

O atendimento como instrumento de diferenciação e competitividade na área de serviços

Mauro Luiz Costa Campello (FIZO) - mcampello@yahoo.com
Juliana Sevilha Gonçalves de Oliveira (UNIP) - jsgo74@uol.com.br

Resumo

O presente trabalho analisa o atendimento como instrumento de diferenciação e de competitividade na área de serviços a clientes. Muitos dos segmentos englobados pela área de serviços apresentam características de um mercado de *commodities* com características muito similares. O trabalho mostra uma breve análise sobre o mercado, algumas mudanças estruturais, as principais mudanças ocorridas em alguns elementos do mesmo, uma abordagem sobre qualidade e sua evolução, serviços em geral, serviços de qualidade e dimensões da qualidade. Também é abordado como o atendimento diferenciado pode contribuir para a fidelização de clientes e aumentar os resultados das empresas de serviços e o processo de mudança para a qualidade de serviços.

Palavras-chave: Atendimento, Clientes, Competitividade, Serviços.

1. Introdução

A produção de bens e serviços vem sofrendo diversas mudanças nos últimos anos, mais especificamente desde meados dos anos 80, com as empresas em geral buscando, cada vez mais, maior competitividade em seus mercados. O mercado brasileiro também passou por muitas transformações em função da abertura da economia no início dos anos 90, bem como com a estabilização da moeda com a implantação do Plano Real (1994). Isso fez com que muitas empresas se instalassem no Brasil através de fusões e aquisições, como por exemplo, no mercado bancário, com a chegada de várias instituições estrangeiras, redução do número de instituições estatais em função da forte privatização ocorrida último governo federal, conforme Campello & Costa Neto (2003).

São muitas as pesquisas que indicam o atendimento como uma forma de manter ou de perder clientes. Uma dessas pesquisas, realizada em 1998 por uma consultoria na cidade de São Paulo com pessoas físicas com relacionamento bancário mínimo de um ano, cita que em média 12% dos clientes de bancos de varejo trocavam de banco anualmente devido ao mau atendimento. O atendimento passa a ser fundamental para a manutenção dos clientes atuais além da conquista de novos. Os bancos, por exemplo, são freqüentemente criticados tanto pelo governo como pela população pelos serviços prestados, fato esse que acarretou, em maio deste ano, uma lei do município de São Paulo obrigando os bancos a atenderem seus clientes dentro de um período de tempo específico (Gazeta Mercantil, 2005).

Por outro lado, atualmente, como será visto adiante, os clientes estão mais informados e, conseqüentemente, mais exigentes.

Kotler (2001) ressalta que a satisfação das necessidades e interesses dos clientes é fator importante para as empresas obterem um desempenho lucrativo. Nos segmentos com forte similaridade dos serviços, o diferencial para o cliente passa a ser a qualidade com que esses serviços são prestados, pois, segundo Porter (2000), estariam atuando em um mercado de *commodities*, com serviços e até preços muito semelhantes. Para Bee & Bee (2000), a necessidade de diferenciar-se dos concorrentes pelo serviço prestado em um mercado com essa característica é cada vez mais relevante, fato ressaltado por Tschohl & Franzmeier (1996), onde a qualidade do serviço - ou a qualidade do atendimento - não é apenas uma ferramenta de venda, mas uma forte vantagem competitiva no longo prazo.

2. Mercado de serviços: mudanças estruturais

Em função da abertura da economia - entenda-se globalização - e da estabilização da moeda na última década do século passado, o mercado brasileiro passou por diversas mudanças conjunturais, com fusões e aquisições, bem como a chegada de grandes empresas ao Brasil, além da forte privatização ocorrida nos dois governos do presidente Fernando Henrique Cardoso. Outro forte fator de mudança foi a tecnologia utilizada por vários segmentos tanto na publicidade, como ferramenta de venda e também de suporte às vendas, além de processamento e controle, incluindo, aí, a fabricação.

