

CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIATENAS

LUANE MACIEL DOS SANTOS

ATENDIMENTO AO CLIENTE: um relato de caso em uma
instituição financeira

Paracatu

2019

LUANE MACIEL DOS SANTOS

ATENDIMENTO AO CLIENTE: um relato de caso em uma
instituição financeira

Monografia apresentada ao Curso de Administração no Centro Universitário Atenas, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Área de Concentração: Atendimento ao cliente. Gestão da Qualidade.

Orientadora: Prof.^a Msc. Fátima das Neves Martins Santos

S237a Santos, Luane Maciel dos.

Atendimento ao cliente: um relato de caso em uma instituição financeira. / Luane Maciel dos Santos. – Paracatu: [s.n.], 2019. 32 f. il.

Orientador: Prof^ª. Msc. Fatima das Neves Martins dos Santos.

Trabalho de conclusão de curso (graduação) UniAtenas.

1. Atendimento. 2. Instituição financeira. 3. Fidelização. 4. Cliente. I. Santos, Luane Maciel dos. II. UniAtenas. III. Título.

CDU: 658

2019

LUANE MACIEL DOS SANTOS

ATENDIMENTO AO CLIENTE: um relato de caso em uma instituição financeira

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

Área de Concentração: Atendimento ao cliente. Gestão de qualidade.

Orientadora: Prof.^a Msc. Fátima das Neves Martins Santos

Banca Examinadora:

Paracatu – MG, 12 de outubro de 2019.

Prof.^a Msc. Fátima das Neves Martins Santos
Centro Universitário Atenas

Prof.^a Msc. Isadora Cardoso e Lima
Centro Universitário Atenas

Prof.^a Msc. Thiago Álvares da Costa
Centro Universitário Atenas

Dedico este trabalho a todos
que me apoiaram direto ou indiretamente
para a realização deste sonho.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus, por sempre ter me dado forças e me guiado para que eu pudesse alcançar os meus objetivos e sonhos.

Aos meus Pais, Ana Cristine e Evando por terem me educado, por terem contribuído diretamente na minha formação moral, por sempre me apoiar e por me darem forças nos momentos difíceis.

Ao meu esposo, Igor Evânio por estar ao meu lado em todos os momentos, por ser extremamente compreensivo comigo, por ser meu melhor amigo e por estar sendo meu porto seguro em todos momentos na minha vida.

Aos meus Irmãos Alan e Iany, por terem uma presença constante na minha vida e sempre me apoiando.

Aos meus professores de faculdade por terem contribuído para minha formação.

Aos meus amigos de sala de aula, Robson, Tamires e Tainara que compartilharam dos inúmeros desafios que enfrentamos.

A minha orientadora Fátima das Neves por compartilhar os seus conhecimentos para elaboração deste trabalho.

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 aborda o atendimento aos clientes em uma instituição financeira. Tem como objetivo conceituar o atendimento ao cliente na visão da qualidade, identificar e analisar os fatores que determinam a qualidade do atendimento ao cliente, além de avaliar o clima organizacional e a motivação dos funcionários, como fatores internos determinantes da qualidade no atendimento. O trabalho foi realizado por meio de pesquisas bibliográfica em livros de autores da área de gestão empresarial, especialmente os autores “Batenson, Chiavenato, Hoffman, Las Casas”, que investigaram o tema do atendimento ao cliente em suas pesquisas acadêmicas. Além do estudo teórico também foi realizado um relato de caso em uma instituição financeira situada em Paracatu-MG, no qual objetivou-se analisar o setor de atendimento. Verificou-se por meio 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, para as mídias e parceiros do negócio. A pergunta de pesquisa foi respondida, os objetivos foram alcançados e as hipóteses foram confirmadas.

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

ABSTRACT

This study deals with customer service in a financial institution. Its objective is to conceptualize customer service from a quality standpoint, to identify and analyze the factors that determine the quality of customer service, as well as to assess the organizational climate and employee motivation as internal factors that determine the quality of service. The work was carried out through bibliographical research in books of authors from the business management area, especially the authors "Batenson, Chiavenato, Hoffman, Las Casas", who investigated the theme of customer service in their academic research. In addition to the theoretical study, a case report 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 partners. of business. The research question was answered, the objectives were achieved and the hypotheses were confirmed.

