

**CENTRO DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA PAULA SOUZA  
ESCOLA TÉCNICA ESTADUAL SÃO MATEUS  
Técnico em Administração Integrado ao Ensino Médio**

**Analuiza Araújo Magalhães  
Fabiana Nascimento Justino  
Gabrielly Cristina de Araújo Silva  
Leandra Alves de Oliveira  
Maria Caroline Santana Francisco**

**A EXCELÊNCIA NO ATENDIMENTO  
(Pesquisa de campo em postos de combustível)**

**São Paulo  
2018**

**Analuiza Araújo Magalhães  
Fabiana Nascimento Justino  
Gabrielly Cristina de Araújo Silva  
Leandra Alves de Oliveira  
Maria Caroline Santana Francisco**

**A EXCELÊNCIA NO ATENDIMENTO  
(Pesquisa de campo em postos de combustível)**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso Técnico em Administração da Escola Técnica Estadual São Mateus, orientado pelo Professor Adriano Natal, como requisito parcial para obtenção do título de Técnico em Administração.

**São Paulo  
2018**

## **AGRADECIMENTOS**

Aos nossos pais, irmãos e irmãs que, com muito carinho e apoio, não mediram esforços para que nós pudéssemos chegar até esta etapa da nossa vida.

Aos amigos que, mesmo nos momentos de dificuldade permaneceram ao nosso lado.

A Escola Técnica Estadual São Mateus, seu corpo docente, direção e administração.

Ao nosso orientador o Professor Adriano Natal, pelo suporte no tempo que lhe coube, pelas suas correções e incentivo.

A todos os professores que ao longo dessa jornada acadêmica contribuíram diariamente com conhecimento e dedicação.

Aos profissionais entrevistados, pelas informações dadas que foram excepcionais para a realização desse trabalho.

E a todos que direta ou indiretamente fizeram parte da realização desse projeto, nosso muito obrigado.

“A perfeição (excelência) não deve ser um ato, mas um hábito”.

ARISTÓTELES (350 AC)

## RESUMO

Nos dias atuais as mudanças no mercado e nos clientes vêm se tornando cada vez mais evidentes, de forma que se fazem necessários modelos estratégicos de gestão para que as empresas possam se diferenciar em meio a tanta concorrência. No presente trabalho se propõe analisar a excelência no atendimento como uma estratégia empresarial que traz mais visibilidade e lucratividade para as organizações. Assim o objetivo proposto é compreender o atendimento em si, investigando quais as possíveis causas de um mau atendimento, qual o atendimento perfeito e como é possível chegar a excelência no atendimento além de propor melhorias para as empresas que serão estudadas e analisadas. Foram realizadas pesquisas bibliográficas a fim de fundamentar todo o referencial teórico do trabalho, além de utilizar a pesquisa quantitativa, com a utilização de questionários como forma de coletar dados dentro de dois postos de combustível. Por meio do estudo das pesquisas bibliográficas e da análise da pesquisa, concluiu-se que para chegar a excelência no atendimento as empresas devem conhecer os seus clientes, sabendo assim todas as suas expectativas e necessidades entendendo que cada cliente é um indivíduo único e diferente que tem suas próprias particularidades. Algumas hipóteses que nortearam o trabalho foram confirmadas, comprovando que a falta de treinamento é um fator que influencia o mau atendimento dentro das empresas. Além disso, é possível afirmar que a excelência no atendimento nada mais é do que satisfazer plenamente o cliente buscando sempre prestar um serviço de qualidade que mantém a empresa a frente de seus concorrentes.

**Palavras chaves:** Atendimento, Excelência, Satisfação, Qualidade.

## **ABSTRACT**

Nowadays, changes in the market and customers are becoming more and more evident, so that strategic management models are needed so that companies can differentiate themselves in the midst of so much competition. This project proposes excellence in service as a business strategy that brings more visibility and profitability to organizations. The objective is to understand the service itself, investigating the possible causes of poor service, which is the perfect service and how it is possible to reach excellence in service, besides proposing improvements for the companies that will be studied and analyzed. Bibliographical research was carried out in order to base the theoretical reference of the work, besides using the quantitative research, with the use of questionnaires as a way of collecting data within two fuel stations. Through the study of bibliographic research and the analysis of the research, it was concluded that in order to reach excellence in service, companies should know their clients, knowing all their expectations and needs, understanding that each client is a unique and different individual who has its own peculiarities. Some hypotheses that guided the work were confirmed, proving that lack of training is a factor that influences poor service within companies. In addition, it is possible to affirm that the excellence in the service is nothing more than to satisfy the client fully, always seeking to provide a quality service that keeps the company ahead of its competitors.

**Key words:** Customer Service, Excellence, Satisfaction, Quality.

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

ASQ	American Society for Quality
CESAR	Confiabilidade, Empatia, Segurança, Aparência e Resposta
CRM	Customer Relationship Management
FAQ's	Frequently Asked Questions
IBRC	Instituto Brasileiro de Relacionamento com o Cliente
WOW	Word of Mouth

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Modelo Conceitual de Qualidade de Serviço (autoral) ..... **Erro!**  
**Indicador não definido.**



## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Frentistas, pergunta um (autoral) .....	39
Gráfico 2 - Frentistas, pergunta dois (autoral) .....	40
Gráfico 3 - Frentistas, pergunta três (autoral) .....	40
Gráfico 4 - Frentistas, pergunta quatro (autoral).....	41
Gráfico 5 - Frentistas, pergunta cinco (autoral) .....	42
Gráfico 6 - Gerentes, pergunta um (autoral).....	42
Gráfico 7 - Gerentes, pergunta dois (autoral) .....	43
Gráfico 8 - Gerentes, pergunta três (autoral).....	44
Gráfico 9 - Gerentes, pergunta quatro (autoral).....	44
Gráfico 10 - Gerentes, pergunta cinco (autoral) .....	45
Gráfico 11 - Consumidores, pergunta um (autoral).....	46
Gráfico 12 - Consumidores, pergunta dois (autoral) .....	46
Gráfico 13 - Consumidores, pergunta três (autoral).....	47
Gráfico 14 - Consumidores, pergunta quatro (autoral) .....	48
Gráfico 15 - Consumidores, pergunta cinco (autoral) .....	48

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>11</b>
<b>2. JUSTIFICATIVA.....</b>	<b>13</b>
<b>2.1. Problemática .....</b>	<b>13</b>
<b>2.2. Hipóteses.....</b>	<b>14</b>
<b>3. OBJETIVO .....</b>	<b>15</b>
<b>3.1. Objetivo geral .....</b>	<b>15</b>
<b>3.2. Objetivos específicos .....</b>	<b>15</b>
<b>4. METODOLOGIA .....</b>	<b>16</b>
<b>5. REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>17</b>
<b>5.1. O atendimento, o cliente e seu impacto na organização .....</b>	<b>17</b>
<b>5.2. Expectativas do cliente e a importância das reclamações .....</b>	<b>20</b>
<b>5.3. Segmentação de clientes e o marketing de relacionamento .....</b>	<b>25</b>
<b>5.4. O papel do atendimento e a internet.....</b>	<b>28</b>
<b>5.5. Ferramentas e modelo conceitual de qualidade de serviço .....</b>	<b>34</b>
<b>5.5.1. CESAR.....</b>	<b>34</b>
<b>5.5.2. CRM .....</b>	<b>35</b>
<b>5.5.3. Kaizen.....</b>	<b>36</b>
<b>5.5.4. Modelo Conceitual de Qualidade de Serviço .....</b>	<b>36</b>
<b>6. RESULTADOS E DISCUSSÕES .....</b>	<b>38</b>
<b>6.1. Postos de Combustível.....</b>	<b>38</b>
<b>6.2. Pesquisa de campo.....</b>	<b>38</b>
<b>6.2.1. Frentistas .....</b>	<b>39</b>
<b>6.2.2. Gerentes.....</b>	<b>42</b>

6.2.3. Consumidores .....	46
6.3. Resultados.....	49
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	50
8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	52

## 1. INTRODUÇÃO

No mundo atual a competitividade é algo muito presente e que vem crescendo cada dia mais, já que há muita variedade, independente do ramo em que se atua. Diante dessas constantes evoluções, questões antes ignoradas, vem sendo discutidas e estudadas já que as empresas buscam se diferenciar em meio a tantas outras para assim chamar atenção de seu mercado consumidor. Além disso, hoje o mundo dos negócios está cada vez mais complexo e dinâmico, assim como os clientes estão muito mais bem informados e exigentes, o que torna mais importante uma necessidade de atenção para que os mesmos continuem voltando a procurar a empresa.

Sabendo que sem clientes uma empresa não tem utilidade, percebe-se que o mesmo é a pessoa mais importante de toda e qualquer organização, dessa forma a excelência no atendimento se tornou uma grande ferramenta competitiva que se bem praticada conclui-se em grandes benefícios para uma empresa. Porém, essa prática deve ser bem aperfeiçoada já que o mercado está cada vez mais rigoroso de modo que além de satisfazer o cliente é necessário superar as expectativas dos mesmos desde o atendimento até o produto final e ou serviço solicitado.

Segundo Kotler, Hayes e Bloom (2002, p. 58): “todo mundo gosta de ser tratado como alguém importante. A capacidade de fazer cada cliente se sentir especial é importante e constitui o ponto crucial para estabelecer empatia”. Uma boa relação interpessoal entre a empresa e o cliente é essencial, pois um atendimento com qualidade além de levar o cliente a sua primeira compra o leva a compras futuras e há ainda a grande possibilidade desse cliente satisfeito falar bem da empresa para conhecidos trazendo mais visibilidade e mercado consumidor para o estabelecimento, sendo essa prática o tão famoso marketing boca a boca. No entanto, é importante ressaltar que o contrário também pode acontecer, um cliente insatisfeito provavelmente não voltará e a opinião negativa do mesmo pode causar problemas na reputação do estabelecimento, resultando em clientes que nunca procurarão a empresa por conta de uma referência negativa.

Além disso, é de extrema importância saber como o mau atendimento influencia o desempenho da empresa e também tentar compreender quais são as

maiores falhas e por que elas acontecem, sempre levando em consideração as reclamações e sugestões dos próprios clientes a fim de corrigir todos os erros para que se torne possível criar uma estratégia de atendimento que causará uma boa imagem para empresa que conseqüentemente resultará na fidelização dos clientes, sendo que essa fidelização deve ser um dos principais objetivos da empresa e que a mesma deve ser um dos principais objetivos da organização.

Dessa forma uma organização que quer crescer, e continuar crescendo, deve reconhecer a importância do cliente de forma que conheça suas necessidades, preferências e expectativas. É necessário sempre ter em mente que o atendimento é o cartão de visitas de uma empresa e o ditado “a primeira impressão é a que fica” também vale para as organizações. “Quando a eficácia é considerada, a definição de qualidade se amplia. A inclusão do cliente na definição da qualidade torna-se prioritária. Qualidade passa a ser mais do que fazer produtos sem defeitos de fabricação. Qualidade, quando se pensa no cliente, significa fornecer o produto ou serviço certo, que atenda a necessidades específicas” (Maximiano, 2004, p. 104). Dessa forma entende-se que caso uma empresa não seja capaz de satisfazer seu cliente de nada adianta ter um bom produto, já que não terá um desempenho pleno.

Lembre-se, para se manter firme no mercado as empresas têm que se esforçar ao máximo em qualidade de serviço, produto e atendimento prestados ao cliente. Caso este não esteja plenamente satisfeito com esses fatores ele recorre aos concorrentes.