Um mercado, qualquer que seja, é constituído por inúmeros elementos, muitos se relacionando entre si. No caso do presente estudo vamos destacar apenas quatro desses elementos: **clientes** (utilizam os serviços), **serviços** (o atendimento em si), **prestadores de serviços** (as empresas) e **atendentes** (os funcionários das empresas).

Uma análise desses itens, resumida no Quadro 01, leva em consideração inúmeras informações obtidas junto algumas empresas nas quais o primeiro autor realizou treinamentos diversos ou projetos de consultoria nos últimos anos. São considerados dois momentos nessa análise: **passado** - período de quinze a vinte anos atrás, e **presente** - o momento atual.

| ITEM | PASSADO | PRESENTE |
|--------------------------------|--|---|
| CLIENTES | Pouco conhecimento e informação; mais presentes nos pontos de vendas; menos exigentes; mais fiéis; resistentes à tecnologia; pouco atentos à qualidade e custo; dependentes de pessoas. | Informados e mais exigentes; menor necessidade de ir aos pontos de vendas; mais independentes; menos fiéis; preocupação com qualidade e custo; informatizados; questionadores. |
| SERVIÇOS | Simple; manuais; pouco uso de tecnologia; pouco compromisso com qualidade; baixa variedade; inflexíveis; tradicionais; prestados nos pontos de venda. | Diversificados e segmentados; alto grau de automação; adaptados à necessidade do cliente; vendidos por outros meios (<i>internet</i> e <i>tele-marketing</i> , por exemplo); foco em qualidade. |
| PRESTADORES DE SERVIÇOS | Uso restrito da tecnologia; foco no produto; baixo investimento em formação dos colaboradores; pouca atenção ao cliente; menor agressividade comercial. | Maior investimento na formação dos colaboradores; foco na necessidade do cliente; especialização; alto uso de tecnologia; alta agressividade comercial. |
| ATENDENTES | Sem formação em sua maioria; sem muito conhecimento até do que vendiam; passivos (esperavam os clientes); “ <i>tiradores de pedidos</i> ”; mais fiéis ao prestador de serviços (ficavam mais tempo no emprego); trabalho individual; baixo ou nenhum uso de informática. | Exigência de formação acadêmica em muitos casos; maior conhecimento; novas competências; atuação ativa (procuram os clientes); vendedor consultivo; trabalho em equipe; menos fiéis ao prestador de serviços (trocas mais frequentes de emprego); uso de informática. |

Quadro 01- Análise do mercado de serviços

Fonte: Cursos e consultoria realizados em diversas empresas entre 1998 e 2005.

Por outro lado, segundo adaptação de Kotler (2001), a mentalidade do cliente de hoje envolve aspectos de:

1. maior sensibilidade aos preços/custos;
2. expectativas crescentes de qualidade e serviços;
3. necessidade crescente de conveniência;
4. crescente escassez de tempo;
5. aceitação crescente de produtos e serviços de outras entidades;
6. percepção decrescente de diferenças entre produtos;
7. menor grau de lealdade aos fornecedores;
8. desejo maior de customização.

Fatos esses que, em muitas situações, estão de acordo com o quadro anterior.

As mudanças dos clientes ao longo do tempo, bem como do quadro econômico em meados dos anos 90 provocaram a necessidade de fortes mudanças nas empresas e de forma muito rápida. Porter (1986) cita que as empresas tornam-se mais ou menos competitivas ao longo do tempo e, também, que esta posição competitiva gera uma batalha interminável entre os concorrentes, como se percebe atualmente no caso dos bancos, por exemplo.

3. A qualidade

Num mercado “comoditizado” como é a maioria de cada segmento de serviços, a diferenciação é percebida pelos clientes na prestação dos serviços, ou seja, na qualidade com que tais serviços são prestados pelos funcionários da empresa aos seus clientes e na percepção destes em relação aos serviços recebidos.

