaneamente, através de parcerias de trabalho e de investimentos, diferenciando a empresa em relação às demais.

Na atualidade, nota-se que os clientes procuram cooperativas de crédito que possuem um atendimento diferenciado, de forma que suas necessidades sejam atendidas e as suas preferências de produto e pacotes de serviços sejam levadas em consideração no processo de atendimento. Dessa maneira, as empresas buscam manter o foco no cliente e procuram fazer com que esse cliente se sinta especial, buscando a fidelização dos clientes com a empresa. Um desafio no processo de atendimento nas instituições financeiras é a falta de capacitação de funcionários e a falta de motivação no trabalho. Ambas características transmitem uma imagem negativa da instituição financeira para o cliente.

Quando o cliente é acolhido no atendimento por um funcionário capacitado e motivado, conseqüentemente, ele tenderá a manter uma boa impressão da empresa e poderá divulgá-la em seus círculos de amizade e profissional, além de manter um vínculo com a empresa. Um bom relacionamento com o cliente pode constituir uma vantagem competitiva. (LAS CASAS, 2008)

Para essa demonstração, um levantamento de procedimentos de atendimentos positivos à empresa, que serão mantidos e incentivados, além de procedimentos de atendimento negativos à imagem pública da empresa, que deverão ser evitados.

1.1 PROBLEMA

Qual a importância da excelência do atendimento para fidelização de um cliente de uma cooperativa de crédito?

1.2 HIPÓTESES

a) acredita-se que o mal atendimento afeta diretamente na cooperativa de crédito, pois o cliente insatisfeito com o atendimento prestado não voltará à instituição e conseqüentemente não indicará a cooperativa para outras pessoas, e assim a organização perde clientes potenciais.

b) possivelmente para se ter excelência no atendimento e necessário essencial alcançar e garantir uma vez que quando as empresas conseguem ir além do atendimento básico, conquistam confiança, lealdade e satisfação, pois passam aos clientes a imagem de um atendimento especial, o que os leva ao processo de fidelização.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 OBJETIVOS GERAIS

Conceituar e analisar os fatores que influenciam o atendimento ao cliente em uma cooperativa de crédito.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) conceituar o atendimento ao cliente na visão de qualidade.
- b) apresentar estratégias e métodos para fidelização ao cliente.
- c) relato de caso sobre a importância do atendimento de uma cooperativa de crédito.

1.4 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO

Este tema é de grande relevância para as cooperativas de crédito, pois apresentam uma grande inovação no cenário de atendimento, conseqüentemente podendo adquirir mais espaço no mercado e aumentar sua lucratividade. Ser reconhecida pelos seus cooperados é fundamental, deixá-los satisfeito é essencial ter uma equipe empenhada a desenvolver um trabalho com qualidade, disponibilizando treinamentos adequados aos seus funcionários, utilizando a motivação, pois depende também de cada funcionário desenvolver dentro de si próprio esta motivação.

Mantendo sempre qualidade no atendimento, as pessoas envolvidas nesse processo passa a perceber de uma maneira diferente como se fosse uma cultura da organização, a partir dessa percepção a empresa começa a ter confiabilidade em seus funcionários, sabendo que os mesmos estão vestindo a camisa da empresa, pois terá a certeza que seus clientes estão sendo tratados como reais parceiros de negócios, sem deixar espaço para que o concorrente possa enxergar uma oportunidade.

As organizações precisam considerar que treinamento é um investimento realizado para terem qualidade no atendimento bem como para buscarem novos clientes.

1.5 METODOLOGIA DO ESTUDO

O presente trabalho pode ser classificado como pesquisa descritiva, documental e bibliográfica. A pesquisa documental se assemelha muito à pesquisa bibliográfica, pois, de acordo com Gil (2010), nas pesquisas documentais “as fontes são mais diversificadas”, podendo incluir estudos de caso e dados de pesquisas quantitativas e/ou qualitativas de órgãos de pesquisa da área estudada. Já a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em matéria já elaborada, constituída principalmente de livros e artigos científicos.

Neste trabalho, será centralizado o estudo teórico em livros e artigos científicos de autores da área de Gestão Pessoas e *Marketing*, cujos temas abarquem a questão do atendimento nas empresas, especialmente cooperativas de crédito. Para abordagem do tema, será enfatizado em cada capítulo um objetivo

específico da pesquisa, visando abordar as diversas nuances do atendimento nas empresas e a sua importância com a fidelização do cliente com a empresa.

Haverá, também, uma análise detalhada em documentos sobre qualidade de serviços em cooperativas de crédito, destacando procedimentos e recursos de atendimento ao cliente que sejam vitais ao sucesso das instituições financeiras. Essa análise encaminhará para uma conclusão que abarque diversos procedimentos de atendimento que garantam a satisfação dos cooperados da cooperativa de crédito, foi apresentado um questionário de entrevista e um estudo de caso dentro da cooperativa de crédito.

1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

No primeiro capítulo são abordados a introdução, o problema de pesquisa, as hipóteses, o objetivo geral, os objetivos específicos, a justificativa e a metodologia do estudo e a estrutura do trabalho.

No segundo capítulo são apresentados e conceitos de atendimento visando a qualidade, destacando quais pontos podem ser alterados para a obtenção de resultados mais positivos na relação entre cliente e empresa.

No terceiro capítulo são apresentados as estratégias e métodos para fidelização ao cliente através do atendimento nas instituições financeiras.