## 2. JUSTIFICATIVA

### 2.1. Problemática

“Do latim *cliens*, o termo cliente permite fazer alusão à pessoa que tem acesso a um produto ou serviço mediante pagamento. A noção tende a ser associada a quem recorre ao produto ou serviço em questão com assiduidade. Dependendo do contexto, a palavra cliente pode ser usada como sinônimo de comprador (a pessoa que compra o produto), utilizador (a pessoa que utiliza o serviço) ou consumidor (quem consome um produto ou serviço)”. (Conceito. de, 2011). Com base nessa definição conclui-se que o cliente é a grande razão da existência de qualquer empresa, afinal sem ele não há a entrada de dinheiro sendo o lucro o principal objetivo das organizações em geral. Dessa forma um bom atendimento ao cliente deve ser algo natural dentro da cultura organizacional das empresas.

Segundo uma pesquisa feita pela *Accenture Strategy*, uma empresa de consultoria de gestão, empresas brasileiras chegam a perder cerca de 401 bilhões de reais por conta do mau atendimento. Nessa pesquisa constatou-se que 65% dos consumidores se declaram frustrados quando as empresas não se preocupam com o cliente e isso acaba gerando uma experiência negativa. Nessa mesma pesquisa 66% dos entrevistados disseram que consumiriam bem mais nas empresas que prezam pelo bom atendimento e que personalizam seus serviços de acordo com cada consumidor. Assim com base nessa pesquisa é possível afirmar que ter uma estratégia de atendimento é excepcional para empresas que buscam crescer e se destacar.

## 2.2. Hipóteses

- Falta de capacitação dos colaboradores seria um dos motivos para o mau atendimento?
- Falta de motivação seria uma das razões para o mau atendimento?
- A pressão da empresa para com o funcionário influencia no mau atendimento?
- O mau atendimento seria a causa da perda de clientes?

### **3. OBJETIVO**

#### **3.1. Objetivo geral**

Entender o papel do atendimento e analisar como ele ocorre em postos de combustível.

#### **3.2. Objetivos específicos**

- Analisar a problemática em questão;
- Investigar quais as falhas no atendimento e porque elas ocorrem dentro de estabelecimentos varejistas;
- Entender como essas falhas influenciam no desempenho das empresas;
- Sugerir breves melhorias para as empresas analisadas em relação ao atendimento.



#### **4. METODOLOGIA**

A metodologia utilizada para a realização do seguinte trabalho será de pesquisas bibliográficas em livros na área de gestão e atendimento e em meios eletrônicos com a obtenção de artigos científicos.

Para a realização da coleta de dados será feita algumas entrevistas dentro de postos de combustível onde os entrevistados tiveram que responder a um questionário de nossa autoria.

Por fim, os dados coletados serão expressos e analisados sob a forma de gráficos.

Os principais autores que fundamentarão o seguinte trabalho são Kotler e Armstrong (2003), Kotler (1998, 1999, 2005, 2010), Chiavenato (2007), Freemantle (1994), entre outros.

## 5. REFERENCIAL TEÓRICO

### 5.1. O atendimento, o cliente e seu impacto na organização

Atualmente o mundo empresarial, em todas as vertentes, tem tentado focar muito em buscar a excelência. Diferente do que a maioria das pessoas pensam não se trata da perfeição; mas sim, da busca contínua por melhorias, mesmo que nas pequenas coisas. Buscar a excelência não é um conceito novo, na verdade o primeiro a falar sobre foi o filósofo Aristóteles, que certa vez disse: “somos o que repetidamente fazemos”. Portanto, excelência não é um feito, mas sim um hábito. Em japonês, o termo *Kaizen*, significa “melhoria contínua”; e é um sistema muito usado atualmente nas empresas, sendo que a maioria obtém sucesso através do mesmo.

Em meio a um cenário de evoluções tecnológicas, os clientes estão cada vez mais exigentes e com muitas expectativas em relação ao atendimento, buscando sempre a qualidade. Para Kotler e Armstrong (2003, p.475) “atrair e reter clientes pode ser uma tarefa difícil. Hoje, os clientes têm à sua disposição uma grande variedade de escolha de produtos e marcas, preços e fornecedores”. Assim, a qualidade do atendimento ao cliente é importante para o crescimento empresarial, atrelando-a a excelência, pois um bom atendimento mostra que a empresa valoriza sua imagem. Além disso, é essencial demonstrar o valor de atender bem e respeitar o consumidor, afinal “o cliente é imprescindível para a empresa se manter no mercado e o atendimento ao cliente é um dos aspectos de maior importância do negócio” (Chiavenato. 2007 p.216).

O excelente atendimento é uma das maiores forças para empresas que oferecem serviços e/ou produtos em um mercado tão disputado. Segundo Freemantle (1994, p.13): “o atendimento ao cliente é o teste final. Você pode fazer tudo em termos de produto, preço e marketing, mas, a não ser que você complete o processo com um atendimento ao cliente incrivelmente bom, corre-se o risco de perder negócios ou até mesmo sair do negócio”.

No entanto, é bom entender que um bom atendimento não se resume só ao tratamento ou cortesia, é necessário também, acrescentar benefícios aos produtos

e/ou serviços, superando as expectativas do consumidor. Atendendo com qualidade, o cliente pode voltar à sua empresa e trazer outros novos clientes.

Para a empresa alcançar a qualidade do atendimento é preciso ter pessoas competentes que estejam dispostas a encantar os clientes além de atributos como: mostrar interesse em resolver os problemas do atendimento do cliente independentemente de qualquer coisa; adotar medidas ou investir em software que auxilie no momento da compra ou prestação de serviço para não haver demora no atendimento; entre outros, basicamente a qualidade do atendimento ao cliente só pode ser alcançada através de uma busca constante de melhorias, com comprometimento por parte de todos. Numa organização, a inovação cobra do atendimento habilidade e responsabilidade, tendo em vista, que é bom capacitar os colaboradores para que possam dar aos clientes um ótimo atendimento, conseguindo assim a satisfação e fidelização dos mesmos.

É bom lembrar que em muitas organizações, o atendimento não é bom exatamente porque o básico não é feito. Se você deseja que sua organização atenda melhor, faça com que todos na sua equipe compreendam o óbvio.

Do outro lado da moeda temos os clientes, aqueles que de certa forma recebem o atendimento, segundo Sam Walton, fundador da maior rede de varejo do mundo, “o cliente pode demitir todos os funcionários de uma empresa, do alto executivo para baixo, simplesmente gastando dinheiro em alguma outra companhia”. Percebe-se que entender a razão pela qual um cliente prefere outra companhia é de suma importância, porém muitas vezes essa não é uma preocupação das empresas, pois os varejistas se preocupam em atrair novos clientes, por meio de promoções, por exemplo, e esquecem-se de criar estratégias para manter esses mesmos clientes, essa perda causa um custo para empresa que muitas vezes passa despercebido e raramente é previsto pelo administrador.

A pergunta é; qual é o verdadeiro impacto da falta de excelência no atendimento dentro das organizações? Segundo uma pesquisa feita pela *American Society for Quality (ASQ)*, maior associação do mundo dedicada aos estudos, 79% das perdas de cliente está relacionada com a maneira em que são tratados, sendo 65% por indiferença na hora do atendimento e 14% por reclamações não atendidas. Assim percebe-se que o mau atendimento é o maior motivo da perda de clientes.

Outra pesquisa, dessa vez feita pelo Instituto Brasileiro de Relacionamento com o Cliente (IBRC) revelou que os principais erros cometidos pelas empresas no atendimento para com os clientes são:

- Não cumprir o que prometeu;
- Tratar o cliente com desdém ou indiferença;
- Robotizar o atendimento;
- Não ter humildade de enxergar seus erros;
- Demonstrar falta de conhecimento do cliente.

Outros motivos também resultam na perda de clientes como: falecimento; mudança de endereço; amizades comerciais e vantagens comerciais. Porém o grande vilão que causa quase 80% das perdas de clientes ainda é o serviço de atendimento. É sempre bom lembrar que um cliente satisfeito influencia positivamente cinco novos clientes, já um cliente insatisfeito influencia negativamente vinte pessoas.

## 5.2. Expectativas do cliente e a importância das reclamações

À medida que os avanços tecnológicos foram se tornando cada vez mais rápidos as expectativas dos clientes evoluíram da mesma forma tornando-os mais críticos e exigentes. A pergunta é: por que as empresas nem sempre prestam atenção nas necessidades e expectativas dos clientes e apenas se preocupam em vender grandes quantidades? Os clientes podem ser considerados os “patrões” dos empresários, uma vez que movimentam o fluxo de caixa e são uns dos principais responsáveis pela manutenção da empresa, gerando lucro e em determinados casos abrindo espaço para a mesma no mercado competitivo. Considerando que os consumidores são peças fundamentais para a vida útil da empresa, deve-se compreender com clareza todas as expectativas que são depositadas por estes em relação à empresa.

Segundo Kotler (1998, p.53) a satisfação pode ser definida como o “sentimento de prazer ou de desapontamento resultante da comparação do desempenho esperado em relação às expectativas da pessoa” ou até mesmo “uma resposta ao contentamento do consumidor, o julgamento de que uma característica do produto ou serviço, ou produto ou serviço em si, ofereceu (ou está oferecendo) um nível prazeroso de contentamento relativo ao consumo, incluindo níveis maiores ou menores de contentamento” (Oliver, 1997 p. 13), assim satisfação é, basicamente, atender ou superar as expectativas do cliente, o mesmo deve ter a impressão de que a troca foi justa, recebendo da empresa um valor que corresponda às expectativas. Ainda na mesma linha de raciocínio do livro de 1997 as expectativas dos clientes para com a organização começam muito antes do processo de compra efetivamente, ou seja, os clientes criam suas expectativas antes do consumo para que assim na hora da compra seja possível observar e comparar o desempenho da empresa em si com o desempenho que antes haviam imaginado, depois desse processo os clientes julgam a empresa de forma positiva ou negativa. Quando o cliente vai a determinada empresa pela primeira vez e a organização consegue superar suas expectativas, é essa a imagem que ficará guardada com o consumidor, uma empresa eficiente, de ótima qualidade e produtividade, mas se a empresa não corresponder a essas expectativas o cliente ficará extremamente insatisfeito.

De modo geral os clientes esperam uma boa qualidade de atendimento, uma boa qualidade dos produtos, uma boa recepção, um ambiente interno agradável e confortável, compromisso da empresa com seus valores, responsabilidade com prazos quando se tratam de encomendas ou compras realizadas de forma online, pouca burocracia e processos mais eficazes etc., além disso, o cliente espera que a empresa demonstre respeito e agilidade no atendimento, e mesmo que o cliente não adquira um produto e/ou serviço, a empresa deve considerar que a pesquisa ou troca de informação faz parte do processo de atendimento.

Além disso, o cliente espera colaboradores atenciosos, um atendimento mais humanizado trará muitos benefícios, pois com essa era tecnológica onde quase tudo se tornou robotizado os clientes esperam um tratamento mais humano que muitas vezes faz com que o cliente se sinta especial.

Assim, tão importante quanto conseguir a satisfação do cliente é evitar a sua insatisfação porém quando isso não se torna necessário é importante saber lidar com isso e é aqui que entra a gestão de reclamações que é a maneira como as empresas lidam com as queixas de seus clientes em relação aos seus produtos ou serviços que estão causando insatisfação aos mesmos. Muitas empresas consideram as reclamações como uma ameaça a sua reputação, porém são oportunidades.