3.1. Qualidade: conceitos

Ferreira (1994) define qualidade como “*propriedade, atributo ou condição das coisas ou pessoas capaz de distingui-las das outras e lhes determinar a natureza; numa escala de valores, qualidade é a propriedade que permite avaliar e, conseqüentemente, aprovar, aceitar ou recusar qualquer coisa*”. Então, de acordo essa definição, um serviço de qualidade acaba diferenciando quem o presta, bem como a empresa prestadora desse serviço. Segundo Feigenbaum (1994), apud Pinheiro et al (2002), “*qualidade é o fator que proporciona o retorno do cliente pela segunda, terceira e décima quinta vez*”.

Qualidade engloba ao mesmo tempo a perspectiva do mercado e a da empresa, numa visão moderna, segundo Bouer, apud Contador (1997). São duas óticas distintas: na visão do mercado, qualidade é um fator estratégico. A satisfação do cliente e o valor para o cliente com a menor utilização de recursos são as áreas em que as empresas competem. Por outro lado, na perspectiva da empresa, qualidade é uma forma de atuação para competir. A empresa deve definir uma estratégia empresarial e uma cultura de gerenciamento capazes de sustentar uma competição em qualidade, através da própria qualidade.

3.2. Qualidade: pioneiros e suas abordagens

Uma rápida visão de alguns pioneiros e mestres da qualidade, ou seja, pessoas que contribuíram de forma marcante na disseminação dos conceitos da qualidade, bem como suas principais contribuições, conforme Bouer, apud Contador (1997) será apresentada neste item.

W. Edwards Deming, o mais conhecido deles, desenvolveu um sistema para controle estatístico da qualidade, com ênfase no comprometimento e nas ações da gerência das organizações e na consciência da necessidade de contínua melhoria.

Joseph M. Juran é considerado o primeiro guru da qualidade com aplicação da mesma à estratégia empresarial e, segundo ele, os processos de negócio eram a maior e a mais negligenciada oportunidade de melhoria nas próprias empresas.

Armand Feigenbaum usou uma abordagem mais abrangente, o controle total da qualidade, com o objetivo de desenvolver, manter e aprimorar a qualidade para inibir a propagação de falhas ou erros.

Para Philip Crosby um sistema para alcançar melhores níveis de qualidade deveria ser principalmente preventivo e, assim, estabeleceu o zero defeito como uma direção a seguir; foi quem obteve maior sucesso comercial promovendo seus pontos de vista sobre a qualidade.

Kaoru Ishikawa foi o japonês com maior destaque na área da qualidade; insistia na prática da qualidade durante todo o tempo, de modo sistemático, sem interrupções: “*o processo subsequente é o seu cliente*”.

Genichi Taguchi desenvolveu a estatística aplicada à qualidade e foi especialista mundial de desenvolvimento e design de novos produtos.

O Quadro 02 apresenta os principais mestres da qualidade e um resumo de suas abordagens.

| GURU | ABORDAGEM |
|------------|--|
| Deming | Satisfação por um preço acessível; melhoria contínua; ciclo PDCA. |
| Juran | Adequação ao uso; papel do cliente/consumidor. |
| Feigenbaum | Controle em desenvolver, manter e aprimorar a qualidade; participação de todos no processo. |
| Crosby | Conformidade, zero defeito; motivação das pessoas. |
| Ishikawa | Garantia da qualidade com foco no cliente: qualidade em primeiro lugar. |
| Taguchi | Estatística aplicada à qualidade; redução da variância estatística em relação aos objetivos. |

Quadro 02- Mestres da qualidade e suas abordagens

Fonte: adaptado de Gitlow 1(1993), Bouer, apud Contador (1997) e Revista Management Review (Janeiro/1994), American Management Association.

3.3. Qualidade: a evolução do conceito

Em função das rápidas mudanças econômicas e sociais ocorridas, principalmente depois do fenômeno da globalização, ficou maior a competitividade na conquista de mercados pelas empresas. A inovação tecnológica e as novas práticas de gestão organizacional introduzidas pelas empresas não eram suficientes, em si só, para atingir tais objetivos, provocando maior e maior competição comercial em todos os mercados, e também no de serviços. Um exemplo disso é o mercado bancário de varejo, com forte concorrência entre os grandes bancos do segmento.