No quarto capítulo é apresentado o estudo de caso sobre o atendimento em uma instituição financeira.

Já no quinto capítulo são apresentadas as considerações finais do estudo referente ao atendimento na empresa e aos mecanismos de fidelização ao cliente.

2 CONCEITO DE ATENDIMENTO

O mundo contemporâneo foi marcado por uma transição econômica de um projeto fordismo para um pós-fordismo e essa mudança está diretamente relacionada à maneira como os clientes se relacionam às corporações. O fordismo era um modelo econômico que predominou no século XX e cujas características principais eram a concentração da produção em uma única planta industrial e a produção em massa e padronizada. (CHIAVENATO,1999)

O modelo organizacional fordista se baseava em uma organização institucional, com ênfase nas determinações e regimentos internos para disciplinar e normalizar o comportamento das pessoas para permitir elaboração de produção maiores a custos menores. (CHIAVENATO, 1999).

Essa produção, porém, apresentou-se como engessada no período de transformação do mundo, a partir de 1960, período no qual as tecnologias de informação e comunicação alteraram a maneira dos consumidores se relacionarem com as instituições financeiras e produtivas, o fordismo não permitia a inovação do produto e a exploração de nichos de mercado altamente especializados. O pós-fordismo surgiu na transição do mundo para a globalização e suas características principais são a flexibilidade da produção, a diversidade de produtos, a descentralização da produção, os diferentes padrões de consumo e, o principal, o crescimento das áreas de serviço, logística e gestão. (HARVEY, 2008)

Ainda sobre a crise do fordismo, Chiavenato (1999) afirma:

O velho modelo burocrático, centralizador e piramidal, utilizado para formatar as estruturas organizacionais, tornou-se rígido e vagaroso demais para acompanhar as mudanças e transformações do ambiente". (CHIAVENATO, 1999, p. 29)

Tal como destacado por Harvey (2008), o novo sistema produtivo que surgiu nos anos 70, com a crise do fordismo, criou um amplo setor de serviços, que são concentrados nas cidades globais. O autor diz ainda que as principais empresas no mundo globalizado passaram a concentrar na acumulação flexível, além dos serviços, a logística e a gestão nas cidades globais.

Segundo Harvey (2008), o crescimento do setor de serviços, logística e gestão, marcou para o aumento da importância no atendimento ao cliente, já que a gestão e o atendimento são duas das poucas áreas concentradas pelas grandes

empresas no pós-fordismo, enquanto que a produção, em si, é terceirizada e espalhada pelo globo. Além disso, o consumo especializado é estudado por essas empresas visando o controle do mercado e o aumento da preferência dos clientes pelos produtos e serviços fornecidos pela empresa. (HARVEY, 2008, p.141).

Com a globalização e o crescimento do mercado financeiro as organizações concorrem de maneira muito mais feroz entre si, e o cliente passam a ter um leque de opções de produtos e serviços maiores. Além disso, considera-se que o atendimento e a boa gestão dos recursos humanos são os diferenciais das organizações e garantem a atenção do cliente e a sua fidelização com a determinada empresa e determinado produto. (CHIAVENATO 1999).

Para o supracitado autor, em meio à globalização, as organizações bem-sucedidas devem ter:

“[...] intimidade com o seu cliente, conhecem as mutáveis características, necessidades e aspirações de seus clientes e procuram interpretá-las, compreendê-las, satisfazê-las ou superá-las continuamente. Elas sabem conquistar e manter o cliente”. (CHIAVENATO, 1999, p. 33)

O atendimento é a ligação entre a empresa e os clientes, por isso a importância de como ele é tratada dentro da instituição resultará no grau de sua satisfação. O cliente se sente satisfeito quando o desempenho do produto ou do serviço fica acima da sua expectativa, ou seja, o produto ou serviço é melhor do que o cliente esperava. Já quando o desempenho do produto ou serviço fica abaixo do esperado, o cliente fica insatisfeito, pois é ele quem determina a qualidade do mesmo. Da mesma forma, a qualidade satisfatória da atenção ao cliente permite o estabelecimento de um comportamento de compra por parte do cliente mais satisfatório perante a marca da empresa, fidelização do cliente. (CHIAVENATO, 1999).

A satisfação do cliente, segundo Las Casas (2008), pode ser percebida por quantidade comprada, grau de lealdade à marca, taxas de repetição de compra, qualidade percebida do produto, imagem da marca e número de reclamações.

O autor ainda apresenta fatores importantes para um bom serviço de atendimento, a saber:

- a) confiança: passar segurança para o cliente na hora do atendimento;
- b) autoconfiança: o profissional saber o que está entregando ao cliente, transmitir confiança;

- c) empatia: atender o cliente da melhor forma possível; entender o que ele está precisando;
- d) comunicação: como responsável pelo atendimento, deve ser coerente com o cliente para identificar o que ele deseja;

A excelência no atendimento é a chave para que se alcance o sucesso com o cliente. Na atualidade as organizações se mantêm mais competitivas, com isso a instituição deve identificar as necessidades dos seus clientes para superar suas expectativas. (CHIAVENATO, 2005)

Chiavenato (2005), enfatiza que:

No negócio, o atendimento ao cliente é um dos aspectos mais importantes, sendo que o cliente é o principal objetivo do negócio, [...] que todo negócio deve ser voltado ao cliente, sendo que só permanecerá se o cliente estiver disposto a continuar comprando o produto/serviço. (CHIAVENATO, 2005, p.209)