Keyword: *Customer Service. Financial Institution. Customer Loyalty.*

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 PROBLEMA	12
1.2 HIPÓTESES	12
1.3 OBJETIVOS	12
1.3.1 OBJETIVOS GERAIS	12
1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	13
1.4 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO	13
1.5 METODOLOGIA DO ESTUDO	13
1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO	14
2. HISTÓRICO DA GESTÃO DA QUALIDADE	15
2.1 FERRAMENTAS NA GESTÃO DA QUALIDADE	17
2.1.1 O CICLO PDCA	17
2.1.2 O DIAGRAMA DE CAUSA E EFEITO	18
3 FATORES DETERMINANTES A SATISFAÇÃO DO CLIENTE	20
3.1 CLIMA E MOTIVAÇÃO PARA SATISFAÇÃO DO CLIENTE	22
4 RELATO DE CASO SOBRE O ATENDIMENTO EM UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA	24
4.1 DESCRIÇÃO DA EMPRESA	24
4.2 ESTRATÉGIAS DE ATENDIMENTO DA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA.	25
4.3 MELHORIAS IDENTIFICADAS NO CASO RELATADO	27
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	28
REFERÊNCIAS	31

1 INTRODUÇÃO

Este trabalho tem como objetivo analisar a importância do atendimento ao cliente nas organizações, nas quais a qualidade no atendimento é de grande importância para a fidelização do cliente com a organização dentre outros aspectos. Uma empresa que consegue manter relação de confiança com seus clientes agrega comprometimento, parceria, investimento e ganho mútuo (DIAS, 2003; KOTLER, 2006; MACHADO, 2010). Dessa maneira, o crescimento da empresa 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 organizações 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 mesmos com a empresa. Um desafio no processo de atendimento nas empresas é a falta de capacitação de funcionários e a falta de motivação no trabalho. Ambas características transmitem uma imagem negativa da empresa para o cliente, conquistar novos clientes, aumentar o volume de negócios com os clientes atuais e perder menos clientes, são as únicas formas de poder ampliar os negócios de uma organização (MARQUES, 2006).

Um bom relacionamento com o cliente pode constituir uma vantagem competitiva (LAS CASAS, 2008). Assim, 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.

Neste trabalho, tem por finalidade realizar uma pesquisa bibliográfica e documental cujos objetivos, são conceituar e analisar o atendimento ao cliente na visão da qualidade, identificar e analisar os fatores que determinam o atendimento ao cliente, além de avaliar clima organizacional e motivação dos funcionários como fator interno determinante da qualidade no atendimento, buscando demonstrar a necessidade de um atendimento eficaz para o sucesso da empresa com os clientes. Para essa demonstração, será realizado no primeiro capítulo, 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 no atendimento para alcançar satisfação do cliente?

1.2 HIPÓTESES

- a) para alcançar a garantia da qualidade da satisfação do cliente a organização precisa ter pleno conhecimento dos seus clientes para descobrir quais são as suas necessidades e expectativas, e assim, atendê-los com excelência.

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

- c) é possível que a excelência em atendimento não seja condição única para a satisfação do cliente, entretanto, o estudo de caso poderá apontar que existe formas para a fidelização do cliente.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 OBJETIVOS GERAIS

Identificar e analisar os fatores que influenciam no atendimento ao cliente em uma instituição financeira.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) conceituar o atendimento ao cliente na visão da qualidade.
- b) identificar e analisar os fatores que determinam o atendimento ao cliente.
- c) avaliar clima organizacional e motivação dos funcionários como fator interno determinante da qualidade no atendimento.

1.4 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO

O atendimento voltado para a satisfação do cliente é de extrema relevância para a sobrevivência de uma organização. É visível que a preocupação das empresas em manter um relacionamento duradouro com seus clientes tem aumentado gradativamente. Essa realidade se deve ao fato de diversas empresas estarem disputando o mesmo espaço, os mesmos clientes o que podemos chamar de competitividade empresarial. Em uma sociedade atual em que os clientes estão informados e cada vez mais exigentes, as organizações precisam repensar as abordagens e os meios utilizados para o relacionamento (KOTLER, 2000).

Entende-se então que a necessidade deixou de ser apenas atrair clientes. Devido à competitividade empresarial além de atraí-los é necessário conquistar a fidelidade destes. O cliente só será fiel a uma determinada empresa, se for bem recebido por aqueles que prestam serviço para a mesma, encontrar um produto interessante que satisfaça suas necessidades, seus desejos e conseguir tal produto por um preço justo, considerando o custo benefício deste. Nesse sentido a proposta desse trabalho é mostrar a importância da satisfação do cliente em uma instituição financeira, e o que o atendimento ao cliente implica para a organização (KOTLER, 2000).

1.5 METODOLOGIA DO ESTUDO

O presente trabalho pode ser classificado como pesquisa descritiva, documental e bibliográfica. A pesquisa documental se assemelha muito a pesquisa bibliográfica, pois, de acordo com GIL (2002, p. 44), 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.

O presente estudo trata de pesquisa bibliográfica de natureza exploratória em livros e artigos científicos de autores da área de Gestão empresarial e Marketing, cujos temas abarquem a questão do atendimento nas empresas, especialmente em instituições financeiras. 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 instituições financeiras, 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 clientes das empresas.

1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

No primeiro capítulo é feita uma introdução sobre o tema, atendimento ao cliente, onde é apresentado o relato de caso, as hipóteses, o objetivo, as justificativas de estudo, nesse capítulo também é apresentado o método de estudo utilizado através da caracterização do tipo de pesquisa, descrição das etapas, técnicas e ferramentas empregadas para alcançar os objetivos propostos.