A qualidade passa a ter, por consequência, um destaque especial nessa busca de vantagens competitivas. Bouer, apud Contador (1997), cita que as organizações envolvidas na competição comercial foram, ao longo do tempo, enriquecendo o conceito da qualidade com adaptações necessárias aos diversos cenários que encontravam, bem como o segmento em que atuam.

Tal evolução da qualidade compreende cinco estágios distintos:

1. adequação ao padrão: definir qualidade como o produto que faz o que os projetistas pretendem que ele faça; padronização atendendo aos interesses do produtor e controle do produto;
2. adequação ao uso: definir qualidade como o produto que pode ser usado exatamente como os clientes querem utilizá-lo; padronização atendendo aos interesses do consumidor e controle do produto;
3. adequação de custo: acrescentar à adequação do produto sua produção com custos competitivos; deslocamento do controle do produto através da inspeção para o controle dos processos e remoção de barreiras funcionais e hierárquicas;
4. adequação às necessidades latentes: atender às necessidades dos clientes antes que eles estejam conscientes dessas necessidades (necessidades latentes são aquelas que o cliente tem, mas não sabe que tem); integração com os clientes através de sistemática revisão e análise crítica de suas necessidades;
5. adequação às expectativas dos acionistas e de mercados maduros e saturados: satisfazer o cliente através do reconhecimento do valor do produto, com melhor utilização das vantagens competitivas; desenvolvimento de planos da qualidade orientados pelo planejamento estratégico e de gestão.

Observa-se até aqui que o conceito de qualidade teve sua origem na fabricação de bens e produtos. Embora Garvin tenha estudado os fatores da qualidade sob o aspecto da fabricação, da mesma forma, ele também considerou simultaneamente o fato de que os serviços são parte integrante do que os fabricantes produzem (Campello & Costa Neto, 2003). Assim, será feita uma análise da importância da qualidade nos serviços.

4. Serviços: conceituação

Serviço, de acordo com Ferreira (1994), é o “*produto da atividade humana que, sem assumir a forma de um bem material, satisfaz uma necessidade*”. Para a Associação Americana de Marketing, serviços são definidos como “*aquelas atividades, vantagens ou mesmo satisfações que são oferecidas à venda ou que são proporcionadas em conexão com a*

venda de mercadorias”. Serviço também pode ser definido como o conjunto de recursos organizados e estruturados para a produção de um bem intangível, que agrega valor pela utilidade ou pelo estado.

De acordo com Las Casas (2002), a característica mais forte da área de serviços é a colocação de Rathamell, que a considera como um ato, um esforço, um desempenho e que pode se apresentar de várias formas. Muitos serviços estão associados à transferência de um bem. Portanto, definir serviços como atos ou ações caracteriza a parte intangível presente a qualquer das situações mencionadas. Serviços são partes que devem ser vivenciadas, experimentadas; é uma experiência vivida, é o desempenho.

A expressão “serviços” deve levar sempre em consideração, conforme Fernandes (2005), que qualquer decisão não pode ser tomada sem que se tenha em mente a percepção e a satisfação dos clientes.

4.1. A importância dos serviços

Gianesi & Corrêa (1996) citam que as atividades de serviços têm uma importância relevante, não só pelo aumento de sua participação ao longo dos anos no Produto Interno Bruto (PIB), como também pelas tendências e transformações pelas quais a economia mundial vem passando nos últimos anos. Os fatores a seguir descritos, conforme os autores acima, são responsáveis pelo aumento da demanda por serviços:

1. desejo de uma melhor qualidade de vida;
2. mais tempo disponível para o lazer;
3. a urbanização, que provoca o surgimento de alguns serviços, tais como segurança;
4. mudanças demográficas que aumentam a quantidade de crianças e/ou idosos, com maior consumo de uma variedade de serviços;
5. mudanças sócio-econômicas, como o aumento da participação da mulher no trabalho remunerado e pressões sobre o tempo pessoal;
6. maior sofisticação dos consumidores, levando às necessidades de novos serviços;
7. mudanças tecnológicas com o aumento da qualidade dos serviços, redução de custos e criação de novos serviços.

