



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

FRANCISCO EMMANUEL MARTINS LANDIM ABREU

O ATENDIMENTO DO CENTRO AUTOMOTIVO DE SUPER
ATENDIMENTO COMO INSTRUMENTO DE RELACIONAMENTO DO
CLIENTE DE SEGURO AUTO

FORTALEZA
2013

FRANCISCO EMMANUEL MARTINS LANDIM ABREU

O ATENDIMENTO DO CENTRO AUTOMOTIVO DE SUPER ATENDIMENTO COMO
INSTRUMENTO DE FIDELIZAÇÃO DO CLIENTE DE SEGURO AUTO

Monografia apresentada ao Curso de Administração de empresas da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do grau do título de Bacharel em Administração de Empresas.

Orientador: Prof. Carlos Manta Pinto de Araujo, Ms.

FORTALEZA

2013

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Federal do Ceará
Biblioteca da Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade

A145a Abreu, Francisco Emmanuel Martins Landim.
O atendimento do centro automotivo de super atendimento como instrumento de
relacionamento do cliente de seguro auto / Francisco Emmanuel Martins Landim Abreu - 2013.
83 f.: il.

Monografia (graduação) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia,
Administração, Atuária e Contabilidade, Curso de Administração, Fortaleza, 2013.
Orientação: Prof. Me. Carlos Manta Pinto de Araujo.

1.Seguro de automóveis 2.Clientes - Lealdade 3.Satisfação do consumidor I. Título

FRANCISCO EMMANUEL MARTINS LANDIM ABREU

O ATENDIMENTO DO CENTRO AUTOMOTIVO DE SUPER ATENDIMENTO COMO
INSTRUMENTO DE FIDELIZAÇÃO DO CLIENTE DE SEGURO AUTO

Esta monografia foi submetida à Coordenação do Curso de Administração de Empresas, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Bacharel em Administração de Empresas, outorgado pela Universidade Federal do Ceará – UFC e encontra-se à disposição dos interessados na Biblioteca da referida Universidade.

Data da aprovação: ___/___/___

BANCA EXAMINADORA

_____	Nota
Prof Carlos Manta Pinto de Araújo Professor Orientador	_____
_____	Nota
Prof. Luis Carlos Murakami Membro da Banca Examinadora	_____
_____	Nota
Prof. Jose Guilherme Said Pierre Carneiro Membro da Banca Examinadora	_____

A Deus, meu Pai eterno e Criador de toda a vida, a Ele seja a Glória para sempre [...] A Jesus Cristo, seu filho unigênito que morreu na cruz e ressuscitou para nossa salvação, minha fonte de inspiração em amor, autor e consumidor de minha fé.

Dedico este trabalho em especial a minha amada família: ao meu pai Ricardo, à minha mãe Martha, à minha irmã Raissa, ao meu irmão Pedro, à meus queridos avós Bougival e Cleia e à minha noiva Julianna, amados de minha alma, verdadeiros investidores e incentivadores em minha trajetória

AGRADECIMENTOS

À Deus, pela vida e todas experiências e oportunidades que permitiram me tornar o homem que sou e a chegar onde estou.

À minha amada mãe Martha Porto, que nunca faltou amor, dedicação e energia para, com as bênçãos de Deus, me educar e me ensinar o caminho da verdade, da honestidade, do respeito ao próximo, o valor da família e as maravilhas do amor de Deus.

Ao meu falecido pai Lenine Abreu a quem não tive a oportunidade de conhecer nem conviver, mas sei que, se aqui estivesse, estaria orgulhoso e feliz, pois não tenho dúvidas do amor que tem por nós, onde incluo minha irmã Raissa.

Ao meu pai Ricardo Porto, que me acolheu e me amou como filho e também se dedicou a difícil tarefa de educar e ensinar, sendo um exemplo de pessoa e de homem para mim.

Aos meus avós Bougival Landim e Cleia Landim, aos quais tenho como pai e mãe, que sempre me apoiaram e acreditaram no meu sucesso e, com todo carinho e amor, estiveram sempre presentes de forma ativa em minha vida.

Aos meus irmãos Raissa Martins e Pedro Arthur Porto, que com todo carinho, atenção e amor, são companheiros fiéis e leais e me mostram o quanto posso ser melhor como irmão e como pessoa.