O atendimento é o cartão de visita da organização. Com isso os clientes bem atendidos têm seus objetivos alcançados e a tendência de retornarem à empresa, bem como a probabilidade desse cliente indicar a outros, os serviços da organização. Perfeição nos serviços ao cliente é o conjunto de agregação desenvolvidas por uma empresa com interesse no mercado, conduzido a identificar as carências dos consumidores, procurando atender as suas esperanças, criando ou acrescentando o seu nível de contentamento. (PRIETO, 2007)

As organizações na era da informação e globalização, de acordo com Chiavenato (1999), tem a necessidade de se estruturar de maneira que o serviço, o produto e o atendimento oferecido sejam de qualidade. O supracitado autor afirma que se o atendimento e o produto ou serviço oferecido for de qualidade, não haverá problemas com o cliente, que, provavelmente, se fidelizará com a empresa, quanto o produto, o serviço e o atendimento não forem satisfatórios, o cliente não se sentirá valorizado e provavelmente procurará outra instituição financeira, seja outras organizações, bancos enfim, que ofereça os mesmos serviços. (CHIAVENATO, 1999, p.34)

Ainda há, nas empresas profissionais que trabalham insatisfeitos, por não gostarem de sua função bem como da remuneração, e conseqüentemente não executam o trabalho com excelência, o que provoca a insatisfação do cliente. Devido

a essa questão acerca do trabalhador, Prieto (2007) afirma que as organizações devem analisar, antes de estabelecer um vínculo trabalhista com os colaboradores, se estes irão trabalhar de acordo com o seu perfil. (PRIETO 2007)

Segundo Las Casas (2008), para se transformar em um bom profissional no atendimento ao cliente/ consumidor, é preciso reunir alguns atributos, como perfil para se relacionar experiência no atendimento e preparação a partir de uma estratégia de relacionamento adequada aos objetivos mercadológicos da empresa e do público-alvo que irá atingir. Portanto, o treinamento para atendimento aos clientes deve abordar aspectos de estratégia de *marketing*, preparação psicológica, ética e prática na utilização de ferramentas disponíveis para o atendimento (LAS CASAS, 2008).

As organizações precisam saber a satisfação do cliente em relação ao atendimento e de todo serviço prestado, para que possa analisar e verificar onde melhorar. O *feedback* do cliente é de suma importância para a organização pois através dele que elas poderão aprimorar os seus pontos negativos. Empresas que adotam o atendimento diferenciado poderão adquirir vantagem, pois poderá fidelizar e atrair cada vez mais e mais clientes, aumentar a produtividade. Já aquelas que ficarem estagnadas perderão os seus clientes, pois os clientes estão escolhendo a dedo as organizações que os atenderão. (CHIAVENATO, 2005)

As empresas que trabalham com o bom atendimento conseguem, com maior facilidade, alcançar suas metas e conquistar seus objetivos. De acordo com Chiavenato (1999), há indícios de que as pessoas, atualmente, preferem pagar mais caro em um determinado produto/serviço do que arriscar ser mal atendido na posição de cliente. Por isso, há essa busca das empresas por um atendimento qualificado e por produtos de qualidade. (CHIAVENATO, 1999)

Após contextualizar o surgimento do atendimento ao cliente nas empresas, constata-se, portanto, a importância do atendimento ao cliente em um mundo globalizado. Para que o atendimento se torne um diferencial competitivo da empresa, é necessário conceituar e esclarecer sobre a visão de qualidade, visto que estes devem ser considerados na formação dos profissionais de atendimento e na definição dos padrões do serviço de atendimento de uma instituição. (CHIAVENATO, 1999)

2.1 VISÃO DA QUALIDADE

O conceito de qualidade é apresentado por Bravo (2010), como sendo que a organização que busca qualidade situa um processo sistemático e estável de troca de informações e mútuo aprendizado com a sociedade.

A qualidade no atendimento é um dos principais fatores para manter a empresa produtiva e em vantagem no mercado, esta realidade é apontada como positiva em todos os níveis organizacionais. A qualidade no atendimento é ter clientes satisfeitos de acordo com seus desejos e exigências. (CHIAVENATO, 2005)

Entende-se que a qualidade é fundamental para a sobrevivência, sendo assim, é preciso inovar com qualidade, tornar a realidade um diferencial diante da concorrência para definir um conceito consistente de qualidade. (PALADINI, 2010)

A qualidade do serviço prestado no atendimento como comportamento construído é formada por um julgamento coletivo do desempenho de uma organização no longo prazo. Para eles, o cliente procura, uma empresa focada em serviços, como é o caso das instituições financeiras, o processo do serviço e o resultado. Fatores emocionais como a competência, atenção, presteza, confiabilidade e amabilidade do funcionário que atende o cliente são considerados na avaliação do serviço prestado pela empresa. (BATESON; HOFFMAN, 2016).