Da mesma forma, as atividades de serviços têm grande importância no desempenho de outros setores da economia, principalmente o industrial, no que se refere ao processo pós-produção: estocagem, distribuição, entre outros. Ou seja, os serviços assumem papel relevante após a produção dos bens, e também, em alguns momentos, no próprio processo produtivo.

Gianesi & Corrêa (1996) destacam três categorias relativas a esse papel:

1. diferencial competitivo: as atividades de serviços prestados ao cliente pelas empresas de manufatura, se constituem numa forma de diferenciar o pacote produto/serviço que a empresa oferece ao mercado, diferenciando-as dos concorrentes;
2. suporte às atividades de manufatura: muitas funções dentro das empresas de manufatura são, de certa forma, operações de serviços (ex: recursos humanos, manutenção e processamento de dados) e são fundamentais para o desempenho competitivo da empresa;
3. geradores de lucro: atividades de serviços de empresas de manufatura podem, em muitos casos, desenvolver-se a um ponto que deixam de ser apenas função de apoio, passando a “*centros de lucro*” dentro das empresas, ou seja, um novo negócio.

4.2. Serviços: características

Os serviços têm características bem específicas. Tão específicas que os diferem dos produtos ou bens em geral. As principais características dos serviços, de acordo com Gianesi & Corrêa (1996), são a seguir listadas:

1. intangibilidade: os serviços são experiências que os clientes vivenciam, por outro lado, os produtos são objetos que podem ser possuídos;
2. inseparabilidade ou necessidade da presença do cliente (ou um bem de sua propriedade) e prestador do serviço: não se pode produzir e estocar um serviço, por isso é necessária uma

- capacidade de prestação de serviços antecipada;
3. simultaneidade: os serviços são produzidos e consumidos simultaneamente, assim, a gestão da qualidade pode ser afetada.

Alguns autores ainda citam a heterogeneidade, ou seja, a impossibilidade de se manter uma qualidade do serviço de forma constante como uma quarta característica dos serviços. Porém, tal condição, de certa forma, é função das características anteriores e, também, pelas diferentes necessidades associadas a um mesmo serviço por parte dos clientes ou de seu estado ao receberem um serviço. Para a prestação de serviços de qualidade a empresa necessita de padronização, caso contrário, a mesma dificilmente terá uma imagem coerente.

4.3. Serviços de qualidade: características

Fica evidente, então, a necessidade de que os serviços sejam feitos de uma forma diferenciada para ser percebido pelos clientes. E uma forma diferenciada implica em ser feita de acordo com um processo de qualidade bem definido, conforme Campello & Costa Neto (2003).

Qualidade em serviços, para Albrecht (1998), é a capacidade que uma experiência ou qualquer outro fator tenha para satisfazer uma necessidade, resolver um problema ou fornecer benefícios a alguém, ou seja, proporcionar uma satisfação. A qualidade do serviço na satisfação das necessidades dos clientes é medida pela diferença entre a qualidade esperada pelos clientes e a qualidade experimentada pelos mesmos, cita Grönroos (1993), apud Rodrigues et al (2002).

São cinco os princípios dos serviços de qualidade:

1. assumir a responsabilidade: passo mais importante é reconhecer que há um problema e resolvê-lo;
2. desmembrar o problema: descobrir o que é mais importante e trabalhar seguindo as prioridades;
3. envolver o cliente na solução: atenção total ao que o cliente diz e envolvê-lo na solução;
4. ser flexível: entender o ponto de vista do cliente e reagir de forma aberta e flexível;
5. trabalhar em equipe: qualidade é responsabilidade de todos - cliente e prestador dos serviços.