Diariamente as empresas enfrentam um grande desafio: satisfazer seus clientes, tanto na questão dos produtos como na questão dos serviços oferecidos. A insatisfação de um cliente pode se tornar um sentimento tão forte que acaba gerando reclamações. Segundo Lovelock e Wirtz (2010) há um aumento de satisfação dos clientes quando a empresa busca o seu feedback, dessa maneira eles expõem suas reclamações afim de que a empresa corrija o problema e ele possa conseqüentemente manter seu relacionamento com a organização. Fornell e Wernerfelt (1988) consideram as reclamações como oportunidade de transformar um cliente insatisfeito em um cliente satisfeito e fiel.

Existem diversos tipos de clientes, segundo Zeithaml, Bitner e Gremler (2006) há quatro categorias: ativos, passivos, ativistas e irados. Os ativos são aqueles que agem, apresentando sua reclamação à organização, além disso não trocam de empresa, nem praticam o “*Word-of-mouth*” negativo (WOW – Boca-a-boca). Os passivos são aqueles clientes que não agem, pois possuem dúvidas de como e qual

a eficácia de uma reclamação. Os ativistas são aqueles que reclamam de várias formas, apresentam sua reclamação à empresa e investem no WOW negativo. Os irados são aqueles que se sentem chateados, praticam o WOW negativo e trocam de empresa. Contudo, cria-se um questionamento: Quais as razões que impedem um cliente de reclamar e de não reclamar?

Eccles e Durand (1998) defendem que a razão para um cliente reclamar é a busca por aquilo que perderam, seja um produto, serviço ou até mesmo um pedido de desculpas. Por outro lado, Tax e Brown (1998) dizem que as razões para um cliente não reclamar é a impressão de que a empresa não dará a devida importância e conseqüentemente não vai corresponder à reclamação, incertos sobre seus direitos como consumidor.

A empresa deve obter conhecimento sobre a retenção de clientes e levar em considerações esses aspectos, pois quando o cliente sabe dos seus próprios direitos, ele busca pela gestão de reclamação e dessa forma os insatisfeitos reclamam e reconsideram dando outra oportunidade à empresa. As reclamações geram melhoria e inovação do produto ou serviço prestado. Segundo Nyer (2000) o cliente insatisfeito que tem a oportunidade de reclamar, tende a ficar menos insatisfeito e avaliam positivamente os produtos ou serviços prestados. Fornell e Wernerfelt (1988) e Andreassen (2001) consideram que um cliente insatisfeito após reclamar, tende a um maior nível de fidelização com a empresa ou marca, portanto, deter clientes que reclamam é uma oportunidade (La e Kandampully, 2004).

A gestão de reclamações tem como objetivo ajudar os clientes a expressarem as suas reclamações, fornecer uma solução justa e melhorar a qualidade do produto ou serviço. O cliente tem que ter o conhecimento de como registrar sua reclamação e os colaboradores como responder a essa. Um funcionário é responsável pela reclamação desde o momento que a recebe até o momento que ela é solucionada (Tax e Brown, 1998; Eccles e Durand, 1998).

As empresas precisam motivar os colaboradores a agirem rapidamente em caso de problemas, porém essa prática só será eficaz caso os colaboradores tenham o conhecimento sobre a estrutura, os processos e os procedimentos da empresa. O treinamento dos colaboradores é a chave para que eles estejam aptos para resolver as reclamações (Tax e Brown, 1998; Johnston e Mehra, 2002)

Como parte do processo, a empresa deve explicar ao cliente a falha ocorrida e sempre mantê-lo informado sobre a resolução da sua reclamação, assim como informá-lo no final do processo a fim de receber um feedback do cliente para assim saber se ele se encontra satisfeito com a solução oferecida (processos de follow-up). Davidow (2003) cita um elemento chave no processo de gestão de reclamações: a recompensa. As empresas oferecem recompensas financeiras ou remunerações em dinheiro para reterem o cliente insatisfeito.

Existe um conjunto de fatores que devem ser levados em consideração pelas empresas na gestão de reclamações:

1. Ter processos simples, claros e fáceis de executar e entender tanto para os clientes quanto para os colaboradores (Johnston e Mehra, 2002);
2. Treinamento dos colaboradores para estarem preparados para resolverem as reclamações (Boshoff, 1997);
3. Fornecer respostas rápidas (Johnston e Mehra, 2002);
4. Manter o reclamante sempre informado sobre os processos de sua reclamação (Tax e Brown, 1998);
5. Recompensar o cliente pela falha ocorrida e obter o conhecimento de sua compreensão (Tax e Brown, 1998);
6. Pedir desculpas (Tax e Brown, 1998);
7. Praticar a cultura de “no-blame” (a empresa não procura o “culpado” e sim busca solucionar os problemas) (Johnston e Mehra, 2002);
8. Focar na redução da causa e não a redução do volume de acontecidos (Nyer, 2000);
9. Coletar dados durante o processo para evitar os problemas ocorridos (Johnston e Mehra, 2002); 23
10. Praticar processos de follow-up para verificar junto do cliente após a resolução (Johnston e Mehra, 2002).

A razão motivadora é simples, é mais caro conseguir um novo cliente do que manter um que a empresa já possui. A manutenção do cliente é realizada através da sua satisfação, pois o momento mais propício para um cliente trocar de empresa



é quando está insatisfeito. As empresas podem tomar atitudes proativas, preparando o caminho para resolver problemas antes que aconteçam, por exemplo, mandar um e-mail para o cliente comprometendo-se a resolver qualquer problema que por acaso aconteça e solicitar sugestões para um bom atendimento, evitando a tão indesejada insatisfação, pois segundo Fornell e Westbrook (1984) se a empresa se mostrar disposta a receber e solucionar as reclamações, os consumidores tendem a comunicar com mais facilidade suas insatisfações.

### 5.3. Segmentação de clientes e o marketing de relacionamento

Nos últimos anos pôde-se acompanhar a tecnologia e seus efeitos atuarem como se não existissem mais fronteiras nacionais de forma que as empresas se interliguem ao redor do mundo criando assim um novo ambiente competitivo. Dessa forma a globalização dos mercados trouxe novas oportunidades, mas com essas novas oportunidades também vieram novas ameaças. Vê-se dessa forma um mercado cada vez mais competitivo, e assim torna-se essencial que as empresas consigam se adaptar as constantes mudanças que ocorrem dentro do mercado. Torna-se então necessário o uso de certas ferramentas para que a empresa opere sempre com seu melhor desempenho.

Independente do ramo em que se atue conhecer seus clientes é de extrema importância, porém é um pouco difícil criar uma estratégia eficiente para agradar e satisfazer os clientes já que cada um é um individuo com características únicas, dessa forma torna-se importante entender que cada cliente possui uma historia própria, hábitos, opiniões, etc. Assim, a segmentação de clientes é uma ferramenta que ajuda a empresa a entender todos esses aspectos.

A segmentação de clientes consiste na seleção de grupos de clientes com perfis e demandas similares alinhados com sua proposta de valor de forma a serem atrativos para seu cliente. Segundo Honorato (2004, p.154) “a segmentação é oferecer produtos específicos capazes de satisfazer um conjunto de cliente”. Os clientes podem ser divididos de diversas maneiras, levando em consideração diferentes características, porém há cinco tipos de segmentações que acabam sendo mais utilizadas:

- **Geográfica:** a segmentação geográfica é a prática de segmentar os clientes de acordo com o local onde se encontram. Os segmentos podem ser feito de forma ampla levando em consideração como, por exemplo, o país ou a região ou de forma menos ampla levando em consideração, como por exemplo, a rua em que se vive. Esse tipo de segmentação pode ser utilizado tanto por empresas de pequeno porte quanto empresas de grande porte;

- **Demográfica B2C:** a segmentação demográfica B2C segmenta os clientes com base nas características dos mesmos, como por exemplo, raça, etnia, idade, gênero, religião, educação, renda, estado civil e ocupação. É um tipo de segmentação muito simples que aumenta a eficácia dentro da organização já que chega até o cliente ideal para a empresa;

- **Demográfica B2B:** a segmentação demográfica B2B é ideal para empresas que tem como clientes outras empresas, assim os dados demográficos comuns são, por exemplo, tamanho da empresa, indústria, tempo trabalhando, entre outros;

- **Psicográficas:** a segmentação psicográfica segmenta os clientes levando em consideração aspectos como estilo de vida, valores, classe social e personalidade. Assim acaba se tornando menos eficiente que a segmentação geográfica, por exemplo, já que analisa questões um pouco menos palpáveis, menos tangíveis, tornando-se assim um tipo de segmentação mais difícil de aplicar;

- **Comportamental:** a segmentação comportamental segmenta os clientes analisando características como, lealdade, consciência, conhecimento, gostos e padrões de compra. Através dessa segmentação a empresa pode se tornar mais relevante para seus clientes.

Com a realização da segmentação de clientes é possível entender de forma mais efetiva e profunda as necessidades dos mesmos tornando-se possível a criação de um atendimento personalizado, que é algo que os consumidores buscam, Philip Kotler (1993) afirma que “clientes são organizações ou pessoas, internas ou externas, à empresa que são impactadas pelos produtos” assim com a junção do atendimento específico e os bons produtos há uma maior atração de cliente. Sendo atendido da maneira esperada o cliente terá mais confiança pela empresa e isso causa a tão famosa fidelização. Além disso, a segmentação de clientes estabelece um relacionamento entre a empresa e o cliente mesmo depois da compra.

Outra ferramenta que auxilia as organizações é o marketing de relacionamento. O marketing é uma ciência que tem como objetivo criar e entregar valor para satisfazer as necessidades de um público-alvo. O marketing identifica necessidades e desejos não realizados de modo a definir e quantificar o tamanho do mercado identificado e o potencial de lucro. Para Kotler (1999, p. 37) “marketing é a chave para atingir as metas organizacionais já que consiste em ser mais eficaz do

que os concorrentes, pois ao integrar as atividades de marketing é possível satisfazer as necessidades e os desejos do mercado”.

Já o marketing de relacionamento é o conjunto de estratégias de construção e disseminação de marca de forma a alcançar a fidelização e criação de autoridade no mercado. O objetivo do marketing de relacionamento é conquistar e fidelizar os clientes, fazendo com que eles se tornem defensores e divulgadores da marca. Para Kotler (2005) “o marketing de relacionamento tem um papel essencial para o sucesso das organizações, por ser uma estratégia que visa satisfazer os clientes e as empresas em suas negociações”.

Essa ferramenta oferece condições às empresas de conhecer as necessidades e preferências de seus clientes, verificando assim os pontos fortes, neutros e fracos dentro da organização possibilitando a criação de estratégias específicas e personalizadas para seus clientes, criando um diferencial em relação aos concorrentes. O marketing de relacionamento possibilita um relacionamento mais duradouro entre os clientes e as organizações. E é de suma importância que as empresas conheçam seus clientes, da mesma forma também é importante saber ouvir, agradar e cativar os clientes.

## 5.4. O papel do atendimento e a internet

Segundo Dalledone (2008, p.63), “nesses tempos de grande competitividade no mercado, um bom atendimento ao cliente está além de um sorriso no rosto”, assim o bom atendimento é uma junção de elementos como: qualidade, eficiência, rapidez, etc., sendo que todos esses elementos facilitam a conquista da fidelidade. A inovação também é um elemento fundamental nisso tudo, mas deve ser manuseada com cautela, pois clientes e até colaboradores podem vir a ter certa resistência às mudanças e inovações. Segundo Desatnick e Detzel (1995, p.8) “satisfação do cliente é o grau de felicidade experimentada por ele” e é exatamente esse o papel do atendimento: satisfazer o cliente, que é uma das chaves para o sucesso.