Qualidade no atendimento ao cliente é de grande importância para o crescimento de uma organização. O mundo volta-se para a era da globalização, onde os meios tecnológicos ofertam no mercado os mais atrativos recursos para atrair a atenção das pessoas, com isso, o meio empresarial precisa desses recursos para modernizar o atendimento e tornar-se atrativo aos olhos do cliente, ou seja, busca constantemente a qualidade como diferencial para permanecer ativo no mercado. (KOTLER, 1996)

Sobre a qualidade do produto, Chiavenato (1999) diz que as empresas para se tornarem competitivas precisam:

Diferenciar os produtos e serviços oferecidos em termos de qualidade e de atendimento. Com a tecnologia e o conhecimento na globalização, os produtos e serviços estão ficando cada vez mais parecidos. A vantagem competitiva consiste em agregar elementos adicionais como qualidade e atendimento que os tornem diferenciados em relação aos concorrentes. (CHIAVENATO, 1999, p.34)

Qualidade é essencial para o desenvolvimento de um trabalho bem feito, nem todas as empresas fazem disso uma prática, pensar somente no lucro sem qualidade é pensar curto prazo. Os clientes querem cada vez mais qualidade nos produtos e serviços não basta somente o treinamento para garantir a qualidade, pois o importante é fazê-lo de maneira correta. A qualidade é compreendida como uma técnica de administração composta por programas, ferramentas e métodos, que surgiu para fins de controle do processo de produção das organizações competitivas. O resultado desta sistematização foi obtenção de bens e serviços com baixo custo, melhor qualidade e acima de tudo, atendimento das exigências dos clientes. (DENTON, 1990)

Segundo Moller (1992):

Mais de 30 anos de esforços determinados para melhorar a qualidade técnica, descobrir as causas de defeitos e reduzi-los, implantar controle de qualidade e racionalizar os processos de produção levaram a notáveis melhoramentos na qualidade dos produtos e na estabilidade financeira de muitas empresas.

De acordo com Whiteley (1992), qualidade do serviço era tida como o que a organização providenciava quando alguma coisa quebrava. Segundo o autor a empresa não se preocupava muito com o serviço, enquanto não recebesse um telefonema do cliente reclamando e quando recebia, encaminhava alguém para reparar o produto de forma meramente reativa.

2.2 PADRONIZAÇÃO E MELHORIA DE QUALIDADE

Segundo Juran (1981), gerenciar com qualidade pode ser realizado e utilizado por três processos gerenciais conhecidos como planejamento de qualidade, controle da qualidade e melhoria da qualidade.

Conforme Junior (1980), planejamento da qualidade é o procedimento de preparação para aquisição dos objetivos. É um conjunto de atividades que visam ampliar os produtos e processos necessários para atender as necessidades dos clientes. Envolve as seguintes etapas:

- a) identificar os clientes;

- b) determinar as necessidades dos clientes;
- c) definir as características dos produtos que respondem as necessidades dos clientes;
- d) elaborar processos capazes de reproduzir essas características;
- e) capacitar os colaboradores à implementação do plano.

Ainda segundo Junior (1989), controle de qualidade é o processo para assegurar a realização dos objetivos determinados no planejamento durante as operações.

- a) avaliar o desempenho.
- b) comparar o desempenho obtido com as metas.
- c) atuar a partir das diferenças.

Melhoria da qualidade é o processo para produzir com níveis superiores e inéditos de execução. Visa elevar os resultados a novos níveis de desempenho, seja incremental (melhoria contínua) ou inovador (melhoria radical). (JUNIOR, 1989)

2.3 AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DE SERVIÇO PELOS CLIENTES

Segundo Giansesi (1994), a avaliação que o cliente faz, durante ou após o término do procedimento, se dá através da conferência entre o que o cliente esperava do serviço, e o que observou do serviço fornecido. Atender bem, isso é o básico, e o mínimo esperado, entende-se o merecimento de ter um atendimento de qualidade, questiona-se o entendimento que o cliente tem do serviço prestado, se realmente atende as esperanças, e se o serviço oferecido tem atendido certamente aquilo que deseja para fornecimento de suas necessidades, de forma que o cliente passa a classificar a qualidade do serviço.

Nos dizeres de Giansesi (1994):

“quando um consumidor vê um produto tangível, a imagem real é a principal responsável pela formação das expectativas do consumidor”, neste sentido compreende-se que o fato do consumidor está visualizando previamente o produto, isso produz expectativas capazes de ser correspondido, o que difere do serviço. entretanto se for anunciado ao consumidor uma afirmativa exagerada de divulgação do produto, pode-se criar uma expectativa que não passa a ser atendida”. (GIANESI 1994, p.79)

Deve-se informar ao cliente da compra o que ele realmente está comprando, e nunca informar produtos inferiores aos que ele comprar, mesmo se a comissão for melhor. Pode sugerir o cliente algum produto, que lhe ajudará no dia a dia, mas isso não quer dizer que devemos agregar este produto ao que ele quer comprar, tem que estar preparado para informar se aquilo que ele está vendo realmente é o que deseja, pois assim correr o risco de perder o cliente. (GIANESI, 1994)

No próximo capítulo serão abordados estratégias e métodos para fidelização ao cliente dentro de uma instituição financeira.

3 APRESENTAR ESTRATÉGIAS E MÉTODOS PARA FIDELIZAÇÃO AO CLIENTE.

O foco das organizações é o serviço a ser oferecido ao cliente e/ou ao mercado, incluindo aqui as instituições financeiras. Chiavenato (2005), afirma que o cliente deve ser visto como sociedade da organização pois, é ele quem define direta ou indiretamente se o mercado será bem realizado ou não. Logo, ao fundar um negócio, deve-se observar tal premissa e adequar o produto/serviço às demandas e necessidades dos clientes. (CHIAVENATO, 2005)

Além da adequação do serviço ou produto, também é necessário considerar o atendimento aos clientes, em especial, durante a formação dos funcionários e gerentes do setor de atendimento do negócio. Chiavenato (2005), salienta que é importante analisar o negócio a partir da perspectiva do cliente para obter sua fidelidade e o seu compromisso com a marca da empresa.