À minha noiva Julianna Bastos , companheira que amo e escolhi para compartilhar minha vida, que cada dia me surpreende com seu amor e dedicação, e merece, sem dúvidas, um especial agradecimento pois nunca desistiu de me incentivar e orientar nas minhas atividades acadêmicas.

Ao meu orientador Carlos Manta, que com muita atenção e empenho me ajudou e apoiou nesse processo de conclusão de curso, compartilhando conhecimentos e aprendizados, permitindo finalizar esse trabalho.

Aos meus amigos, Thomas, Ivyla, Tiago, Fernando, Rui e David que ao longo de todos os anos de amizade, partilhamos alegrias, conhecimentos e aprendizados onde sempre tenho o companheirismo de todos.

RESUMO

O mercado de seguros corresponde, aproximadamente, a 3,6% do PIB brasileiro, arrecadando quase 157 bilhões de reais em prêmios até o final de 2012. O setor de seguro de automóvel é o mais competitivo e representa 13,4% desse mercado. Os eventos indenizados, sinistros pagos, somam, aproximadamente, 15 bilhões de reais, correspondendo a 65% de todo prêmio arrecadado com seguro auto. É através do sinistro que o cliente irá, de fato, experimentar e vivenciar o serviço contratado. Nesse contexto o Centro Automotivo de Super Atendimento (C.A.S.A), busca oferecer a melhor experiência no atendimento de sinistro a fim fortalecer o relacionamento do cliente com a marca. A fim de analisar a relação do atendimento do C.A.S.A como forma de fortalecer o relacionamento do cliente de seguro auto, foi realizado um estudo de caso de natureza qualitativo exploratório, nos quais os dados foram coletados através de documentos do C.A.S.A e de questionários aplicados aos clientes atendidos pelo centro automotivo em questão. Foi observado que o mesmo é um instrumento de interação e atendimento diferenciado, podendo, assim, proporcionar o fortalecimento do relacionamento com seus clientes.

Palavras-chave: Atendimento. Relacionamento. Centro Automotivo.

ABSTRACT

The insurance market represents approximately 3.6% of Brazilian GDP , grossing nearly 157 billion dollars in premiums by the end of 2012. The auto insurance industry is the most competitive and represents 13.4 % of this market . The indemnified events , claims paid , totaling approximately 15 billion dollars , accounting for 65% of all premium collected with auto insurance . It is through the claim that the client will indeed try and experience the contracted service. In this context the Automotive Super-Service Center (CASA) seeks to offer the best experience in the care of a claim in order to strengthen the customer relationship with the brand. In order to analyze the relationship of care CASA as a way to strengthen the customer relationship auto insurance , a case study qualitative exploratory nature , in which data were collected through CASA documents and questionnaires was carried out to customers attended by automotive center in question . It was observed that it is a tool of interaction and differentiated service and may thus promote the strengthening of the relationship with their customers .

Keywords : Service . Relationship. Automotive Center .

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 – Critérios de Satisfação	26
Quadro 2 – Avaliação das necessidades	28
Quadro 3 - Correspondência entre os tópicos teóricos e as questões do questionário	56
Gráfico 1 – Gênero	58
Gráfico 2 – Faixa etária	59
Gráfico 3 – Estado civil	59
Gráfico 4 – Escolaridade	60
Gráfico 5 – Faixa salarial.....	60
Gráfico 6 – Tempo que é cliente da SulAmérica Seguros.....	61
Gráfico 7 – Atração pelo seguro Auto na SulAmérica Seguros	62
Gráfico 8 – Características mais valorizadas.....	63
Gráfico 9 – Vezes que renovou o seguro pela SulAmérica nos últimos 5 anos.....	64
Gráfico 10 – Elementos que fizeram parte do serviço, tais como pessoas, ambiente, clareza das informações, reparos do veículo, confirmam a sensação de ter sido prestado um serviço de qualidade.....	64
Gráfico 11 – Em termos de confiabilidade, o desempenho do serviço e atendimento do C.A.S.A é sempre de qualidade e confiança.....	65
Gráfico 12 – O C.A.S.A oferece agilidade no retorno das solicitações dos clientes.....	66
Gráfico 13 – Os funcionários do C.A.S.A, possuem os conhecimentos, competências, habilidades e atitudes necessárias para prestarem atendimento diferenciado aos clientes.....	66
Gráfico 14 – Receber posicionamento periódico sobre o andamento do sinistro é uma ação relevante para agregar valor ao atendimento do C.A.S.A	67
Gráfico 15 – Experiência de ter sido atendido pelo C.A.S.A, fortaleceu sua relação com a SulAmérica.....	68
Gráfico 16 – Experiência de ter sido atendido pelo C.A.S.A, confirmou sua sensação de ter valido o preço do seguro.....	69
Gráfico 17 – Experiência de ter sido atendido pelo C.A.S.A, foi capaz de lhe proporcionar um encantamento com o serviço recebido.....	70
Gráfico 18 – O C.A.S.A foi capaz de lhe satisfazer ao ponto de na próxima renovação do seu seguro, você pagar até 15% mais caro para continuar na SulAmérica.....	71
Gráfico 19 – Os reparos do veículo atenderam a qualidade esperada pelo serviço.....	72
Gráfico 20 – Na escolha de um serviço como seguro Auto, o consumidor prende-se a experiências anteriores dando preferência a marcas tradicionais.....	72