O segundo capítulo define os conceitos de gestão de qualidade, apresentando conceitos e importância dentro do atendimento ao cliente.

O terceiro capítulo apresenta algumas ferramentas de qualidade, apresentando suas características e funcionalidades.

O quarto capítulo é abordado o relato de caso em uma instituição financeira sobre atendimento ao cliente, resultados e sugestões de melhorias que podem ser utilizadas no processo.

O quinto capítulo apresenta conclusão final do trabalho realizado.

2 HISTÓRICO DA GESTÃO DA QUALIDADE

De acordo com Avelino (2005), a terminologia qualidade estava relacionado aos conceitos técnicos da produção somente, em seguida o termo evoluiu direcionando a satisfação do cliente. Notou-se, que com o aumento da qualidade, as organizações poderiam ter uma credibilidade maior frente ao mercado. Portanto, as áreas da empresa, incluindo os clientes externos e internos com o intuito de levar a organização a atingir a excelência.

Gestão da qualidade total representa o pensamento estratégico que antecede o agir e o produzir. Além disso, à mudança de postura gerencial e a forma de entender o sucesso de uma organização. Emprega-se a palavra 'total' para representar que todos os setores da empresa serão incluídos no procedimento.

A gestão da qualidade para a total eficiência e sucesso das empresas. A prioridade e a valorização do cliente. Cada setor da organização com uma abordagem ampla, tem a função de tornar a organização mais competitiva, eficaz e flexível construindo um planejamento sólido e compreendendo as atividades desempenhadas. Necessário notar que devem participar desse planejamento, pessoas de cada nível hierárquico que poderão colaborar com a empresa (KOTLER, 2000).

De acordo com Chiavenato:

A gestão da qualidade total nas organizações depende fundamentalmente da otimização do potencial humano, após esse entendimento inicia-se uma busca incansável das empresas por mão de obra qualificada e sucessivamente profissionais competentes. Em resposta a esse mercado globalizado, as pessoas tentam adentrar e manter-se competitivas no mercado de trabalho buscando novas informações e conhecimentos, dando início a era do conhecimento. (CHIAVENATO, 2009, p. 208).

Entender sobre qualidade, é importante saber o significado de seu termo. A palavra qualidade, vem do *latim* "qualitate". A norma brasileira ABNT NBR ISO 9000, define qualidade como: "Grau do qual um conjunto de características inerentes satisfaz a requisitos".

A medida em que a qualidade de um produto ou serviço atende as necessidades de seus clientes de forma agradável ela pode ser mensurada. Cada indivíduo tem uma visão diferenciada no momento de adquirir um produto ou desfrutar de um determinado serviço, pois, permaneceram baseadas naquilo que aprenderam,

nas suas expectativas e também em suas necessidades, que poderão ser diferentes (KOTLER; ARMSTRONG, 2003).

A medida em que as pessoas ficam mais exigentes em suas avaliações o conceito de gestão da qualidade foi evoluindo com o passar do tempo. Com a modernização, vieram as produções em massa, as indústrias cresceram e o nível de exigência dos consumidores aumentou. Houve uma reorientação das organizações com fundamento na resolução dos problemas e na busca da perfeição (KOTLER, 2005).

A qualidade do serviço prestado no atendimento é definida por Bateson e Hoffman (2016) como “a atitude formada por uma avaliação global do desempenho de uma empresa no longo prazo” (BATESON & HOFFMAN, 2016, p.334). Para eles, o cliente procura, em 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.

Existe uma ligação entre qualidade de produto e serviços, satisfação de cliente e lucratividade da empresa. Condições maiores de qualidade procedem em condições mais elevadas de satisfação de clientes, o que releva preços mais altos e propicia custos menores (KOTLER, 2012).

O atendimento é a ligação entre a empresa e os clientes, por isso a importância de como ele é tratado dentro da organização 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 (Kotler e Armstrong, 2003).

Kotler e Armstrong ressalta que:

A concorrência que as empresas de hoje enfrentam é a mais acirrada de todos os tempos (...). Para vencer no mercado de hoje, elas precisam transformar-se em peritas não apenas na construção de produtos, mas também na construção de clientes. A solução está em executar o trabalho de entregar valor e satisfação para o cliente melhor do que os concorrentes. (Kotler e Armstrong, 2003, p. 474).

Para Cobra (1997, p. 16) “Manter os clientes satisfeitos não basta, ou seja, não se mantêm clientes apenas satisfeitos. É preciso encantá-los, ou melhor, é preciso surpreendê-los”. 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.