O supracitado autor ainda considera que o atendimento é uma vantagem competitiva para o negócio, visto que os funcionários do setor de atendimento lidam diretamente com o cliente e possuem a capacidade de atrair o cliente para a empresa. O bom atendimento é capaz de atrair o cliente através de um atendimento atento às qualidades dos clientes, seus costumes de compra, suas necessidades, desejos e estímulos. Ao atentar-se ao perfil do cliente, o atendimento cria um vínculo a ele, aumentando, assim, as chances desse cliente retornar à empresa. (CHIAVENATO, 2005)

O vínculo do cliente pode ser criado e fortalecido através de métodos do atendimento. Além dos recursos próprios do atendimento, existe um outro recurso que funciona como um mediador entre o cliente e a empresa: o marketing, ou seja, a noção de mercadologia, que é essencial para alcançar o objetivo primordial: a fidelização do cliente. Várias empresas utilizam o *marketing* como uma estratégia no próprio atendimento, através de ações e eventos voltados ao cliente e ao fortalecimento da marca da empresa. (CHIAVENATO, 2005)

Chiavenato (2005), define o marketing como:

Marketing é o conjunto de ações destinadas a criar produtos/serviços e coloca-los à disposição do mercado, no local, tempo e volume adequados. Ele está totalmente focado no foco do cliente. Seus componentes – a criação e/ou desenvolvimento de produtos/serviços, a localização e/ou a distribuição deles, a propaganda e a promoção, o preço, a embalagem – devem estar sempre orientados para o cliente e suas necessidades e expectativas. (CHIAVENATO, 2005, p.202).

O *marketing* é uma maneira de observar quais passos devem ser dados para adequar o produto/serviço oferecido pela corporação às necessidades e aos desejos do cliente, objetivando a satisfação do mesmo, quando essas informações são obtidas e o produto é readequado, a corporação terá acontecimentos de criar produtos/serviços e fortalecer um espírito de equipe entre seu pessoal para atender bem ao cliente. A gestão do relacionamento, é o processo de gerenciar cuidadosamente as informações detalhadas sobre cada cliente e todos os pontos de contato com os mesmos para aumentar a sua fidelidade. (CHIAVENATO, 2005).

3.1 MARKETING DE RELACIONAMENTO

Marketing de relacionamento ou *after-marketing* são todas as ocupações de *marketing* reservadas a manter um cliente em acontecimentos de pós-venda (LAS CASAS, 2008)

Segundo Kotler (1996), desenvolver um relacionamento firme e durável com todos ao seu redor é um dos principais objetivos do *marketing*, podendo ser essas pessoas, ligada diretamente ou não ao sucesso da empresa.

O supracitado autor ainda diz que o *marketing* de relacionamento é composto por quatro componentes-chaves: os funcionários, os membros da comunidade financeira, os clientes e os parceiros de *marketing*. Esses componentes esperam das empresas que as mesmas gerem lucros a eles, compensando assim seus investimentos, para o desenvolvimento de suas relações são exigidas à compensação de suas capacitações e recursos, objetivos e propósitos. (KOTLER, 1996).

Kotler (1996), diz:

“*Marketing* de relacionamento é baseado na premissa de que os clientes importantes precisam receber atenção contínua. Os vendedores que trabalham com clientes chaves devem fazer mais do que visitas quando os procurarem para retirar pedidos. Os vendedores devem monitorar esses clientes, conhecer seus problemas e estar prontos para servi-los de inúmeras maneiras”. (KOTLER, 1996, p. 611)

3.2 MÉTODOS UTILIZADOS NA FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES

A estratégia no reconhecimento de relacionamentos induz no destino e alinhamento dos recursos dentro de uma empresa, a estratégia precisa ser centrada no cliente, com finalidades e estratégias de convivência voltadas para os clientes exclusivos e aconselha ser necessário que a estratégia ocorra em vários níveis, mas sempre seja centrada no cliente, o qual se transforma no fator importante das estratégias de negócios. (GORDON, 1998).

Ainda conforme o supracitado autor, o crescimento sustentável deve vir de uma fonte estratégica e os negócios devem ser modelados de maneira a:

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

O foco estratégico é um fator sustentador do sucesso na visão de que as empresas devem se beneficiar de um grupo claro de valores e de uma estratégia clara e estimulante. Devem definir com clareza seu negócio e criar sistemas de atividade para implementá-lo. É necessário ainda que sejam dinâmicas e inovadoras, buscando melhorar continuamente o valor de suas ofertas ao mercado, aumentando sua distância dos concorrentes. Com isso tem-se uma estratégia muito utilizada pelas organizações que é a Gestão do Relacionamento com Cliente (CRM). (BERRY, 2001).