Gráfico 21 – Avaliação pós-compra.....	73
Gráfico 22 – A experiência de ter sido atendido pelo C.A.S.A foi capaz de criar afinidade com a marca, proporcionando, dessa forma, vontade para continuar se relacionando com marca..	74
Gráfico 23 – Após a finalização do atendimento pelo C.A.S.A, qual frase expressa melhor seu nível de satisfação quanto todo o fluxo de atendimento.....	75
Gráfico 24 – Experiência de ter sido atendido pelo C.A.S.A foi capaz de suprir suas necessidades, desejos e anseios de forma especial, confirmando o esforço e empenho dos funcionários em lhe satisfazer	76
Gráfico 25 – Recomendaria o seguro auto SulAmérica para seus familiares ou amigos.....	77
Anexo 2 – Fluxograma aberto do atendimento de sinistro pelo C.A.S.A	89

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	11
2	QUALIDADE EM PRODUTOS E SERVIÇOS.....	13
2.1	Conceitos e natureza dos serviços	13
2.2	Qualidade em produtos e serviços	16
3	A SATISFAÇÃO DOS CLIENTES NO SETOR DE SERVIÇOS.....	22
4	O COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR DE SERVIÇOS	30
4.1	Estágios de compra	32
5	ATENDIMENTO AO CLIENTE COMO DIFERENCIAL NAS EMPRESAS.....	40
5.1	A importância do atendimento ao cliente	42
6	FIDELIZAÇÃO DE CLIENTE.....	51
7	METODOLOGIA.....	56
7.1	Tipo de pesquisa	56
7.2	Coleta de Dados	57
8	ESTUDO DE CASO	58
8.1	O C.A.S.A.....	58
9	ANÁLISE DOS RESULTADOS	60
	CONSIDERAÇÕES FINAIS	79
	REFERÊNCIAS	81
	APÊNDICE	84
	ANEXO	90

1 INTRODUÇÃO

O mercado do segmento de seguros é altamente competitivo, no qual inúmeras empresas com respaldo nacional e internacional disputam o mesmo nicho¹ mercadológico. O setor de automóveis é o mais acirrado desse mercado. O seguro auto trata-se de um produto padrão entre todas as seguradoras, onde, praticamente, todas oferecem as mesmas coberturas e serviços. Quando um cliente contrata um seguro, ele adquire uma “promessa” de indenização se ocorrer um sinistro, ou seja, evento coberto de natureza fortuito. Dessa forma, o cliente só irá experimentar e utilizar de fato o serviço contratado quando na ocorrência de um sinistro.

Por se tratar de um momento delicado para o cliente, que teve seu bem avariado ou roubado, a prestação do serviço com atendimento diferenciado seguindo padrões de qualidade pode ser relevante para, nesse momento, criar e fortalecer o relacionamento deste com a marca.

Diante deste contexto, justifica-se o desenvolvimento desta pesquisa, pois o atendimento de sinistro do Centro Automotivo de Super Atendimento (C.A.S.A) pode ser um excelente instrumento de relacionamento com clientes no seguro auto, uma vez que, se for bem atendido no momento do sinistro, acredita-se que, no ano seguinte, a probabilidade de renovação com a mesma seguradora é maior. Desta forma, a pergunta que se busca responder é: Qual a relação do atendimento do C.A.S.A com o fortalecimento do relacionamento do cliente no seguro auto?