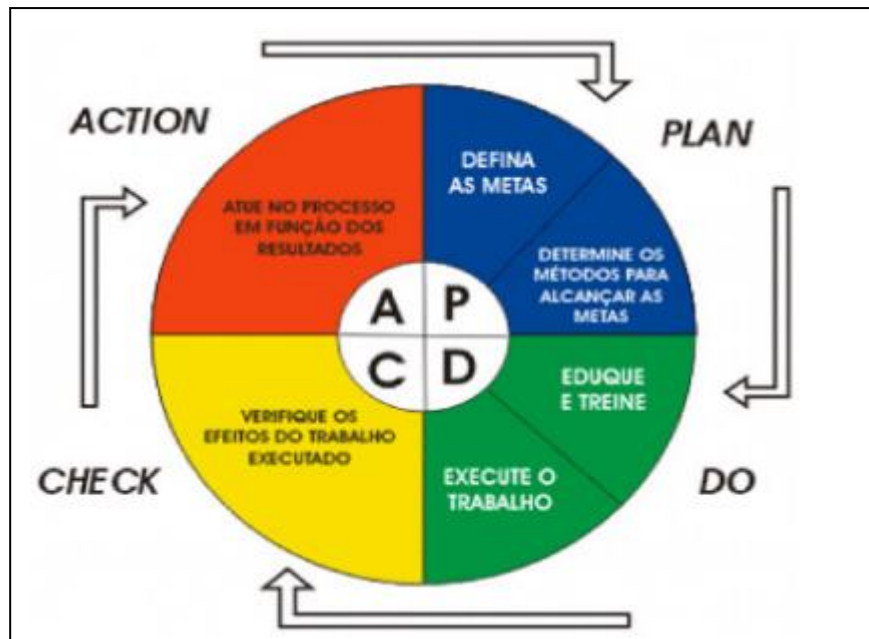
2.1 FERRAMENTAS NA GESTÃO DA QUALIDADE

2.1.1 O CICLO PDCA

Visando o alcance de metas necessárias para a sobrevivência de uma organização, foi criado o método gerencial para tomada de decisões o ciclo PDCA (*Plan, Do, Check, Action*). Preconizado por Deming e consiste em um ciclo de controle de processos constituído de 4 etapas. A etapa de Planejamento (etapa P), etapa de execução do plano de ações (etapa D), a etapa de verificação (etapa C), a etapa de agir (etapa A), (GARCIA, 2001).

A etapa de planejamento consiste na definição de metas e métodos para alcançá-las, também, ocorre a identificação e reconhecimento das características do problema, análise dos motivos primordiais do problema e a elaboração do plano de ação para combater as causas do problema conforme mostra a figura 01. A etapa de execução do plano de ações, ocorre a educação e o treinamento dos envolvidos, a coleta de dados que serão usados e a execução do plano de ação planejado na etapa anterior. Na etapa de verificação, ocorre a comparação dos dados coletados na etapa anterior, sendo assim, confirmado ou não a efetividade do plano de ação. A etapa de agir se caracteriza por eliminar definitivamente as causas do problema e rever as atividades e planejamentos para outras ações (GARCIA, 2001).

Figura 01 – Etapas do Ciclo PDCA



Fonte: Campos, 1996.

O ciclo PDCA tem como estágio inicial o planejamento da ação, em seguida tudo o que foi planejado é executado, gerando, posteriormente, a necessidade de checagem constante destas ações implementadas. Com base nesta análise e comparação das ações com aquilo que foi planejado, o gestor começa então a implantar medidas para correção das falhas que surgiram no processo ou produto. O controle de processos deve ser executado de acordo com o método PDCA, para atingir as metas necessárias para sobrevivência da empresa (CAMPOS, 1992).

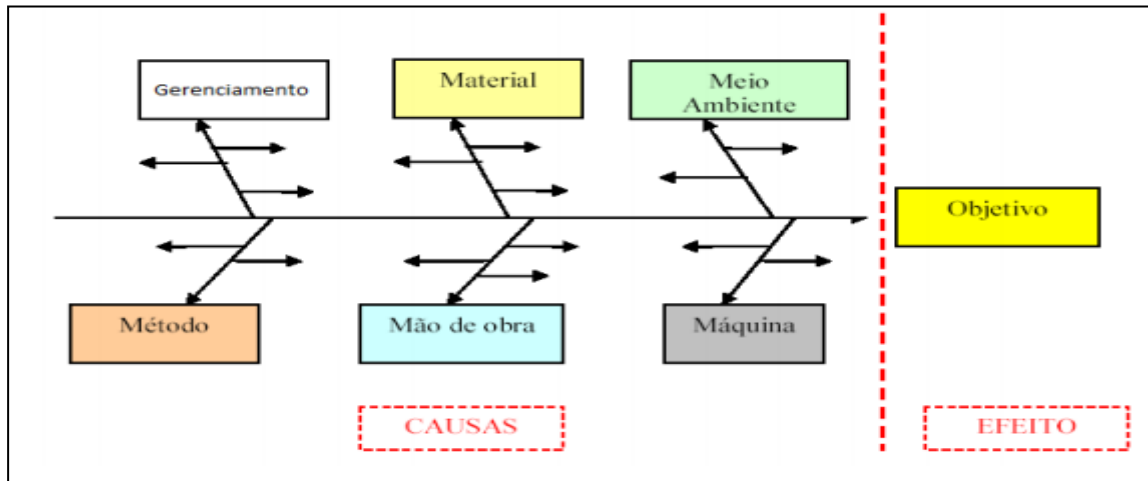
2.1.2 O DIAGRAMA DE CAUSA E EFEITO

O diagrama de causa e efeito é uma ferramenta criada por Kaoru Ishikawa é um método bastante efetivo na busca das raízes do problema (SLACK, 2009).