4.4. Dimensões da qualidade na prestação de serviços

Ao avaliar a qualidade do serviço recebido, os clientes se baseiam em critérios que, normalmente, são muito mais complexos que aqueles utilizados na avaliação de produtos ou bens. Os principais critérios ou dimensões de avaliação da qualidade na prestação de serviços são, resumidos tanto de Ganesi & Corrêa (1996) como de Rodrigues et al (2002):

1. acesso: facilidade de abordagem e de contato;
2. competência: habilidades e conhecimentos necessários aos empregados envolvidos; está relacionada aos resultados finais;
3. compreender o cliente: esforço para compreender as necessidades do cliente de forma clara podendo, assim, satisfazê-las;
4. comunicação: manter os clientes informados em linguagem que possam compreender, bem como ouvir os clientes, tanto suas necessidades, como suas reclamações;
5. confiabilidade: coerência no desempenho do serviço bem como sua constância;
6. cortesia: boas maneiras, respeito, consideração e contato amigável dos empregados envolvidos na prestação do serviço;
7. credibilidade: confiança, crédito, honestidade e envolvimento com os interesses do cliente; imagem;
8. custo: quanto o consumidor irá pagar, em moeda, por um determinado serviço;
9. flexibilidade: capacidade de mudança e adaptação rápida devido à mudança na necessidade dos clientes ou outros fatores;
10. rapidez de resposta: disposição e rapidez dos empregados para fornecerem o serviço;

empatia.

11. segurança: serviço livre de perigos, riscos ou dúvidas;

12. tangíveis: qualidade e/ou aparência de qualquer evidência física do serviço.

5. Fidelidade dos clientes e atendimento

Pode-se definir fidelidade, de acordo com Ferreira (1994), como a “*qualidade de fiel; lealdade*”. Outra definição, apresentada por Pinheiro et al (2002), é “*como sendo uma predisposição para comprar novamente um produto ou serviço oferecido por uma empresa*”. A fidelidade de um cliente está relacionada ao seu comportamento de compra, conforme Griffin (2001), ou seja, um cliente fiel é o que repete suas compras de forma regular, comprando, também, diferentes linhas de produtos e serviços, recomenda tanto a empresa e seus produtos e até tolera eventual falha - com a devida correção - e a forte pressão da concorrência. À medida que grau de fidelidade do cliente cresce são construídos maiores vínculos entre o mesmo e a empresa (Campello & Costa Neto, 2003).

Assim, não é suficiente para os resultados e para a sobrevivência de uma empresa ter clientes satisfeitos. Mais importante é que, além de satisfeitos, os mesmos retornem para novas compras, seja do mesmo produto ou serviço, bem como de outros oferecidos, e o atendimento nessa hora é fundamental.

Bem, seria normal que um cliente mal atendido comprasse uma segunda vez tendo à sua disposição outros fornecedores similares no mercado? Com certeza, a resposta seria não.

Logo, caso o atendimento aos clientes não seja adequado aos mesmos, tanto no momento da primeira compra - o que já dificultaria a realização da mesma, em uma nova compra, nos serviços de pós-venda ou até mesmo em uma reclamação, parece difícil que o cliente, não se sentindo bem atendido, crie um relacionamento comercial com a empresa.

Fazer negócios - ou seja, criar um relacionamento de longo prazo com o cliente - é servir, com ética, a quem quer pagar por isso (Trevisan, 2000).

Muitos fatores são relevantes no processo de fidelização de clientes, entre eles, são destacados os seguintes, de acordo com Pinheiro et al (2002):

1. desempenho percebido: é igualado ao valor percebido ou nível percebido da qualidade recebida em relação ao preço pago;
2. qualidade percebida: o que o cliente recebe e como o cliente recebe: o resultado técnico do processo (qualidade técnica) e a dimensão funcional do processo (qualidade funcional);
3. valor percebido: envolve o valor emocional, social, qualidade/desempenho e preço/valor em relação ao dinheiro;
4. expectativa do cliente: o que ele esperava;
5. satisfação do cliente: o que ele achou do serviço recebido;
6. reclamações do cliente: o que ele não gostou ou o que desejava;
7. imagem da empresa;
8. compromisso: vínculo criado com o cliente que o levam à próxima compra.

Percebe-se que os fatores 2, 5, 6 e 8 estão relacionados aos serviços prestados ao cliente, ou seja, o atendimento.