O bom atendimento é responsabilidade de todos, porém, o colaborador, no contato direto com o cliente, é o principal responsável pelo sucesso do atendimento, por isso é bom dar condições para que a atitude receptiva e o interesse de atender bem o consumidor sejam exercidos. A principal função do atendente é representar a empresa junto aos clientes, dando informações, esclarecendo dúvidas, solucionando problemas, etc., proporcionando um tratamento que satisfaça, assegure e tranquilize o cliente. O atendente deve saber lidar com os diferentes tipos de consumidores, sendo cordial e ágil, tendo também conhecimento sobre os produtos que estão à venda. Além disso, o atendente tem que:

- Entender que o cliente é dotado de sentimento e o atendente deve estar apto a entender essas variações;
- Focar no relacionamento com o cliente;
- Saber interagir com as emoções do cliente;
- Se colocar no lugar do cliente;
- Melhorar sempre o processo de comunicação;
- Ser ético.

O principal objetivo do atendimento deve ser atender a todas as necessidades dos clientes além de superar todas as suas expectativas. Um bom atendimento conta com respeito, credibilidade, transparência, educação e empatia, sendo que

quando se tem um bom atendimento, o cliente fica disposto até a pagar mais pelo produto e/ ou serviço.

Dentro do atendimento também é importante levar em consideração o atendimento virtual que também deve atender a todos os critérios dos clientes para assim atingir sua excelência. Vivemos uma nova forma de organização comercial: a era das comunidades empresariais eletrônicas. A “nova economia do conhecimento”, contém uma digitalização e difusão das informações que estão no conceito de sociedade global da informação. Os meios de comunicação são componentes indispensáveis social e politicamente na humanidade. A rede faz parte dessa nova percepção da realidade, logo as tecnologias se complementam. A internet é, atualmente, uma vitrine virtual de exposição institucional, logo é fácil encontrar grandes (e até pequenas) corporações na web.

A competitividade, necessidade de expor e ter relações públicas com os clientes faz com que empresas montem seus “websites” ou então “sites institucionais”, que podem se expandir e virarem “e-commerce”. A comunicação tem papel essencial na formação de “nichos” por interesses em comum; todo o “layout” da web dá inúmeras possibilidades ao comunicador ou empresário, que agora possui um meio completo para passar a informação aos seus clientes. Segundo Cebrián (1999:136) “o computador e o televisor irão experimentar um processo de convergência em suas aplicações”. As relações públicas, por estratégia, auxiliam a empresa a construir relações confiantes e compreensivas em longo prazo com seus clientes, no contexto virtual, as interações são imediatas.

O atendimento virtual pode dispor que uma só pessoa atenda várias pessoas, além de proporcionar uma navegação personalizada para o cliente escolhendo onde o mesmo pode escolher quais informações quer receber. O atendimento virtual proporciona: publicação de uma pessoa para várias; diálogos de um para um ou de muitos para muitos e afins; conectividade permitindo transferências de informações entre computadores; navegação (hipertexto) que traz a comunicação não linear; instantaneidade e rapidez; comunicação em rede; presença e disponibilidade das informações 24 horas por dia, 7 dias por semana, 365 dias por ano; alcance mundial; buscas rápidas e facilitadas; personalização e mídia de massa e/ou dirigida ao mesmo tempo, a depender do site acessado. Também há aspectos como: modelo dialético e horizontalizado; comunicação não

presencial facilitada à distância; diminuição de gastos com papéis; ajuda a efetivar negócios por escritórios virtuais de comunicação, gerenciando a reputação das empresas, interagindo com grupos de *stakeholders* criando grupos de interesse; potencializa o relacionamento empresa-cliente e é possível alcançar também novos públicos; online é possível fazer pesquisas rápidas e de menor custo; o conhecimento é difundido de todas as partes; facilita mensurar resultados; formam facilmente perfis semelhantes; os clientes podem ser atendidos por *websites*, conhecer lançamentos através de *hotsites* de produtos, podem ser atendidos pelo atendimento online, podem sanar dúvidas via FAQ's ("perguntas mais frequentes" traduzido do inglês), conhecer os serviços que a empresa oferece, participar *dechats* de atendimento; fazer "passeios" virtuais às instalações da empresa.

"A internet é mais que uma tecnologia, é um meio de comunicação, de interação e de organização social" (Castells, 2005 p. 255). "Na visão estratégica das empresas, está transparente como água que a sobrevivência a longo prazo depende da habilidade da empresa de participar da rede". (Póvoa, 2000 p.34).

Para as empresas, a rede se torna o meio mais barato e acessível, já que as barreiras geográficas ficam cada vez mais inexistentes. Os *websites* de atendimento online contêm informações fracionadas, curtas e/ou com hiperlinks; podemos citar também a *intranet*, como ferramenta de comunicação interna de uma empresa, já que oferece documentos e informações. Executivos do alto escalão de empresas como a Microsoft têm blogs como canais de comunicação com seus clientes, contam para isso com pessoas qualificadas.

O atendimento virtual, se apresenta como mais um instrumento de comunicação, já que faz parte da internet, que é o meio de comunicação mais utilizado do mundo e que se sobressai com muitas vantagens (já citadas neste texto) em relação aos outros meios de comunicação.

A seguir um modelo de atendimento "perfeito":

**Atendente:** Pizzaria Falm, boa noite?

**Cliente:** Boa noite! Gostaria de pedir uma pizza.

**Atendente:** Poderia, por favor, informar o seu NIDN?

**Cliente:** Claro, o meu número de identificação nacional é o 8999402016-54-01645.

**Atendente:** Muito obrigada senhor Styles. O senhor mora na Rua Natal nº 24, o número do seu telefone fixo é 2102-0377, o número da clínica em que o senhor trabalha é o 2991-7836 e número do seu celular é 95311-8985. De que número o senhor ligou?

**Cliente:** Eu? No momento estou em casa. Onde conseguiu essas informações todas?

**Atendente:** Nós estamos ligados em rede ao Sistema.

**Cliente:** (Suspiro) Ah sim!

**Atendente:** O senhor vai querer a de sempre?

**Cliente:** Como assim a de sempre? Você me conhece?

**Atendente:** Nós temos um identificador de chamadas em nosso banco de dados, senhor. Pelo que temos registrado aqui, nas últimas 35 vezes que nos ligou, o senhor pediu meia quatro queijos e meia calabresa.

**Cliente:** Nossa, eu nunca tinha notado isso. Desta vez eu vou mudar, gostaria de duas pizzas com queijo extra e camarão.

**Atendente:** Acho que não é uma boa ideia...

**Cliente:** Por quê?

**Atendente:** Consta em sua ficha média que sofre de hipertensão e colesterol alto; além disso, o seu seguro de vida desaconselha escolhas perigosas para a sua saúde.

**Cliente:** Verdade né... Qual seria a sua sugestão?

**Atendente:** Temos uma pizza *light* com iogurte de soja. Tenho certeza que o senhor vai adorar!

**Cliente:** Como pode ter tanta certeza??



**Atendente:** O senhor navegou pelo site “*Recette Gourmandes au soja*” na biblioteca municipal da cidade dia 01/05 às 13h42, quando permaneceu ligado à rede durante 63 minutos; daí a minha sugestão.

**Cliente:** Ah entendi... Mas não tenho tanta certeza se vou gostar, eu tomo meu remédio para colesterol para comer o que eu quiser...

**Atendente:** Senhor me perdoe, mas o senhor não tem tomado seu remédio nesses últimos tempos.

**Cliente:** O que? Vocês estão me vigiando?

**Atendente:** Nós temos acesso ao banco de dados das farmácias da cidade. A última vez que o senhor comprou seu remédio foi a três meses, considerando que a caixa tem 30 comprimidos...

**Cliente:** Caramba! É verdade... vou querer duas pizzas *light* de iogurte de soja. Quanto fica?

**Atendente:** R\$ 60,00.

**Cliente:** Vai querer o número do meu cartão de crédito?

**Atendente:** Lamento, mas o senhor terá que pagar em dinheiro. O limite do seu cartão de crédito estourou.

**Cliente:** Não tem problema, eu vou ao banco levar o dinheiro antes que a pizza chegue.

**Atendente:** Eu duvido que o senhor consiga. Tem a conta a descoberto

**Cliente:** Cuida da sua vida!

**Atendente:** Perdoe-me senhor, mas está tudo aqui no meu computador. Dessa forma tenho o dever de ajuda-lo. Aliás, o senhor deveria remarcar a consulta que perder mês passado, levar os exames e pedir uma nova receita do seu remédio para o colesterol.

**Cliente:** Já disse para não se meter na minha vida! Só me diga, quando é que entregam?

**Atendente:** Infelizmente estamos um pouco atrasados. A previsão de entrega é pra daqui 50 minutos. Porém, se estiver com muita pressa pode vir aqui busca-las, apesar de não ser recomendado transportar duas pizzas de moto.

**Cliente:** Como que é você sabe que eu vou de moto????

**Atendente:** Perdoe-me novamente, apenas reparei que o senhor não pagou as prestações de seu carro novo e ele foi penhorado, porém a sua moto está paga, então deduzi que fosse usá-la.

**Cliente:** @#\$%`&#\$\*&`%`

**Atendente:** Acho melhor o senhor não me insultar, lembre-se que já foi condenado em dezembro de 2006 por insulto a autoridades na via pública.

**Cliente:** (Silêncio)

**Atendente:** Algo mais?

**Cliente:** Não, isso é tudo.

**Atendente:** Só mais uma coisa...

**Cliente:** O que é agora??

**Atendente:** O seu passaporte está vencido.

Como já foi citado acima esse seria o atendimento perfeito, mas o questionamento é; seria esse o atendimento ideal?

(Adaptado. Disponível em:

<<https://forum.outerspace.com.br/index.php?threads/piada-do-dia-pizzaria-google.289025/>> e <<https://www.ecommercebrasil.com.br/artigos/ai-que-bom-seria/>>>).

## 5.5. Ferramentas e modelo conceitual de qualidade de serviço

Manter-se atuante no mercado não é uma tarefa fácil, a empresa deve sempre se manter atenta nas variações do mercado, nas percepções dos clientes, etc., dessa maneira torna-se necessário à utilização de ferramentas e modelos conceituais para um melhor desempenho da organização, assim, no decorrer do texto será abordado algumas dessas ferramentas.

### 5.5.1. CESAR

Pensando então na preparação dos colaboradores, pode-se utilizar a ferramenta CESAR, que nada mais é, do que, é um acrônimo para as cinco dimensões básicas no atendimento, descritos por Leonard Berry, pesquisador em Administração da Texas A&M University. Estudando, Berry viu que os clientes classificavam a qualidade do atendimento por meio de cinco fatores principais:

- **Confiabilidade:** cumprir, com exatidão e de forma confiável, o que foi prometido ou acordado;
- **Empatia:** o grau de cuidado e atenção que cada membro da empresa demonstra aos clientes;
- **Segurança:** o conhecimento do assunto, do negócio da empresa e a cortesia que o colaborador demonstra aos clientes e sua capacidade de transmitir sinceridade, competência e confiança;
- **Aparência:** trata de todos os elementos tangíveis e visuais da organização, incluindo aí a aparência das instalações, equipamentos, site e a aparência física das pessoas que fazem parte da organização;
- **Resposta:** a boa vontade, interesse e velocidade que os colaboradores da empresa empregam no auxílio das necessidades dos clientes junto à organização.

**NOTA:** CESAR é um conceito descrito originalmente como RATER (Reliability, Assurance, Tangibles, Empathy e Responsiveness) por Leonard Berry, pesquisador em Administração da Texas A&M University. Posteriormente a

expressão foi traduzida para o português no livro Atendimento Nota 10, organizado por Performance Research Associates e traduzido no Brasil por Cíntia Braga.