Segundo Kotler (1996), o CRM (*Customer Relationship Management*), é um processo comunicativo que transforma informações e conhecimentos sobre os clientes em relacionamentos positivos com os mesmos. O CRM não é apenas um

software ou uma atividade exclusiva do setor de atendimento, mas também é um processo de adiantar e satisfazer as expectativas dos clientes e pode ser definido como um conjunto de estratégias de gestão, por meio de relacionamento com o cliente, que provoca maior lucratividade e ganhos de vantagem competitiva. O CRM integra pessoas, processos e tecnologias para aperfeiçoar o gerenciamento de todos os relacionamentos e, por isso, não devem ser considerados puramente tecnológico, como um pacote de *software*. Portanto, o CRM deve ser visto como uma nova maneira de fazer negócios, com a adaptação entre estratégias do marketing de relacionamento e tecnologias da informação e comunicação. (KOTLER, 1996)

Kotler (1996) diz:

Acredito que o tipo certo de CRM é uma evolução positiva para as empresas e para a sociedade como um todo, pois, humanizará os relacionamentos, contribuirá para o funcionamento mais eficaz dos mercados e oferecerá melhores soluções para os clientes. (KOTLER, 1996, p. 87)

Ainda segundo Kotler (1996), os objetivos secundários são:

- a) compreender a figura do cliente como personagem principal para a sobrevivência de qualquer empresa.
- b) traçar breve histórico da evolução do *marketing* de relacionamento.
- c) enfatizar como a segmentação de clientes contribui significativamente para a gestão efetiva de *marketing*.
- d) incluir ferramentas tecnológicas de CRM no mapa estratégico da empresa, como fator de competitividade para processos de acompanhamento pré e pós-venda.

Quando uma empresa alega que seu objetivo é um excelente serviço ao cliente, o CRM deve ser integrado em tudo o que ela faz e todos com os quais transaciona. (SWIFT 2001, p. 48)

Destacam-se as seguintes vantagens do CRM:

- a) manter informações detalhadas sobre os clientes da empresa e o histórico completo da interação com esses clientes.

b) aprova estimar vendas e aumentar a eficiência do trabalho dos operadores de atendimento.

c) automatiza a geração de relatórios de vendas e outros resultados das operações de *marketing*, de maneira geral e/ ou campanha.

d) possibilita processar propostas comerciais, contratos, ordens de serviços de maneira personalizada para cada cliente.

e) facilita um acompanhamento em tempo real dos resultados de campanha

No próximo capítulo será apresentado um estudo de caso sobre uma cooperativa de crédito.

4 ESTUDO DE CASO SOBRE O ATENDIMENTO EM UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA LOCALIZADA EM PARACATU – MG

O estudo de caso aplicado em uma das cooperativas de crédito de uma grande rede de cooperativas brasileiras objetivou averiguar o funcionamento do setor de atendimento dessa instituição, visando encontrar pontos que condizem com a análise teórica deste estudo, tais como técnicas do atendimento para a fidelização do cliente e visão da qualidade com os clientes. Além disso, procurou-se encontrar pontos positivos e negativos do atendimento nessa instituição financeira a partir das considerações dos funcionários que foram entrevistados para a realização do estudo.

4.1 DESCRIÇÃO DA EMPRESA

A cooperativa estudada foi criada por um grupo de cinco sócios em 1995, é atualmente, a maior cooperativa do Brasil. A instituição financeira estudada possui mais de 120 colaboradores, quase 17 milhões de associados de acordo com o *site* da empresa. O foco de atuação da corporação é prestação de serviços bancários, incluindo empréstimos, investimento e câmbio, concessão de crédito, financiamento, seguros, previdência, dentre outros serviços para pessoas físicas e pessoas jurídicas.

A visão da empresa é ser a cooperativa líder em performance sustentável e na satisfação do cooperado. Neste item, a empresa salienta a contribuição da corporação no gerenciamento financeiro dos cooperados. A razão por trás das operações está na visão de que, como cooperativa, deve-se contribuir para que as pessoas e as empresas tenham uma relação saudável com o dinheiro e façam boas escolhas financeiras. O foco no cooperado e em sua satisfação com os serviços oferecidos também aparece na missão da empresa, que destaca além do cliente, a formação de uma equipe capacitada e preocupada com a experiência do cliente com a instituição.

Um dos maiores destaques da cooperativa é a sua atuação social, na qual investe em projetos de mobilidade urbana, cultura, educação e esporte. A cooperativa estudada possui uma das políticas mais premiadas no Brasil de levar os princípios do cooperativismo às crianças das escolas, e este é um dos projetos que

demonstram que o relacionamento com o cliente e com os cidadãos brasileiros vão além dos serviços bancários.

Percebe-se, então, que a empresa estudada se destaca como uma organização geradora de impactos positivos para seus clientes, colaboradores e funcionários. Além disso, a corporação possui uma complexa rede de atendimento ao cliente, que abarca desde os caixas das agências até os serviços de ouvidoria e atendimento online e por telefone personalizados.

4.2 ESTRATÉGIAS DE ATENDIMENTO DA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA

O atendimento de uma agência de uma grande cooperativa mantém uma estrutura similar em todas as unidades. O mesmo acontece com a estrutura do atendimento na instituição financeira analisada neste estudo, o que é variável em cada agência é o número de funcionários no setor de atendimento, o qual depende de fatores como número de associados e necessidades especiais no atendimento.