O mercado de serviços difere de modo significativo do mercado de produtos e bens, já que os serviços, conforme Rodrigues et al (2002), não são coisas e sim processos ou atividades intangíveis por sua natureza. Logo, satisfazer as necessidades e expectativas do cliente com um bom atendimento, envolvendo várias funções, no mínimo, equiparadas às da concorrência, acarretam um lucro incremental para o prestador dos serviços, devido à possível fidelização do cliente, citam Rodrigues et al (2002).

6. Mudanças para o bom atendimento

De acordo com Campello (2004), o atendimento interfere no fator imagem dos funcionários e da própria empresa. Um aspecto negativo no serviço de uma empresa pode, de certa forma, deixar marcas na imagem da mesma, em função das reclamações dos clientes

junto aos diversos órgãos de defesa do consumidor, o PROCON (Fundação de Proteção e Defesa do Consumidor), por exemplo, ou ao próprio SAC (Serviço de Atendimento ao Cliente) que as grandes empresas disponibilizam para seus clientes.

A mudança para um bom atendimento envolve praticamente toda a empresa, envolvendo alterações em produtos, processos e métodos de trabalho. Porém, isso não é suficiente para uma mudança mais efetiva, com resultados positivos. A mudança para um novo conceito de atendimento precisa envolver todos os colaboradores nesse processo. Até porque, em alguns casos, algumas mudanças físicas, como produtos, sistemas, processos podem levar um certo tempo para implementação.

É necessário trabalhar um dos principais fatores para uma mudança visando alcançar a satisfação do cliente: a atitude dos colaboradores, ponto principal de uma mudança. De acordo com Gale & Wood (1996), o serviço ao cliente é um dos fatores criadores de satisfação do cliente, um fator primário, dentro do qual estão incluídos quatro fatores secundários: profissionalismo; acessibilidade; eficiência e atitude.

Esse último - atitude - pode ser dividido em fatores terciários, aqueles que são mais “acionáveis”: estar pronto para ajudar; tratar inteligentemente os clientes; fazer os clientes se sentirem confortáveis e ter preocupação com o cliente.

Essa mudança de atitude envolve treinamento para os colaboradores, processos de conscientização das mudanças necessárias, acompanhamento dos processos de reclamações e outros itens para haver pró-atividade no atendimento diferente ao cliente.

Não se pode esquecer o processo de comunicação dos grandes desafios da empresa a todos os seus colaboradores e a necessidade de alinhamento de todas as unidades, áreas e pessoas a estas diretrizes, como forma de estimular o comprometimento de todos, além de manter uma uniformidade do processo geral.

7. Considerações finais

Para Gale & Wood (1996), a atitude é fator “acionável” para a busca de resultados. Assim, atitude passa a ser o pilar mestre na mudança de atendimento, sendo que as atitudes trabalhadas num processo de atendimento devem estar todas alinhadas com as dimensões da qualidade na prestação de serviços e no segmento da empresa.

Uma das características dos serviços de qualidade que deve estar presente no processo de mudança é o trabalho em equipe, uma vez que atendimento diferente é atendimento com qualidade, e qualidade não pode estar presente apenas em uma pessoa, uma área, um setor, um departamento ou uma loja de qualquer empresa. Qualidade é responsabilidade de todos.

Convém destacar, em relação às características dos serviços de qualidade, que a empresa que decide mudar para um atendimento de qualidade assume a existência de um problema, que pode ser o nível de reclamações sobre o atendimento ou a maior qualidade de seu principal concorrente, e, a partir daí, buscar as soluções para o mesmo.

É importante e necessário entender que um processo de mudança para o atendimento de qualidade é um processo arrojado, envolvendo mudança do modelo de atendimento, da cultura, do processo de qualidade de serviços, alterações em áreas físicas da empresa, em processos e produtos, entre outras, e necessita de tempo e muitos resultados não aparecem de forma imediata.

Para o sucesso total do novo modelo de atendimento, não se podem esquecer dos fatores motivadores para os colaboradores, sempre buscando o envolvimento e comprometimento de todos e de todas as áreas e níveis da organização.