De acordo com Moura (2003), está é uma ferramenta útil para estudos dos procedimentos de forma a analisar as possíveis causas de um problema. O número de causas encontradas pode ser bastante grande. Estas podem ser divididas em categorias ou famílias de causas. Para Tubino (2000), simplifica procedimentos considerados complicados dividindo-os em processos mais simples e, portanto, mais controláveis.

De acordo com Werkema (1995), é uma ferramenta usada para mostrar a ligação que existe entre o resultado de um processo, e as causas que possam afetar esse resultado. De acordo com Campos (1999), são elas: máquinas, meio ambiente, medidas, materiais, métodos e mão-de-obra, conforme ilustrado na figura 02.

Figura 02: Diagrama de causa e efeito



Fonte: Ishikawa, 1993.

O Diagrama de causa e efeito apresenta a relação existente entre o resultado indesejado ou não conforme de um processo (efeito) e os diversos fatores (causas) que podem contribuir para que esse resultado tenha ocorrido. Sua relação com a imagem de uma espinha de peixe se dá devido ao fato que podemos considerar suas espinhas as causas dos problemas levantados, que contribuirão para a descoberta de seu efeito, além do formato gráfico que muito se assemelha ao desenho de um esqueleto de peixe. O processo não apenas refere-se ao processo de fabricação, mas também a tudo que está entorno do processo, tais como: pessoal, vendas, administração, política, governo, entre outros (Ishikawa 1993).

3 FATORES DETERMINANTES A SATISFAÇÃO DO CLIENTE

Há alguns anos atrás, algumas organizações tinham em mente que seus clientes eram garantidos, pois não havia muita variedade, prestavam serviços deficientes, hoje a situação mudou. Nos dias atuais os consumidores estão mais conscientes, mais exigentes e estão sendo abordados constantemente por concorrentes com ofertas iguais e até melhores, com isso as organizações precisam prestar muita atenção na sua taxa de consumidores perdidos e tomar providências para reduzi-las (KOTLER, 1998).

Chiavenato (2007) 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 por meio de um atendimento que preocupa com “características do cliente, seus hábitos de compra, suas necessidades, aspirações e motivações” (CHIAVENATO, 2007, p.127). Ao atentar-se ao perfil do cliente, o atendimento cria um vínculo com ele, aumentando, assim, as chances desse cliente retornar à empresa.

O vínculo do cliente pode ser criado e fortalecido por meio 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, por meio de ações (eventos) voltadas ao cliente e ao fortalecimento da marca da empresa (KOTLER, 1998).

Chiavenato (2007) 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, 2007, 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. Para Chiavenato, quando essas informações são obtidas e o produto é readequado, a corporação “terá

condições de criar produtos/serviços e desenvolver um espírito de equipe entre seu pessoal para atender bem ao cliente” (CHIAVENATO, 2007, p.216).

A palavra satisfação, pressupõe um processo que nos conduz a excelência ou perfeição dos sistemas em que atuamos. O conceito de qualidade e produtividade deve conter basicamente os seguintes elementos:

- a) Satisfação de clientes e consumidores;
- b) Ética nos negócios;
- c) Produção de resultados satisfatório internos e externos;
- d) Credibilidade no que faz;
- e) Ferramentas de análise e controle bem fundamentados;

A satisfação de cliente e consumidores é eficaz para o desenvolvimento da empresa. As organizações que estão preocupadas sobre a importância da satisfação do cliente fazem um empenho extra e empregar estratégias de negócios inteligentes no atendimento ao cliente. Boas práticas e uma forte ética nos negócios, principalmente nos tempos atuais, deve ser uma prioridade para todas as organizações, para confiança e fidelização de clientes (FALCONI, 2004).

A empresa precisa avaliar e reavaliar constantemente a si mesma, ou seja realizar análises internas e externas. Deve observar o mercado, os colaboradores, o governo, as novas tecnologias. Uma empresa que possui uma boa opinião do público terá mais fidelidade de seus clientes, poderá conquistar novos compradores e expandir seu negócio. O gestor deve estar organizado para ter controle de todos os processos da empresa, acompanhar todos os colaboradores da equipe, conferir a qualidade de produtos e serviços e ter tempo para buscar inovação e criatividade (FALCONI, 2004).

A junção desses fatores podem influenciar no resultado final atingindo a qualidade e satisfação total. Aumentar a qualidade é produzir cada vez mais e melhor com cada vez menos. O ser humano se organiza em empresas, escolas, hospitais, clubes, prefeituras, para tornar sua vida mais confortável. Estas organizações têm, pois uma única missão satisfazer as necessidades do ser humano (FALCONI, 2004).