A fim de buscar essa resposta, foi realizado um estudo de caso de natureza qualitativo exploratório, nos quais os dados foram coletados através de documentos do C.A.S.A e de questionários aplicados aos clientes atendidos pelo centro automotivo em questão.

Ao final deste trabalho, espera-se alcançar a confirmação do C.A.S.A como forte instrumento de relacionamento, bem como ferramenta para construir e manter relacionamentos lucrativos com o cliente entregando-lhe valor superior e satisfação, uma vez que, atendido pelo Centro Automotivo de Super Atendimento, o cliente poderá estar mais disposto a pagar mais caro pelo seguro.

¹ Na terminologia de marketing significa a porção específica de um mercado, geralmente uma parte pequena, com necessidades e hábitos específicos, com consumidores exigentes, normalmente. Disponível <http://www.significados.com.br/nicho/> acesso em 10.09.2013.

O objetivo geral do estudo é analisar a relação do atendimento do C.A.S.A como forma de fortalecer o relacionamento do cliente no seguro auto.

Os objetivos específicos consistem em avaliar a percepção do serviço recebido e identificar os fatores que levam os clientes a renovar o seguro auto. Vale ressaltar que o C.A.S.A além do atendimento a seguros realiza outros serviços e estes não foram considerados por não ser a proposta de estudo realizada nesta monografia.

A presente monografia está estruturada em seções sendo o primeiro a introdução. Na segunda seção a qualidade em produtos e serviços. Na terceira seção a satisfação dos clientes no setor de serviços. Na quarta seção o comportamento do consumidor de serviços. Na quinta seção o atendimento ao cliente como diferencial nas empresas. Na sexta seção a fidelização de clientes. No sétimo capítulo o C.A.S.A como recurso de fidelização e por último tem-se as considerações finais.

2 QUALIDADE EM PRODUTOS E SERVIÇOS

Atualmente, inúmeros são os conceitos sobre qualidade. Na concepção de Garvin (2005), este pressupõe a existência de um grupo de características dos produtos e/ou serviços visando a superação das expectativas de satisfação das pessoas envolvidas. Em outras palavras, Miranda (1995, p. 18) afirma que “qualidade é qualquer coisa que o cliente deseja e necessita. E, uma vez que os requisitos e gostos do cliente estão sempre mudando, a solução para definir qualidade em termos do cliente é realizar constantemente uma pesquisa junto a ele”.

Mas, a exigência do mercado vem crescendo e, com isso, a necessidade de aprimorar a qualidade total, pois a mesma não é mais analisada, somente através de serviços, como também, pelo próprio ambiente da loja, limpeza e se a empresa é socialmente responsável.

Antes, porém cabe identificar o que se entende por serviços e qual a sua relação no estudo da qualidade com a produção propriamente dita.

2.1 Conceitos e natureza dos serviços

De acordo com Kotler (2000, p. 412), serviço é “qualquer ato ou desempenho que uma parte possa oferecer a outra e que seja essencialmente intangível e não resulte na propriedade de nada. Sua produção pode ou não estar vinculada a um produto físico”.

Nesse sentido, Bateson e Hoffman (2001, p. 33) afirmam que “é extremamente difícil definir um produto puro ou um serviço puro. [...] Um serviço puro assume que não há um elemento produto no serviço que o consumidor recebe”.

Para Cobra (1986 *apud* Cordeiro 2001), serviço é mercadoria comercializável isoladamente; produto intangível que não se pega, não se cheira, não se apalpa, não se experimenta antes da compra, mas permite a satisfação de desejos e necessidades dos clientes.

Em uma outra concepção, Kotler (2000) diz que serviço é qualquer ato essencialmente intangível que uma parte pode oferecer à outra, cuja execução pode estar ou não ligada a produto físico.

De acordo com Rocha (2001, p. 41):

Os serviços têm o que se chama de Dominância do Intangível. Daí não possuem propriedades físicas e não podem ser examinados nem avaliados pelos clientes antes da compra. O setor de serviços revela grande heterogeneidade, onde praticamente todas as mercadorias têm características em comum como: imaterialidade, impossibilidade de estocagem, impossibilidade de transporte e importância dos recursos humanos empregados.