A agência é dividida em duas áreas: a área comercial e a área operacional. A área operacional é responsável pela abordagem do cliente no caixa e realiza as atividades mais corriqueiras para os clientes, tais como pagamentos, saques, transferências e consultas a valores da conta. A equipe responsável pela área operacional inclui dois operadores de caixa, um gestor e um supervisor. Já a equipe responsável pela área comercial inclui dois atendentes e três gerências: a gerência de agência, a gerência da carteira e a gerência de suporte operacional.

A gerência da carteira é responsável pelo atendimento personalizado de clientes, cujo perfil é especial: são clientes que possuem um bom histórico de relacionamento com o banco, são convidados pelo banco a migrar para a modalidade e acessam serviços diferentes que o plano com o banco, dentre os quais está o atendimento por um gerente exclusivo.

Na visita a cooperativa para realizar as entrevistas com os funcionários e gestores do atendimento, observou-se o trajeto do associado no atendimento da cooperativa, que reflete a estrutura da instituição. Ao entrar na agência, o cliente dirige-se a um dos caixas operacionais, que inicia o atendimento com as falas padrões de cumprimento e, quando se trata de um cliente antigo, os funcionários já acionam os serviços do banco de acordo com as indicações do cliente.

A técnica mais utilizada no atendimento realizado pelo operador de caixa é a fórmula de vendas, em que o funcionário acessa durante o contato com o cliente partes já memorizadas e adapta outras partes de acordo com a interação com o cliente. Percebe-se, assim, que se trata de um atendimento padronizado, que é adaptado na medida que o cliente acessa os serviços do banco, ou seja, um atendimento dinâmico.

Quando se trata de um associado novo, o atendimento é mais flexível, pois o caixa operacional realiza um diagnóstico das necessidades do novo cliente, tais como tipo de cartão, perfil de investidor, perfil de seguro, dentre outras características. Dependendo da necessidade do cliente, como por exemplo clientes investidores ou empresas clientes, estes são encaminhados para o setor comercial, onde receberá um atendimento mais direcionado à suas necessidades.

O atendimento de clientes novos inclui técnicas da chamada “apresentação da satisfação das necessidades”, já abordada no capítulo anterior. Nesse tipo de atendimento, o operador de caixa faz um diagnóstico das necessidades do cliente, a partir de uma série de perguntas, e direciona o cliente a determinados serviços da cooperativa, de acordo com as necessidades dos mesmos.

Os funcionários do caixa operacional são instruídos pelo supervisor e por um operador de caixa. No período de treinamento, o funcionário acompanha o atendimento de diversos clientes e toma notas. Depois, há simulações do atendimento, normalmente realizadas junto ao supervisor, que avalia os pontos positivos e negativos do atendimento. Os funcionários acreditam que no treinamento é possível aprender e adaptar-se a diversas situações que podem ser encontradas no atendimento de clientes reais.

O treinamento especializado ocorre quando o operador de caixa é promovido ou muda de cargo: gerência, gestão, supervisão ou atendimento. Essa etapa de qualificação é realizada pela gerência geral e pelos responsáveis pelo setor de recursos humanos da cooperativa.

Durante a entrevista, os operadores de caixa foram questionados sobre como eles avaliam o atendimento na instituição financeira e eles afirmaram que a venda de empréstimo é um bom reflexo do atendimento fornecido por eles. Quando um cliente é atendido no caixa, ele é informado sobre a disponibilidade de crédito e empréstimo para sua conta. Assim, quando o cliente necessita de um empréstimo ou

crédito ele retorna à agência para procurar especificamente o serviço e afirma que o atendimento do caixa operacional foi determinante em sua escolha por essa agência, em detrimento de outras que também fornecem o serviço de empréstimo.

4.3 RESULTADOS E SUGESTÃO DE MELHORIA

Durante a entrevista, percebeu-se que os gestores e os operadores de caixa consideravam muito importante a experiência do cooperado na cooperativa. Assim, o atendimento segue o que eles chamam de “padrão de qualidade da corporação”, que inclui serviços personalizados aos clientes mais assíduos e aos clientes com necessidades diferenciadas.

Um dos pontos mais importantes levantados pelos funcionários da cooperativa foi sobre o serviço fornecido ao cliente *Bleck* que inclui uma consultoria financeira ao cliente. Nessa consultoria, o cliente recebe informações sobre investimentos, empréstimos e orientações sobre planejamento financeiro. Trata-se de um serviço personalizado na instituição financeira, o que denota um diferencial no atendimento de tal instituição, em relação às outras instituições que não trabalham com operações financeiras.

Sugere-se, como melhoria, a realização de cursos de aperfeiçoamento ao longo da carreira dos funcionários. Este curso de aperfeiçoamento visaria melhorar habilidades de atendimento e detectar pontos que podem ser melhorados no setor de relacionamento com o cliente. Compreende-se que o curso agregaria valor ao serviço fornecido pela empresa e implementar melhorias no atendimento fornecido.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo objetivou investigar o atendimento nas instituições, por meio de análise bibliográfica e por meio de estudo de caso, aplicado em uma instituição financeira, além de demonstrar os principais métodos de atendimento aos clientes aplicados em uma instituição financeira. O atendimento ao cliente é uma das principais áreas das corporações contemporâneas devido à posição que o cliente ocupa nos negócios: o centro. Verificou-se que para conquistar o cliente, as corporações utilizam diversas ferramentas no atendimento e personalizam essas técnicas de acordo com os serviços fornecidos e com as necessidades do cliente-alvo da empresa.