### **5.5.2. CRM**

Pensando, dessa vez, nos clientes pode-se utilizar a ferramenta *Customer Relationship Management* (CRM), no português, Gestão de Relacionamento com o Cliente é um software, que como o nome sugere, trata-se de um conjunto de estratégias focadas no cliente que pode ser implementada em empresas de pequeno, médio ou grande porte. Para Plata (2003) CRM é “estratégia cujo propósito é transformar os processos de negócios para conservar e conseguir clientes”

A ferramenta tem como objetivo principal colocar os esforços da organização no acompanhamento do cliente, sendo que através da mesma é possível armazenar informações como: nome, endereço, número de telefone fixo ou/e celular, além de registrar as atividades dos clientes para com a empresa, como por exemplo, visita ao site, e-mail, ligações, entre outros. A partir dessas informações torna-se possível coletar informações pessoais dos clientes além de suas preferencias na hora da compra, etc., possibilitando assim a criação de estratégias referentes ao atendimento, causando assim a retenção de clientes.

Com o CRM se torna muito mais fácil e estratégico tomar as decisões por conta das informações concretas que estão sempre atualizadas. Com o CRM as informações são transmitidas sempre em tempo real, torna-se possível uma análise ampla e geral da empresa, a fidelização dos clientes se torna mais fácil, há um aumento na produtividade, além de trazer uma maior rentabilidade para a organização.

Além disso, por se tratar de uma ferramenta *online*, o CRM acelera o processo de busca por informações relacionadas ao cliente, deixando de lado planilhas difíceis de organizar e analisar ou até mesmo anotações manuais que são igualmente difíceis de organizar e fáceis de perder.

### **5.5.3. Kaizen**

Hoje o mercado está cada vez mais globalizado, ou seja, há uma maior competitividade entre as empresas, os clientes estão cada vez mais rígidos, apressados e informados, é por conta dessas grandes variações que ferramentas como o *Kaizen* estão cada vez mais sendo implantadas dentro das organizações.

“Em japonês, Kaizen significa melhoria contínua. Essa palavra sugere uma melhoria que envolve a todos, gerentes e operários, inferindo também o significado de baixas despesas. A filosofia Kaizen sugere que a nossa maneira de viver, tanto no ambiente profissional quanto no pessoal, deve estar focada em um esforço constante de melhoria.” (Masaaki Imai – Guru da Gestão Enxuta).

O sistema Kaizen é regido por nove grandes pilares:

- Rapidez;
- Resultados imediatos;
- Quebra de paradigma;
- Trabalho em equipe;
- Aprender na prática;
- Novo meio de gerir;
- Foco estratégico;
- Redução de desperdício;
- Criatividade.

Assim toda a filosofia proposta pelo método *Kaizen* pode trazer grandes benefícios, além de ser extremamente eficiente quando utilizado para a busca contínua pela melhora no atendimento, chegando assim na excelência, e também na busca contínua de qualidade.

### **5.5.4. Modelo Conceitual de Qualidade de Serviço**

É de extrema importância fazer uma gestão de qualidade para avaliação da empresa de um modo geral, de forma que caso algum problema seja detectado seja possível propor uma solução. Segundo Toledo (1997) “a gestão de qualidade é a

abordagem adotada e o conjunto de práticas utilizadas para obter, de forma eficiente e eficaz, a qualidade pretendida para o produto e/ou serviço”.

Os modelos conceituais são modelos explicativos de suposições baseadas no mundo real que ajudam nessa percepção de qualidade, já que se torna possível responder questões e restaurar informações. Esses modelos ajudam a compreender as estratégias de um projeto de forma gráfica, este deve conter informações que guiem e sejam de fácil entendimento a quem lê: O que o sistema faz, e como ele parece. Para a área de serviços o mapa é simples e objetivo, deixando claro para o leitor o processo e a relação do pedido do cliente até a finalização do produto.

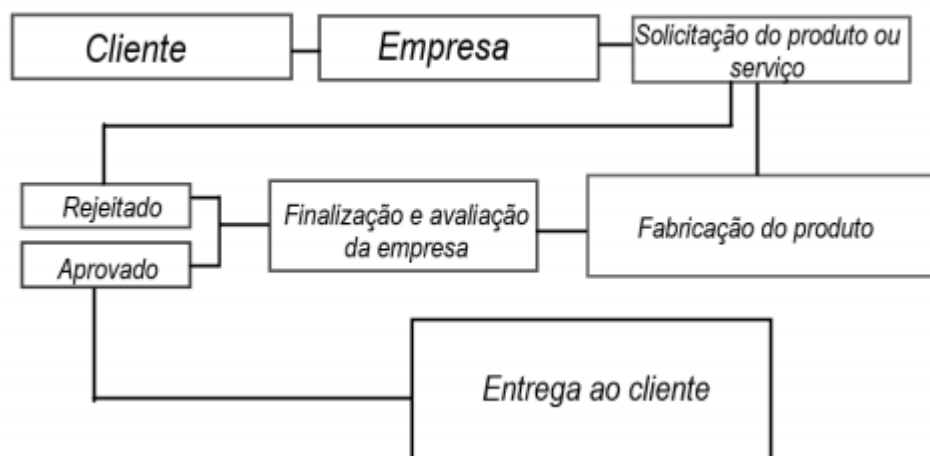


Figura 1 - Modelo Conceitual de Qualidade de Serviço (autoral)

Na imagem acima foi exemplificado o processo de requerimento de produto ou serviço que atenda a necessidade e expectativa do cliente. Caso não atenda a exigências do cliente e a empresa faça a prestação do serviço, ela perde pontos para o cliente que na maior parte das vezes procura outra organização ou então ela pode solicitar que o produto ou serviço seja feito novamente. Tais modelos auxiliam muito as empresas para controlar o que está ou não sendo feito, se está ou não de acordo e a data prevista para entregar aquilo que efetuou.

## **6. RESULTADOS E DISCUSSÕES**

### **6.1. Postos de Combustível**

Dentro dos setores da economia os postos de combustível se encaixam dentro do setor terciário, além disso, são estabelecimentos de prestação de serviço. Os postos de combustível tem uma infraestrutura até que um pouco complexa, é necessário um terreno com área mínima de 900m<sup>2</sup> em área considerada urbana.

Segundo o SEBRAE o mercado de combustíveis brasileiro é considerado o quarto maior do mundo já que há no país mais de 40.000 postos de combustível, mais de 180 distribuidoras, empregando assim cerca de meio milhão de pessoas e movimentando anualmente mais que 400 bilhões de reais. Assim, por ser um mercado bem grande é necessário que se preste muita atenção nas constantes mudanças que ocorrem no mercado, e realmente é isso que vem acontecendo. Nos últimos anos os postos de combustível estão deixando de se apresentar como um mero local de abastecimento, tornando-se de certa forma um grande centro para os clientes, já que oferecem diversos serviços com uma infraestrutura mais complexa para assim melhor atender os consumidores e atender assim as necessidades de seus clientes. Outro fato que influenciou muito essa maior preocupação dos postos de combustível em relação ao cliente foi que nos últimos anos os postos de combustível chegaram a triplicar, gerando assim uma maior competitividade.

### **6.2. Pesquisa de campo**

Para a realização desse trabalho foi realizado três pesquisa diferentes que se interligam entre si. Foram entrevistados frentistas, ou seja, atendentes que tem que lidar diretamente com os clientes, gerentes, que de forma geral são responsáveis por gerenciar e coordenar a equipe de atendentes e por fim os consumidores. No total foram entrevistados oito frentistas, dois gerentes e sessenta e um consumidores.

### 6.2.1. Frentistas

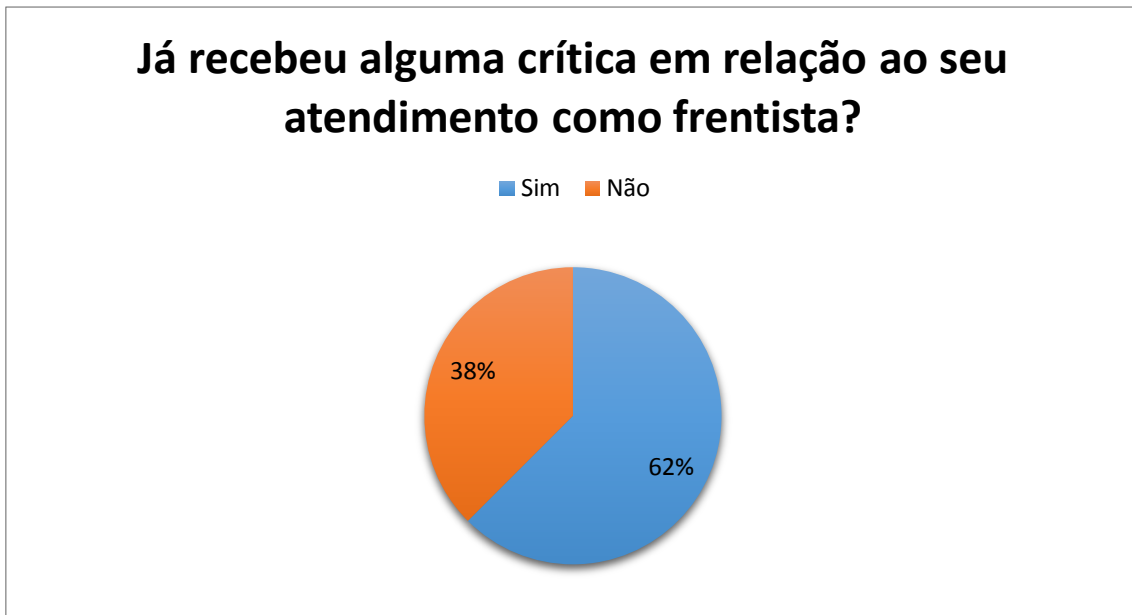


Gráfico 1 - Frentistas, pergunta um (autoral)

Quando perguntados em relação a críticas já recebidas percebeu-se que a grande maioria dos funcionários já haviam sido avaliados de forma negativa, correspondendo assim a 62% dos entrevistados, porém, depois de algumas conversas foi possível perceber que os outros 38% que nunca receberam críticas ocupavam o cargo a relativamente pouco tempo.