É importante uma análise freqüente dos resultados além da rapidez nas correções necessárias. Com base nos conceitos de fidelidade, uma melhoria no atendimento provocará satisfação dos clientes, e clientes satisfeitos são a base para um processo de fidelização, com maiores resultados para a organização.

Finalmente, o sucesso do novo conceito de atendimento deverá contribuir para uma mudança considerável na empresa, e sendo percebido pelos clientes fará mudanças também nos

concorrentes, com uma melhoria sensível na qualidade dos serviços, na vinculação dos clientes além dos aspectos sociais envolvidos numa mudança, como a de realização e de reconhecimento, reforçando a imagem não só dos colaboradores e da própria empresa.

Referências bibliográficas

- ALBRECHT, K. *Revolução nos serviços: como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes*. São Paulo: Thomson Pioneira, 1998. 254 p.
- BEE, F., BEE, R., *Fidelizar o cliente*. São Paulo: Nobel, 2000. 72 p.
- CAMPELLO, M. L. C., COSTA NETO, P. L. O. *A qualidade como fator de competitividade dos bancos de varejo no Brasil*. Bauru: X SIMPEP 2003. Anais...Bauru, 2003.
- _____. *Um estudo sobre a competitividade dos bancos de varejo no Brasil*. (Mestrado em Engenharia de Produção), Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção. São Paulo: Universidade Paulista - UNIP, 2004.
- CONTADOR, J. C. (Coord.). *Gestão de operações: a engenharia de produção a serviço da modernização da empresa*. São Paulo: Vanzolini/Edgar Blücher, 1997. 593 p.
- FERNANDES, J. A. L. *Serviços e SLA - contrariando o óbvio*. Disponível em <<http://www.iir.com.br/?pagina=newsletter/4artigos/quinto>>, 2005. Acesso em 16/09/2005.
- FERREIRA, A. B. H. *Novo dicionário Aurélio básico da língua portuguesa*. São Paulo: Nova Fronteira/Folha São Paulo, 1994. 692 p.
- GALE, B. T., WOOD, R. C. *Gerenciando o valor do cliente: criando qualidade e serviços que os clientes podem ver*. São Paulo: Thomson Pioneira, 1996. 368 p.
- GAZETA MERCANTIL. São Paulo, 22 mai, Finanças & Mercados, p. 2, 2005.
- GIANESI, I., CORREA, H. Luiz. *Administração estratégia de serviços: operações para a satisfação do cliente*. São Paulo: Atlas, 1996. 240 p.
- GITLOW, H. *Planejamento: a qualidade, a produtividade e a competitividade*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993. 184 p.
- GRIFFIN, J., *Um programa de fidelização*. São Paulo: HSM Management, set-out/2001.
- KOTLER, P., *Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados*. São Paulo: Futura, 2001. 308 p.
- LAS CASAS, A. L. *Marketing de serviços*. São Paulo: Atlas, 3. ed, 2002. 248 p.
- PINHEIRO, I. N., RODRIGUES, J. M. S., RAMOS, R. E. B., *Um estudo de construtos que levam à satisfação e à lealdade do cliente*. Bauru: IX SIMPEP 2002. Anais...Bauru, 2002.
- PORTER, M. E. *Estratégia competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1986. 366 p.
- _____, *A nova era da estratégia*. São Paulo: HSM Management, mar-abr/2000.
- RODRIGUES, J. M. S., PINHEIRO, I. N., RAMOS, R. E. B., *Satisfação de clientes no mercado de serviços*. Bauru: IX SIMPEP 2002. Anais...Bauru, 2002.
- TREVISAN, A. M. *Empresários do futuro: como os jovens vão conquistar o mundo dos negócios*. São Paulo: Infinito, 1. ed, 2000. 173 p.
- TSCHOHL, J., FRANZMEIER, S. *A satisfação do cliente: como alcançar a excelência através do serviço ao cliente*. São Paulo: Makron Books, 1996. 378 p.