Com o problema da pesquisa que foi exposto, observou-se que os diversos teóricos da área da administração que abordam a questão do atendimento em seus estudos consideram que a satisfação do cliente é um dos principais fatores do atendimento e é essencial em sua fidelização com a empresa. Notou-se também que a instituição financeira investigada no estudo de caso criou um plano de serviços especial aos clientes já antigos, visando, dentre outras coisas, a sua fidelização com a cooperativa.

Uma das hipóteses do trabalho afirmava que para as instituições financeiras alcançarem os seus objetivos é necessário possuir qualidade no atendimento, visto tratar-se de algo fundamental para fidelização e satisfação dos clientes com as corporações. Essa hipótese foi confirmada, acredita-se que o mal atendimento afeta diretamente na cooperativa de crédito, pois o cliente insatisfeito com o atendimento prestado não voltará à instituição e conseqüentemente não indicará a cooperativa para outras pessoas, e assim a organização perde clientes potenciais.

A outra hipótese possivelmente para se ter excelência no atendimento é essencial alcançar e garantir uma vez que quando as empresas conseguem ir além do atendimento básico, conquistam confiança, lealdade e satisfação, pois passam aos clientes a imagem de um atendimento especial, o que os leva ao processo de fidelização.

Percebeu-se que os autores estudados, concordam que para obter sucesso, uma corporação deve observar a performance dos seus funcionários do

atendimento e orientá-los para que eles realizem o melhor atendimento possível para o cliente.

Os autores também consideram que o bom atendimento é uma vantagem competitiva, visto que os clientes irão fidelizar com a corporação e para obter um bom treinamento, nota-se a necessidade do treinamento dos funcionários responsáveis pelo relacionamento com o cliente.

Com isso pode-se concluir que o atendimento ao cliente é importante para o sucesso e a consolidação de uma corporação no mercado contemporâneo, que é altamente competitivo. Também, percebeu-se que as corporações utilizam, em seu atendimento, técnicas e métodos de atendimento estudadas por teóricos da administração. Tal constatação é relevante para os acadêmicos da área da administração, que podem, através da leitura desses autores, obter ferramentas para melhorar suas performances no atendimento ao cliente em seus respectivos trabalhos.

Logo, nota-se que a pergunta de pesquisa foi respondida, os objetivos foram alcançados e as hipóteses foram confirmadas.

REFERÊNCIAS

- BATESON, John E. G.; HOFFMAN, Douglas. **Princípios de marketing de serviços conceitos, estratégias e casos**. São Paulo: Cengage Learning, 2016.
- BERRY, L. **Descobrimo a essência do serviço: os novos geradores de sucesso sustentável nos negócios**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
- BRAVO, Ismael, **Gestão da Qualidade: Em tempos de mudança**. 3 ed São Paulo: Campinas, Alinea, 2010.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: Dando asas ao espírito empreendedor**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- DE PAULA, Lidiane da Silva; DE SOUZA, Antonio Carlos Breves. Fidelização de clientes e **marketing de relacionamento**. Episteme Transversalis, v. 7, n. 1, 2017.
- DENTON, D. Keith. **Qualidade em serviços: o atendimento ao cliente como fator de vantagem competitiva**. São Paulo: Makron Books, 1990
- GORDON, I. **Marketing de relacionamento: estratégias, técnicas e tecnologia para conquistar clientes e mantê-los para sempre**. São Paulo: Futura, 1998.
- GIANESI, Irineu G. N. Corrêa, Henrique Luiz, **Administração Estrategica de Serviços: operações para a satisfação do cliente**. São Paulo: Atlas, 1994.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- HARVEY, David. **Condição pós-moderna**. 17ª edição. São Paulo: Edições Loyola. 2008.
- JURAN, Josep M. **A Qualidade desde Projeto**, 12 ed, São Paulo, 1981.
- KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: Análise, planejamento, implementação e controle**. São Paulo: Editora Atlas, 1996.
- LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de Marketing: Conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- MARSHALL Junior, Isnard. **Gestão da Qualidade**, 9 ed. Rio de Janeiro: FGV, 1989
- MOLLER, C. **O lado humano da qualidade: maximizando a qualidade de produtos e serviços através do desenvolvimento de pessoas**. São Paulo: Pioneira, 1992

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da Qualidade**. Teoria e Prática 2. Ed. São Paulo; Atlas, 2010

PRIETO, Antonio Blanco. **Atención al cliente**. 3. ed. Madrid: Pirâmide, 2007.

SWIFT, Ronald. **CRM Customer relationship management**: o revolucionário marketing de relacionamento com os clientes. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

WHITELEY, R. C. **A empresa totalmente voltada para o cliente** – do planejamento a ação. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

APÊNDICE A - Questionário aplicado aos entrevistados durante a coleta de dados para o estudo de caso

1. Como é estruturado o setor de atendimento na instituição?
2. Quais são as técnicas e estratégias mais utilizadas no atendimento de um cliente ou colaborador?
3. Quais são os produtos comercializados pelos atendentes do caixa no banco?
4. Como são divididas as funções no setor de atendimento ao cliente?
5. Como é o treinamento dos funcionários de atendimento?
6. Na instituição são realizados cursos voltados ao aperfeiçoamento das habilidades de atendimento do pessoal do setor? Se sim, qual é a periodicidade desses cursos?
7. Quais os principais desafios a serem superados no atendimento?