3.1 CLIMA E MOTIVAÇÃO PARA SATISFAÇÃO DO CLIENTE

O clima na organização refere-se as propriedades motivacionais do ambiente organizacional. Para cada pessoa dentro da organização, o clima assume atitudes e expectativas que em conjunto descrevem a organização (CHIAVENATO 2000).

Toledo e Mllione (1986) conceituam o clima organizacional como o conjunto de valores, atitudes e padrões de comportamento, formais e informais, existente em uma organização.

O clima organizacional indica ao ambiente interno o que há entre os participantes da empresa, está diretamente relacionado com nível de motivação de seus colaboradores. O clima organizacional e o ambiente humano no qual os indivíduos fazem suas tarefas organizacionais (CHIAVENATO 2000).

O clima organizacional necessita de condições necessárias para um melhor desempenho como o estilo de liderança usado, condições econômicas da empresa, da estrutura organizacional, das políticas e valores existentes, das características dos funcionários, do estágio de vida da empresa e da natureza do negócio. Esses fatores determinantes influenciam a motivação das pessoas, favorecendo os níveis de satisfação e produtividade (TOLETO e MLLIONE 1986).

O ato de motivar é a motivação, exposição de motivos ou causas, conforme definição do Minidicionário Aurélio da Língua Portuguesa (FERREIRA, 1993).

A motivação pode ser tudo o que leva a pessoa a ter um determinado comportamento, ou tudo o que dá origem a um comportamento específico. Pode-se estimular a motivação por meios internos ou externos, ou seja, por ambientes ou por tudo o que cada um pensa, sente e acredita. (MOURA 2013).

A satisfação está diretamente ligada a motivação e a determinação pessoal do profissional. Os funcionários que sentem realizados e que tem metas traçadas sabe lidar com as adversidades que aparecem. Quando conseguem alcançar o objetivo, a motivação impulsiona a produtividade e conseqüentemente ao excelente trabalho realizado pelo profissional (GARCIA 2011).

De acordo com Bergamini (2008), o estudo da motivação dedica-se a todos os campos da atividade humana, em especial, as organizações que dedicaram grande

parte de seus empenhos no sentido de entender quais objetivos motivacionais são de maior frequência.

Segundo Moura (2013), toda a organização tem a cultura própria, criada com base nos costumes, valores, crenças, tradições etc. O fator humano e a peça-chave nesse processo para o sucesso organizacional e os fatores como motivação, liderança e estresse, estão ligados ao clima organizacional bem como sua satisfação das necessidades pessoais.

Segundo Garcia (2011), em uma empresa onde os colaboradores estejam motivados, dificilmente se tem um clima organizacional insatisfatório, pois, o clima é favorável quando os funcionários estão felizes, permitindo a satisfação das necessidades do indivíduo, o que proporciona de forma positiva as suas tarefas, o colaborador sente-se motivado a contribuir com a organização para a mesma atingir seus objetivos.

O profissional em um ambiente com o clima organizacional adequado e a motivação intrínseca em seu comportamento não assume o trabalho como algo desgastante e sem sentido, ele vê sentido e acredita naquilo que faz (CHIAVENATO, 2005).

Além desses fatores, Denton afirma que:

Benefícios de carreira e satisfação com qualidade. Autoimagem, autoestima e serviço com qualidade estão inter-relacionados. Eles podem ser promovidos através de promoções “a partir da base”, como também podem ser encorajados através de incentivos monetários. Eles podem ser promovidos, como muitos fazem, através de rodízio em cargos, autonomia na linha de frente e responsabilidade. A autoimagem melhorada dos empregados e um serviço melhor podem surgir da simples explicação de como o sucesso da corporação reside no fato de os empregados fornecerem serviços com qualidade. Não importam os meios, é essencial que essa mensagem seja efetivamente entregue. (Denton1990, p.150).

Uma das causas dos prejuízos nos negócios das empresas é o cliente que se sente atendido de forma grosseira por um funcionário mal preparado para exercer sua função, perdendo a oportunidade de conquistá-lo, uma vez que ele não se sente parte integrante da organização, atribuindo somente ao dono a responsabilidade de atender e tratar adequadamente seus clientes em detrimento de sua remuneração que virá independentemente do resultado de seu trabalho (DENTON 1990).

4 RELATO DE CASO SOBRE O ATENDIMENTO EM UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA

O estudo de caso aplicado em uma grande instituição financeira brasileira objetivou averiguar o funcionamento do setor de atendimento dessa instituição, tendendo encontrar pontos que enquadram com a análise teórica deste estudo, como ações do atendimento para a fidelização do cliente e desenvolvimento funcionários do setor responsável pelo relacionamento com os clientes. 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 instituição financeira objetivo do relato de caso foi fundada em 1943 em Minas Gerais, único banco de varejo, com Certificação ISO 9001 pela qualidade no atendimento a beneficiários do INSS. O banco conta, atualmente, com cerca de 2.800 colaboradores, uma rede de 229 pontos de atendimento e uma carteira de 2,3 milhões de clientes, além de uma agência no exterior, em Grand Cayman, no Caribe, utilizada para potencializar o aproveitamento das oportunidades de negócios no mercado internacional, 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, seguro e previdência, dentre outros serviços para pessoas físicas e pessoas jurídicas (MERCANTIL DO BRASIL, 2019).