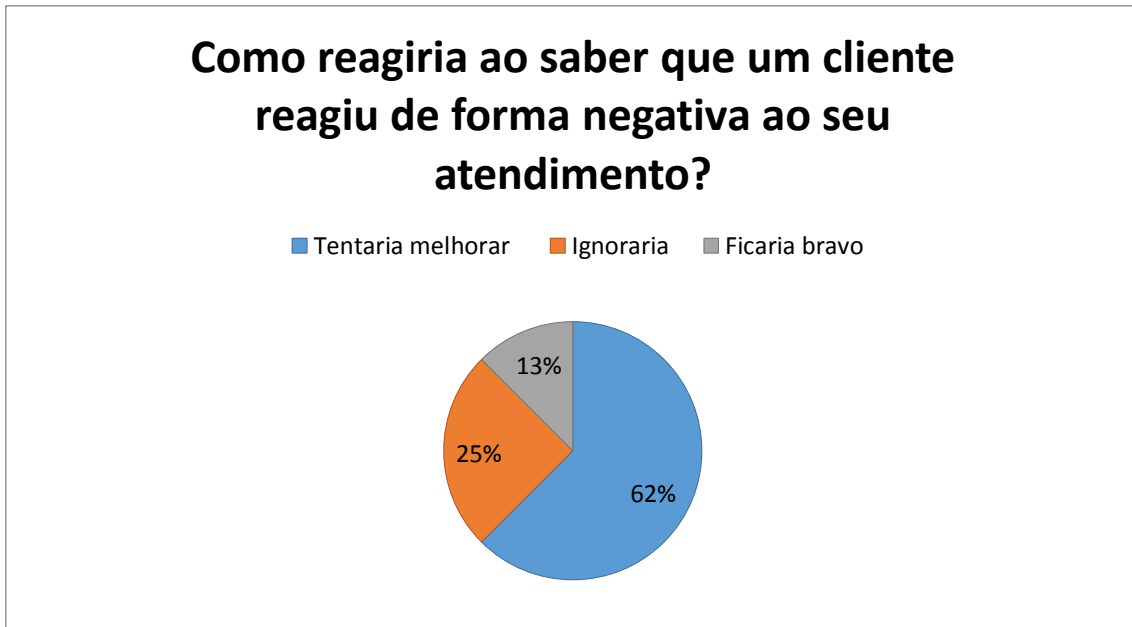


Gráfico 2 - Frentistas, pergunta dois (autoral)

Ao serem questionados sobre a forma como reagem a essas críticas 62% dos frentistas disseram estar sempre em uma busca de melhoras, porém, 25% alegaram que essas críticas não são importantes já que muitas vezes isso ocorre apenas pois o cliente está com um humor ruim, ou coisa do tipo, esse dado é algo realmente alarmante e mais ainda mais preocupante que isso foram os 13% que disseram ficar brava com isso, sendo possível assim brigas entre clientes e funcionários. Somam-se assim 38% dos atendentes que não sabem lidar com a insatisfação dos clientes.

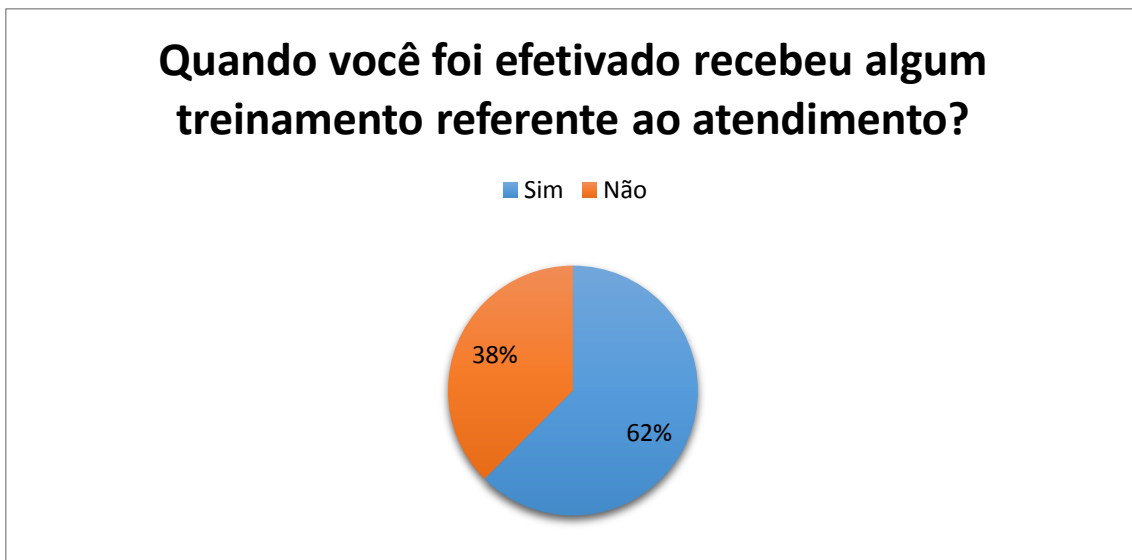


Gráfico 3 - Frentistas, pergunta três (autoral)

Os entrevistados foram perguntados também sobre treinamento. 62% dos frentistas receberam treinamento, porém em alguns casos o treinamento só ocorreu uma vez, no momento da admissão, sendo que os treinamentos em relação ao atendimento devem ser constantes e sempre atualizados devido as grandes mudanças do mercado e dos próprios clientes que estão ocorrendo cada vez mais rápido. Além disso, em outros casos o treinamento sugerido pela empresa foi à convivência com outros colaboradores já experientes. Por fim, 38% dos entrevistados disseram nunca terem recebido qualquer tipo de treinamento.

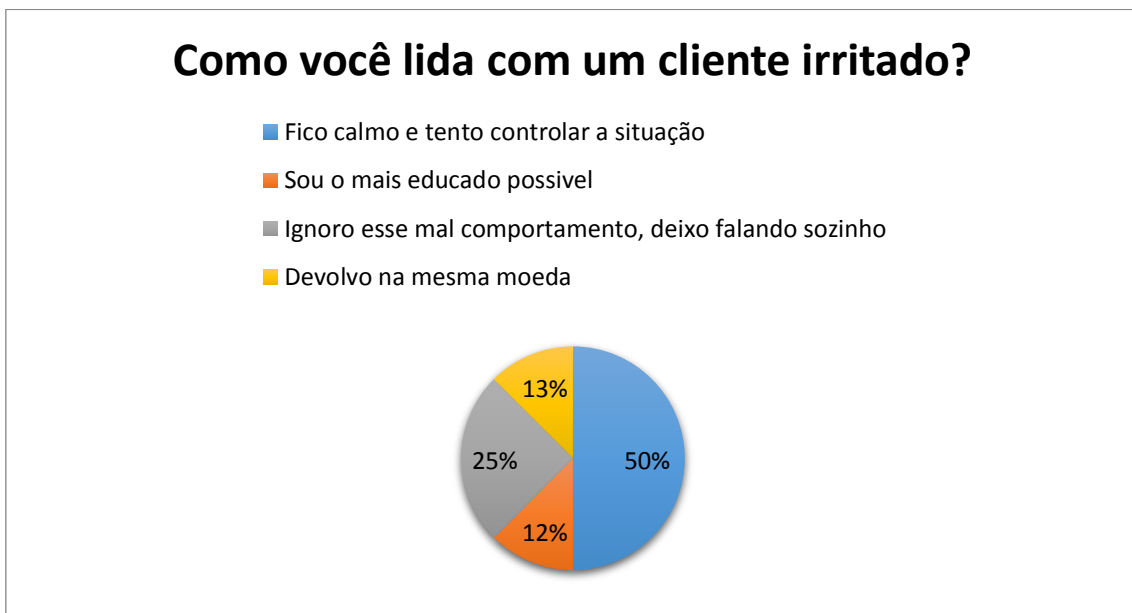


Gráfico 4 - Frentistas, pergunta quatro (autoral)

Quando questionados em relação ao cliente irritado a maioria respondeu de forma prudente sendo que 50% disseram que permanecem calmos para assim tentam controlar a situação e 12% disseram que tentam ser os mais educados possível. Porém 38% ainda não sabem lidar com esse tipo de consumidor, sendo essa porcentagem um número considerado um pouco alto, 25% disseram que ignoram esse comportamento deixando o consumidor falando sozinho, atitude essa que não é recomendável já que o cliente quer se sentir importante e bem tratado e certamente o mesmo não gostaria de ter suas objeções ignoradas como se não valessem, além disso, 13% disseram que acabam devolvendo na mesma moeda o que é totalmente imprudente da parte dos mesmos.



Gráfico 5 - Frentistas, pergunta cinco (autoral)

Nessa análise houve um empate onde 50% afirmaram saber separar o lado profissional do pessoal com facilidade e 50% alegaram ser algo difícil por conta dos sentimentos. Dessa forma percebe-se uma falta de profissionalismo que muitas vezes pode ser resultado da maneira como a empresa trata os seus colaboradores, eles devem ser os clientes internos da empresa de forma que a organização tem que se preocupar com suas expectativas e necessidades.

### 6.2.2. Gerentes



Gráfico 6 - Gerentes, pergunta um (autoral)

Os dois gerentes entrevistados afirmaram que a excelência no atendimento é um compromisso da empresa em que trabalham, porém, através da pesquisa feita anteriormente com os frentistas conclui-se que talvez os colaboradores com cargos mais elevados esquecem de compartilhar dessa filosofia com os demais.

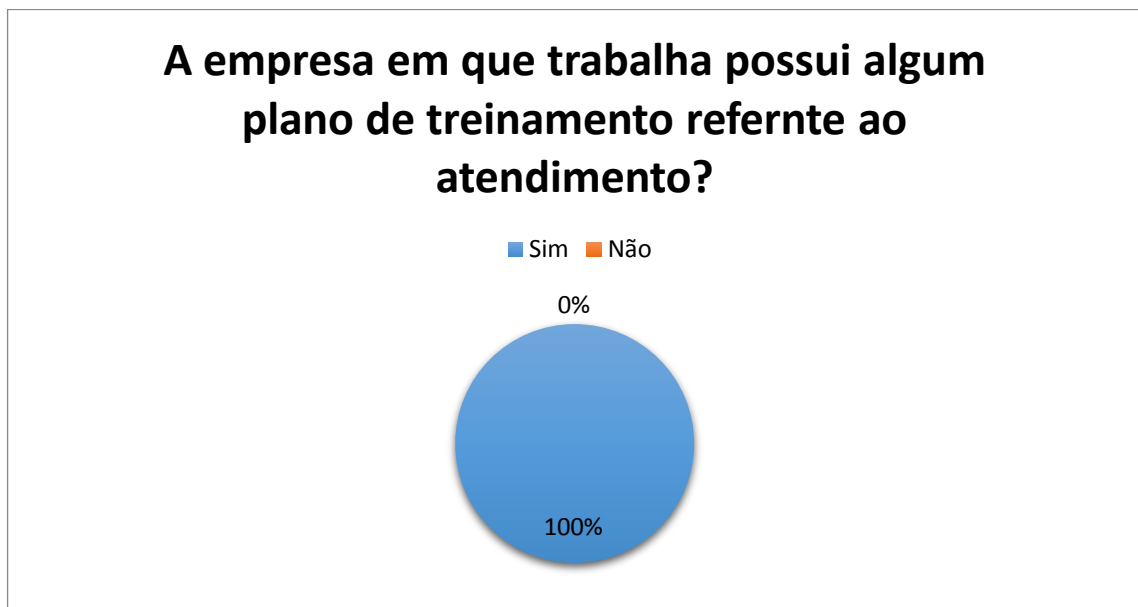


Gráfico 7 - Gerentes, pergunta dois (autoral)

O que ocorreu na pergunta anterior se repete aqui, os dois gerentes afirmaram que há treinamentos focados no atendimento dentro das organizações em que trabalham mas levando em consideração a pesquisa feita com os frentistas é possível concluir que eles mentiram na hora de responder essa pergunta da pesquisa de campo.

## O que você faz quando um colaborador da empresa não está satisfeito com seu próprio trabalho?

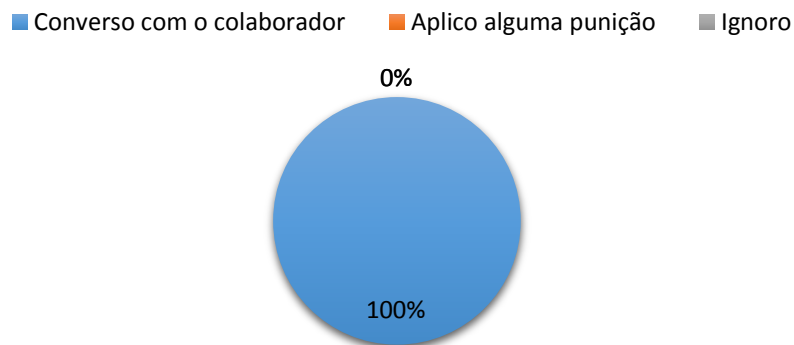


Gráfico 8 - Gerentes, pergunta três (autoral)

Ao serem questionados sobre a forma que reagem a uma crítica os gerentes foram bem prudentes sendo que os dois disseram que seriam extremamente receptivos, tentando descobrir qual a falha para assim pensar em uma solução. Esse pensamento é de extrema importância, pois dentro das empresas os colaboradores devem ter em mente que independente do cargo que ocupe os mesmos se interligam e interdependem entre si e é através do trabalho em equipe que é possível chegar a um atendimento excelente.

## Quando um funcionário recebe muitas reclamações em referente ao seu atendimento o que acontece?

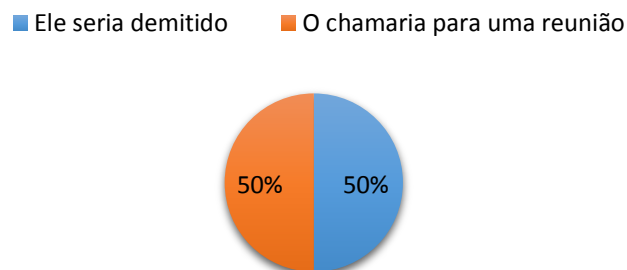


Gráfico 9 - Gerentes, pergunta quatro (autoral)

Ao serem questionados sobre o modo em que lidam com os funcionários que não tem um pleno desempenho obteve-se duas respostas, um deles (50%) disse que chamaria o funcionário em questão para uma reunião para entender toda a situação e caso necessário encaminharia o funcionário para algum outro treinamento, em contra partida o outro (50%) disse que como há um treinamento na hora da admissão do funcionário ele não tolera erros como esse.

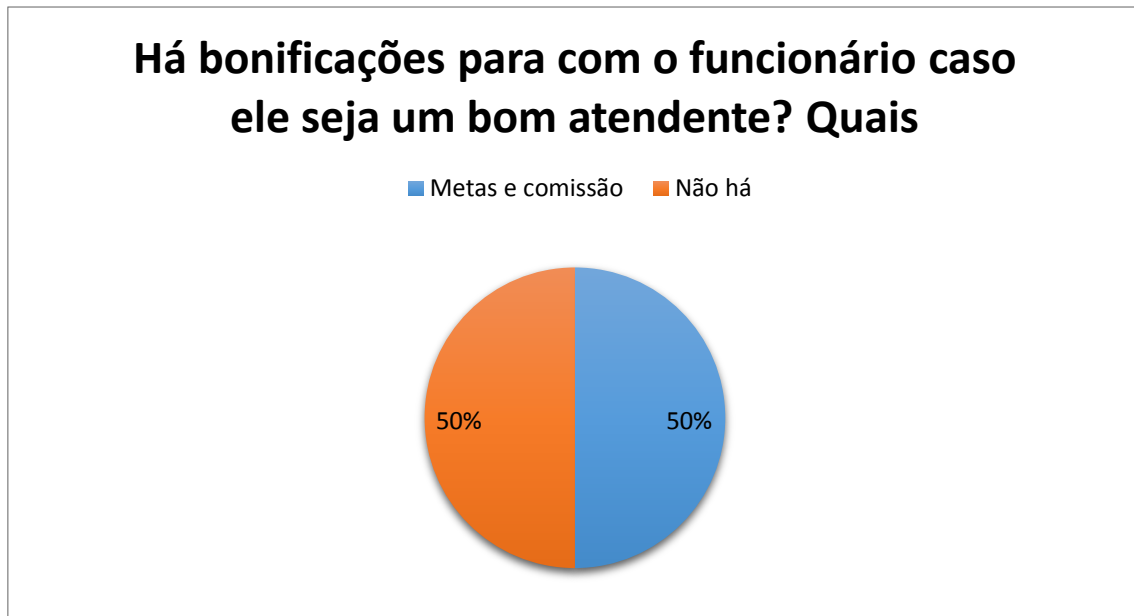


Gráfico 10 - Gerentes, pergunta cinco (autoral)

No caso das recompensas em uma das empresas há um sistema de metas e comissões, o que é bom já que isso acaba mantendo o colaborador um pouco mais motivado. Por outro lado a outra empresa não faz nada em relação a isso.

### 6.2.3. Consumidores

**De modo geral, como você avalia a qualidade do atendimento ao cliente realizado pelos postos de combustível que você frequenta?**

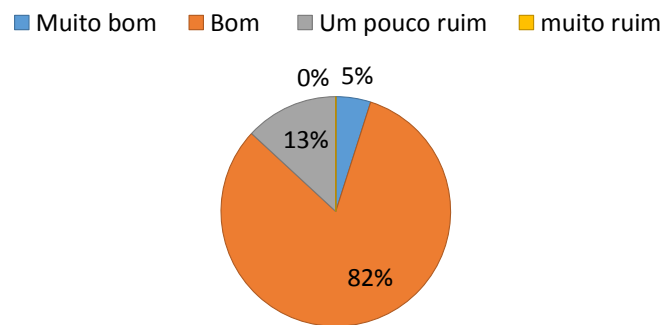


Gráfico 11 - Consumidores, pergunta um (autoral)

De modo geral os consumidores estão satisfeitos com as empresas em questão, porém, as mesmas estão longe de ter um atendimento excelente o que não as torna em com grandes vantagens em relação aos concorrentes.

**Com base em suas últimas experiências, como você avalia o atendimento nos postos de combustível em geral, com relação a esclarecimento de dúvidas e resoluções de problemas?**

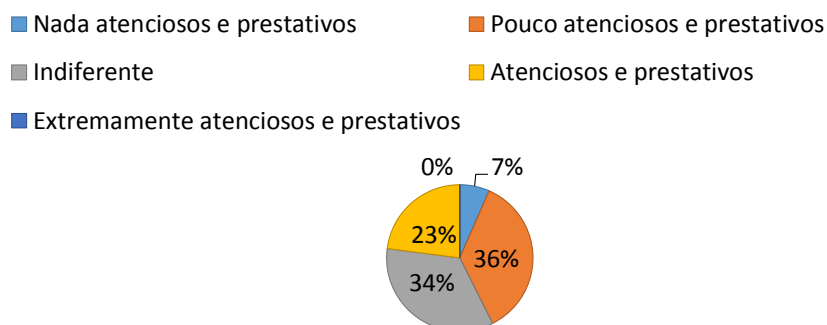


Gráfico 12 - Consumidores, pergunta dois (autoral)

Quando se trata do esclarecimento de dúvida e solução dos problemas as empresas se encontram bem deficientes já que 36% dos clientes afirmam que as empresas se mostram pouco atenciosas e prestativas, outros 34% dizem que o tratamento é indiferente, ou seja, esclarecem as duvidas e resolvem os problemas de forma razoável sem superar as expectativas, outros 7% ainda afirmam que as empresas são nada atenciosas e prestativas, somando assim 77% dos consumidores se encontram insatisfeitos. Assim, uma minoria diz que se sente satisfeita onde 23% dizem que as empresas são atenciosas e prestativas, porém, até os que acham o atendimento bom não se sentem plenamente satisfeitos já que nenhum consumidor alegou que o atendimento era extremamente atencioso e prestativo, assim mais uma vez percebe-se que as organizações não chegam a excelência.

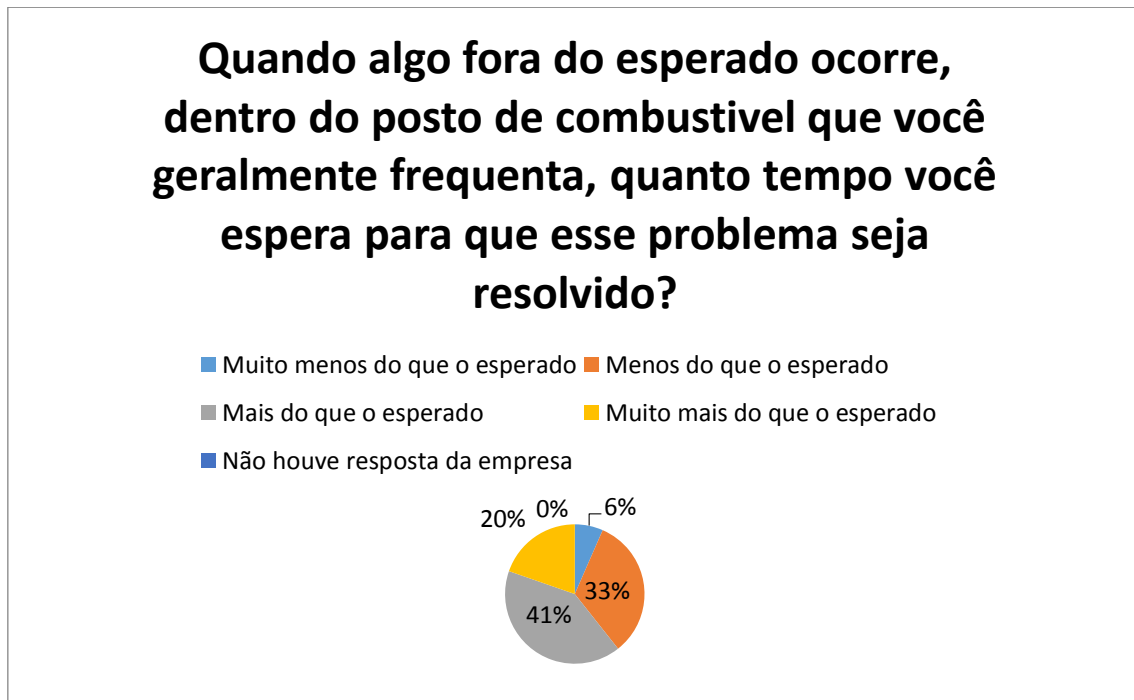


Gráfico 13 - Consumidores, pergunta três (autoral)

Quanto à agilidade na hora de resolver problemas dentro das empresas 41% dos consumidores disseram que as empresas demoram mais do que o esperado e 20% disseram que a houve uma demora muito maior do que o esperado, sendo assim 61% dos clientes se sentem insatisfeitos nesse aspecto. Por outro lado 39% afirmaram estar satisfeitos sendo que 33% afirmaram que o processo durou menos do que o esperado e 6% afirmaram que o processo durou bem menos do que o esperado. Nessa parte da pesquisa podemos ver que mais uma vez há mais clientes



insatisfeitos do que satisfeitos. Apesar da demora em alguns casos, todos sempre foram resolvidos já que um total de 0% afirmou que não houve resposta da empresa.

### Caso fosse mau atendido voltaria a abastecer no estabelecimento em questão?

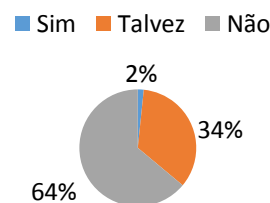


Gráfico 14 - Consumidores, pergunta quatro (autoral)

Nessa parte da pesquisa afirma-se o que no referencial teórico já havia sido discutido, 64% dos consumidores não voltariam no estabelecimento caso fossem maus atendidos, 34% não sabem se voltariam ou não e apenas 2% voltariam ao estabelecimento caso fossem maus atendidos. É bom lembrar que além de perder clientes com o mau atendimento alguns consumidores se dispõem a pagar mais pelo produto e/ou serviços caso haja um excelente atendimento.