A visão da empresa é “perpetuar o negócio com segurança, rentabilidade e competitividade”. Neste item, a empresa salienta a contribuição da corporação no gerenciamento financeiro dos clientes e acionistas: “Gerar soluções financeiras, com excelência e diferencial no relacionamento, remuneração adequada ao capital societário, recompensa justa ao capital humano e atuação socioambiental responsável”. O foco no cliente 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 (MERCANTIL DO BRASIL, 2019).

A empresa se destaca como uma organização geradora de impactos positivos para seus clientes, colaboradores e funcionários. Também, a empresa

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 (MERCANTIL DO BRASIL, 2019).

4.2 ESTRATÉGIAS DE ATENDIMENTO DA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA

O atendimento de uma agência de um grande banco 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 clientes e necessidades especiais no atendimento.

A agência é dividida em duas áreas: a área comercial e a área administrativa. A área administrativa é responsável pela manutenção da agência e para o perfeito funcionamento dela, como também 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 área administrativa contém um funcionário como supervisor. A equipe responsável pela área comercial inclui três funcionários como: Gerente comercial beneficiário de INSS, e dois escriturários de agência.

A gerência de beneficiários de INSS é responsável pelo atendimento de clientes beneficiários do INSS, como aposentadorias por idade, aposentadorias por tempo de contribuição, aposentadoria por invalidez, auxílio doença, auxílio maternidade, auxílio reclusão dentre outros.

A gerência de beneficiários de INSS, também é responsável pela liderança dos escriturários de agência, estará verificando as produções e o atendimentos de metas em todos os setores de produtos e serviços da instituição financeira.

A técnica mais utilizada no atendimento realizado pelo escriturário de agência é a procedimento de vendas, em que o colaborador acessa durante o contato com o cliente partes já memorizadas e adapta outras partes de acordo com a interação com o cliente. Entende-se, assim, que se trata de um atendimento que é adaptado na medida que o cliente acessa os serviços do banco. Trata-se de um atendimento dinâmico.

O procedimento quando se trata de um cliente novo, o atendimento é mais flexível, pois o gerente de beneficiário 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, estes são encaminhados, 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 escriturário de agencia um diagnóstico das necessidades do cliente, e direciona o cliente a determinados serviços no banco, de acordo com as necessidades do cliente.

Os escriturários de agência são instruídos pelo gerente de beneficiários. No período de treinamento, o funcionário acompanha o atendimento de diversos clientes e toma notas. Depois, há simulações do atendimento, normalmente realizadas junto ao gerente de beneficiários, 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 escriturário de agencia 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 do banco.

Durante a entrevista, os escriturários de agência 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 escriturário de agência foi determinante em sua escolha por essa agência, em detrimento de outras que também fornecem o serviço de empréstimo.

4.3 MELHORIAS IDENTIFICADAS NO CASO RELATADO

Durante a entrevista, percebeu-se que o gestor da empresa e os escriturários de agencia consideravam muito importante a experiência do cliente no banco. 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 do banco foi sobre o serviço fornecido ao cliente que possui relacionamento de maior tempo, que inclui uma consultoria financeira ao cliente. Nessa consultoria, o cliente recebe informações sobre empréstimos, investimento e orientações sobre planejamento financeiro. Trata-se de um serviço personalizado na organização, 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 implementaria melhorias no atendimento fornecido.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Quando se fala a respeito de valores sociais e necessidades, o processo que envolve esses comportamentos são quase sempre parecidos nos indivíduos. É difícil diferenciar, ou mesmo identificar o que é um fator motivacional, uma vez que esse fator está quase sempre diretamente relacionado ao desempenho positivo de um determinado indivíduo:

É difícil definir exatamente o conceito de motivação, uma vez que este tem sido utilizado com diferentes sentidos. De modo geral, motivação é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma, ou, pelo menos, que dá origem a uma propensão a um comportamento específico, podendo este impulso à ação ser provocado por um estímulo externo (proveniente do ambiente) ou também ser gerado internamente nos processos mentais do indivíduo.

O desafio nas organizações é desenvolver a motivação nos colaboradores, por meio de um ambiente de trabalho mais agradável, porém, a correria do dia a dia faz com que sejam deixados de lado certos aspectos importantes para o bem estar de cada indivíduo.

Este estudo objetivou investigar o atendimento nas instituições, por meio de análise bibliográfica e por meio de relato de caso, aplicado em uma instituição financeira, além de demonstrar os principais métodos de atendimento aos clientes aplicados em uma instituição financeira. O objetivo do estudo foi demonstrar os principais métodos de 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.