### Você tem alguma sugestão de melhorias ?

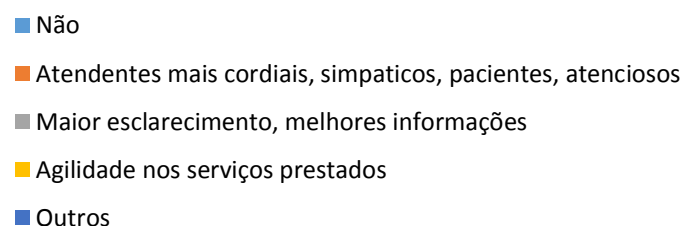


Gráfico 15 - Consumidores, pergunta cinco (autoral)

Na ultima pergunta 32% dos clientes pedem por um atendimento mais humanizado, que como foi discutido durante o referencial teórico pode ser um ponto

positivo e até mesmo um diferencial para as empresas, além disso, 17% pedem por agilidade na hora de atender, 10% pedem por melhores informações e maiores esclarecimentos, 10% deram outras sugestões e 28% decidiram não opinar.

### **6.3. Resultados**

Com base nas pesquisas de campo foi possível confirmar algumas hipóteses já levantadas no decorrer do referencial teórico, além disso, com base nessa pesquisa será possível pensar em possíveis melhorias que a seguir serão sugeridas. De forma geral percebeu-se as empresas não dão a devida importância para os treinamentos, os atendentes, em muitas situações, não estão aptos e capacitados para lidar com os clientes suas expectativas e necessidades, os clientes estão satisfeitos com o atendimento das empresas, mas não consideram o atendimento excelente e outros aspectos, como a agilidade e a resolução de problemas tem uma extrema defasagem o que deixa a grande maioria dos clientes insatisfeitos.

## 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O mercado atual está cada vez mais competitivo tornando-se difícil se manter com uma alta lucratividade, além disso, os clientes estão muito bem informados e conseqüentemente mais exigentes e criteriosos. Nesse contexto, o presente trabalho procurou demonstrar a importância da excelência no atendimento como diferencial competitivo de forma a elevar o patamar das empresas em relação aos seus concorrentes.

Ao longo do desenvolvimento do seguinte trabalho procurou-se responder a seguinte pergunta: Por que ocorre o mau atendimento e como o atendimento em estabelecimentos varejistas influencia no desempenho da empresa?

Com as pesquisas bibliográficas foi possível constatar que o mau atendimento é o causador de quase 80% das perdas de clientes dentro das organizações, comprova-se assim que a excelência no atendimento é uma ferramenta totalmente eficiente já que se acredita que a qualidade do atendimento é o que determina o sucesso ou o fracasso da empresa (Kotler, 2000). Dessa forma a excelência no atendimento pode ser compreendida como a busca pela plena satisfação do cliente sendo a satisfação “comparativo entre o desempenho esperado pelo produto e a expectativa individual” (Kotler 1998, p.53), dessa forma entende-se que além de satisfazer o cliente é necessário também superar completamente suas expectativas.

Por meio da pesquisa de campo buscou-se mostrar as diferentes percepções entre os clientes, os atendentes e os consumidores em relação ao atendimento dentro dos postos de combustível. Através dessa coleta de dados foi possível perceber que a falta de treinamento é sim um dos motivos que leva ao mau atendimento, além da maneira defasada que as empresas tratam seus colaboradores de forma a desmotivá-los.

Dessa forma, conclui-se que o objetivo principal foi alcançado já que foram respondidas as questões anteriormente levantadas.

Em relação aos postos de combustível que foram estudados e analisados percebeu-se que de forma geral os clientes se encontram satisfeitos com o atendimento, porém nenhuma das empresas tem um atendimento considerado excelente. Por meio da pesquisa de campo também foi possível perceber os pontos

mais fracos e mais fortes das organizações em questão, foi constatado, por exemplo, que a demora na resolução de problemas é um dos grandes fatores que influenciam a insatisfação do consumidor.

Através dos resultados obtidos tanto com as pesquisas bibliográficas quanto com a pesquisa de campo e posteriormente a análise e o estudo de todas as informações coletadas torna-se possível apresentar algumas sugestões. Dessa forma, para que as organizações estudadas possam obter uma maior satisfação de seus clientes, decorrente da excelência no atendimento é necessário que as mesmas invistam em treinamentos ao seu quadro de colaboradores para que os mesmos trabalhem com atenção tratando os clientes com cortesia sabendo entender suas necessidades, evitando assim, problemas futuros, tanto com os próprios clientes quanto com os outros possíveis colaboradores, além disso, é importante estudar e identificar as possíveis causas da insatisfação para que assim seja possível a criação de melhorias, sendo que a identificação dessas falhas pode ser feita através de alguma das ferramentas de melhorias já apresentadas no desenvolvimento deste trabalho, porém, quando essas insatisfações não puderam ser totalmente eliminadas é importante saber lidar com isso através da gestão de qualidade que também já foi discutida no desenvolvimento deste trabalho.

Assim a busca contínua de melhorias no atendimento deve ser uma ferramenta aplicada de forma constante dentro das empresas, sendo que isso só se torna possível quando há uma valorização das organizações para com os seus colaboradores. Nos dias atuais um modelo simplista de atendimento não basta, é necessário superar as expectativas dos consumidores, é importante que a empresa tenha uma relação real com o cliente.

## 8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADMINISTRADORES.COM. **Atendimento diferenciado ao cliente.** Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/atendimento-diferenciado-ao-cliente/59676/>> Acesso em 22 ago 2018

ADMINISTRADORES.COM. **CRM: o que é e como funciona.** Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/crm-o-que-e-crm-e-como-funciona/34063/>> Acesso em 20 nov 2018

ADMINISTRADORES.COM. **O Marketing de Relacionamento e os consumidores.** Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/o-marketing-de-relacionamento-e-os-consumidores/67280/>> Acesso em 3 set 2018

ADMINISTRADORES.COM. **Segmentação de Cliente e o Público Alvo.** Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/segmentacao-de-clientes-e-publico-alvo/30082/>> Acesso em 14 nov 2018

ANDREASSEN, T. W. From disgust to delight: **Do customers hold a grudge?** 2001.

BOSHOFF, C. **An experimental study of service recovery options.** International Journal of Service Industry Management, 1997.

CASTELLS, Manuel. **A internet e a sociedade em rede.** Rio de Janeiro: Record, 2005

CEBRIÁN, Juan. A rede - **Como nossas vidas serão transformadas pelos novos meios de comunicação.** São Paulo: Summus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor.** São Paulo: Saraiva, 2007.

CONCEITO.DE. **Conceito de cliente.** Disponível em: < <https://conceito.de/cliente> > Acesso em 14 set 2018

COSTA, Ariane; SANTANA, Lídia e TRIGO, Antônio. Qualidade do Atendimento ao Cliente: Um grande diferencial competitivo para as organizações. Revista de Iniciação Científica RIC Cairu, Vol 02, 2015.

DALLEDONNE, Jorge. Gestão de serviços: **A chave do sucesso nos negócios.** Rio de Janeiro: Senac Nacional, 2008.

DAVIDOW, M. Organizational responses to customer complaints: **What Works and what doesn't**. 2003.

DESATNICK, Robert e DETZEL, Denis. **Gerenciar bem é manter o cliente**. São Paulo: Pioneira, 1995.

ECCLES, G. & DURAND, P. **Complaining customers, service recovery and continuous improvement**. 1998.

E-COMMERCEBRASIL. **Ai que bom seria..** Disponível em: <<https://www.ecommercebrasil.com.br/artigos/ai-que-bom-seria/>> Acesso em 21 nov 2018

EXAME. **Por atender mal, empresas brasileiras perdem R\$ 400 bi**. Disponível em:< <https://exame.abril.com.br/negocios/por-atender-mal-empresas-brasileiras-perdem-r-400-bi/>> Acesso em 15 ago 2018.

FORNELL, Claes e WERNERFELT, Birger. **A model for customer complaint management**. *Marketing Science*. 1988.

FORNELL, Claes e WESTBROOK, R. **The vicious circle of consumer complaints**. *Journal of Marketing*, 1984.

FREEMANTLE, David. **Incrível Atendimento ao Cliente**. São Paulo: Makron Books, 1994.

HONORATO, G. **Conhecendo o Marketing**. Barueri: Manole, 2004.

JOHNSTON, R. E MEHRA, S. **Best-practice complaint management**. Academy of Management Executive, 2002.

KOTLER, Philip e ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 9ª edição. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 6ª edição. São Paulo: Atlas, 1999.

KOTLER, Philip. **Administração em Marketing: a edição do novo milênio**. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

KOTLER, Philip. **Princípios de Marketing**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1993.

KOTLER, Philip. **Administração e Marketing**. 5ª edição. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, Philip; HAYES, Tom e BLOOM, Paul. **Marketing de Serviços Profissionais**. 2ª edição. São Paulo: Manole, 2002.

LA, K. V. e KANDAMPULLY, Jay. **Market oriented learning and customer value enhancement through service recovery management**. Managing Service Quality, 2004.

LOVELOCK, C. & WIRTZ, J. **Services marketing people, technology, strategy**. 7ª Edição. United States of America, Perason. 2010.

MAXIMIANO, Antonio. **Introdução à Administração**. São Paulo: Atlas, 2004.

NETO, José. Caderno de opinião: **O Mercado Brasileiro de Combustíveis**. 2017.

NYER, P. U. **A investigation into whether complaining can cause increased consumer satisfaction**. Journal of Consumer Marketing, 2000.

OLIVER, Richard. **Satisfaction: a behavioral perspective on the consumer**. New York: McGraw Hill, 1997.

OUTER SPACE. **Pizzaria Google**. Disponível em: <<https://forum.outerspace.com.br/index.php?threads/piada-do-dia-pizzaria-google.289025/>> Acesso em 21 nov 2018

PLATA, Sandra. **De acordo com a vontade do cliente**. Disponível em: [www.intermanagers.com.br/archivo/nota.jsp?id=707](http://www.intermanagers.com.br/archivo/nota.jsp?id=707).

PORTAL EDUCAÇÃO. **Expectativas dos Clientes**. Disponível em: <<https://www.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/nutricao/expectativa-dos-clientes/18216>> Acesso em 13 nov 2018

PÓVOA, Marcello. **Anatomia da Internet: investigações estratégicas sobre o universo digital**. Rio de Janeiro: Editora Casa da Palavra, 2000.

QUERO PONTOS. Atendimento ao Cliente: **Como as Interações com Seus Clientes Podem Ajudar Seu Negócio**. Disponível em: <<https://blog.queropontos.com.br/atendimento-ao-cliente-como-as-interacoes-com-seus-clientes-podem-ajudar-seu-negocio/>> Acesso em 15 ago 2018.

REVISTA MF. **Porque as Empresas Perdem Clientes?** Disponível em: <<http://www.meiofiltrante.com.br/edicoes.asp?id=913&link=ultima&fase=C>>

SEBRAE. **Posto de Combustíveis**. 2006.

TAX, S. S. e BROWN, S. W. **Recovering and Learning from Service Failure.** *Sloan Management Review*. 1998.

TOLEDO, J. C. **Gestão da qualidade na agroindústria.** São Paulo: Atlas, vol. 1, 1997.

VERTICE. **Por que as Empresas Perdem Clientes.** Disponível em: <<http://www.contabilidadedef.com.br/por-que-empresas-perdem-clientes/>>

VOITTO. **Kaizen: o que é e como aplicar.** Disponível em: <<https://www.voitto.com.br/blog/artigo/o-que-e-kaizen>> Acesso em 21 nov 2018

ZEITHAML, Valarie; BITNER, Mary e GREMLER, Dwayne. **Services Marketing: Integrating Customer Focus Across The Firm.** 4ª Edição. New York: McGraw-Hill/Irwin, 2006.