O problema da pesquisa questionava qual a importância da excelência do atendimento para alcançar satisfação do cliente? 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 o resultado que se espera do atendimento e é essencial em sua fidelização com a empresa. Notou-se também que a instituição financeira investigada no relato de caso, criou um plano de serviços especial aos clientes, visando, dentre outras coisas, a sua fidelização com o banco. A

organização possui atenção voltada ao cliente, superando sua expectativa com o atendimento de excelência no momento de triagem, ações comerciais voltadas a necessidade do cliente, gerando satisfação e agregando valor a instituição.

Uma das hipóteses do trabalho confirmada é que para a garantia da qualidade da satisfação do cliente a organização precisa ter pelo conhecimento dos seus clientes para descobrir quais são as suas necessidades e expectativas, e assim atendê-los com excelência, visto tratar-se de algo fundamental para fidelização e satisfação dos clientes com as corporações. Essa hipótese foi confirmada, pois verificou-se no relato de caso, os funcionários do banco estudado consideram que a excelência no atendimento em um banco está direcionada com a capacidade que o banco tem de manter os seus clientes a longo prazo. Dessa maneira, nota-se que o atendimento é vital na manutenção do cliente na instituição financeira.

A segunda hipótese do trabalho acredita-se que o mal atendimento afeta diretamente na organização, pois o cliente insatisfeito com o atendimento prestado não voltara a empresa e conseqüentemente não indicara a empresa para outras pessoas, e assim a organização perde clientes. 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.

A terceira hipótese investiga que é possível que a excelência em atendimento não seja condição única para a satisfação do cliente, entretanto, relato de caso poderá apontar que existe formas para a fidelização do cliente

Com isso pode-se concluir que o atendimento ao cliente é essencial 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 ferramentas 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

- AVELINO, A. **Qualidade no processo de produção**: um modelo de gestão para garantir a qualidade de acabamento das carrocerias em chapa na linha de produção, Dissertação de Mestrado, Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005.
- BATESON, John E. G.; HOFFMAN, Douglas. **Princípios de marketing de serviços conceitos, estratégias e casos**. São Paulo: Cengage Learning, 2016.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas Organizações**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- CAMPOS, V. F. **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia**. Minas Gerais; INDG Tecnologia e Serviços Ltda., 1999.
- CAMPOS, V. F. **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia**. 8. ed. Belo Horizonte: Editora de Desenvolvimento Gerencial, 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: Dando asas ao espírito empreendedor**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor**: empreendedorismo e viabilidade de novas. 2.ed. rev. e atualizada. São Paulo: Saraiva 2007.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. 9ª ed, São Paulo Atlas, 2009.
- DENTON, D. Keith. **Qualidade em serviços: o atendimento ao cliente como fator de vantagem competitiva**. São Paulo: Makron Books, 1990.
- FALCONI, V. F. **TQC Controle da Qualidade Total**. 8ªed. INDG TecS, Nova Lima, RJ, 2004b.
- GARCIA, G. E. **A qualidade no serviço público: Um estudo de caso sobre a implantação e a continuidade de programa de gestão pela qualidade total**.2001.
- GARCIA, Elisandra Manuela T. **Motivação e clima organizacional: o caso do Centro de Formação Profissional de Pedra Badejo**. 2011
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- GOLDMAN, Heinz. **Entrevista: verdades e mentiras de vendas**. *HSM Management*. São Paulo: ano 1, nº6. p. 6-10, 1998.
- HARVEY, David. **Condição pós-moderna**. 17ª edição. São Paulo: Edições Loyola. 2008.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

KOTLER, Philip. **Marketing Essencial. Conceitos, estratégias e casos**. 2 ed. São Paulo: Atlas, Prentice Hall, 2005.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. Tradução de Sônia Midori Yamamoto. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de Marketing: Conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MERCANTIL DO BRASIL. **Sobre nós**. Disponível em: <https://mercantildobrasil.com.br/SobreNos/Paginas/Sobre-nos.aspx>.

MOURA, L. R. **Qualidade simplesmente total**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MOURA, Manuel Antunes V. **Clima organizacional e motivação dos funcionários da Alfândega da Praia**. 2013

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. **Administração da produção**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SANTOS, Neusa Maria Bastos. **Clima organizacional: pesquisa e diagnóstico**. 1. Ed. Lorena: Stiliano, 1999.

TOLEDO, F., MOLLIONI, B. **Dicionário de recursos humanos**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1986

TUBINO, Dalvio Ferrari. **Manual de planejamento e controle da produção**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

VIANA, M.A.F. **Motivação, liderança e lucro**. Editora Gente, 1999.

WERKEMA, Maria Cristina Catarino. **As ferramentas da qualidade no gerenciamento de processos**. 6. ed. Belo Horizonte, MG: Editora de Desenvolvimento Gerencial, 1995.