Las Casas (2000, p. 15) afirma que serviços “constituem uma transação realizada por uma empresa ou por um indivíduo, cujo objetivo não está associado à transferência de um bem”.

Cordeiro (2001, p. 42-43) define seis características ao analisar os serviços, a saber:

- Os serviços são mais intangíveis do que tangíveis: produto é objeto; serviço é o resultado de desempenho. Quando o serviço é vendido, não há nada mostrado que seja tangível. Os serviços são consumidos mais não podem ser possuídos.
- Os serviços são simultaneamente produzidos e consumidos, isto é, ao mesmo tempo: ao dar aula, o professor produz o serviço educacional que o estudante vai consumindo.
- Os serviços são menos padronizados e uniformes: mesmo que os serviços sejam baseados em pessoas e equipamentos, o componente humano prevalece.
- Os serviços não podem ser estocados: uma vez produzido, o serviço deve ser consumido; não é estocado para venda e consumo futuro.
- Geralmente não podem ser protegidos por patentes: os serviços são facilmente copiados, razão pela qual é interessante que desfrutem de boa imagem e marca.
- É difícil se estabelecer o preço: os custos de produção dos serviços variam em virtude de serem apoiados em trabalho humano estipulado subjetivamente.

Conforme Rocha (2001), independente das características dos serviços, uma forma bem sucedida deve incluir uma percepção abrangente de qualidade através de uma imagem construída com o tempo. Faz-se então necessária a distinção entre qualidade técnica e qualidade de relação. A primeira refere-se à capacidade de atender às expectativas do cliente, enquanto que a segunda ao modo pelo qual um serviço é prestado.

De um modo geral, Kotler (2000, p. 413) afirma que os serviços apresentam algumas generalizações seguras, a saber:

- Variam à medida que são baseados em máquinas e equipamentos, assim como os serviços prestados por pessoas, uma vez que podem ser realizados por pessoas inexperientes ou profissionais especializados.
- Alguns serviços exigem a presença do cliente.
- Diferem de acordo com o atendimento das necessidades pessoais ou administrativas.
- Os objetivos diferem em seus objetivos e propriedade.

Las Casas (2000) afirma que os serviços podem ser classificados por grupos. No entanto, tal critério não encerra com a discussão do assunto, uma vez que as atividades apresentadas em cada área variam de acordo com a abordagem conferida por cada autor.

Assim, ao considerar a classificação a partir esforço do consumidor em adquirir os serviços, Las Casas (2000), os classifica em serviços de consumo e industriais.

Os serviços de consumo são aqueles disponibilizados diretamente ao consumidor final, podendo ser subdivido em: de conveniência, de escolha e de especialidade.

Os serviços de conveniência ocorrem quando o consumidor procura diretamente a empresa prestadora de serviços, tais como; lavanderias, tinturarias, sapatarias, bem como empresas de pequenos ajustes e consertos.

Os serviços de escolha são caracterizados quando têm custos diferenciados em conformidade com o tipo, bem como a qualidade do serviço prestado. Las Casas (2000, p. 17) destaca que “neste caso compensará ao consumidor visitar diversas firmas na busca de melhores negócios”. O autor ainda cita como exemplo desse tipo de serviço os bancos, empresas de seguro, entre outras.

Os serviços especializados são aqueles que requerem conhecimentos técnicos e especializados, uma vez que o consumidor precisa de especialistas, tais como: advogados, técnicos, médicos, dentistas, entre outros.

Já os serviços industriais são aqueles prestados por empresas comerciais, industriais ou institucionais; podendo ser verificado as seguintes categorias, a saber: de equipamentos, de facilidade e de consultoria ou orientação.

Os serviços industriais de equipamentos são aqueles relacionados à instalação, montagem ou manutenção de equipamentos. Os serviços industriais de facilidade são aqueles que incluem os serviços financeiros, de seguros e afins, uma vez que facilitam as operações da organização. Os serviços industriais de consultoria ou orientação são aqueles que auxiliam as tomadas de decisão, bem como incluem serviços de pesquisa, educação e consultoria.

Ao empreender uma classificação dos serviços quanto à durabilidade, Las Casas (2000, p. 18) os divide da seguinte forma:

- a) Consumo:
 - Perecíveis (menos de 6 meses): eventos, tinturaria, cinema.
 - Semiduráveis (6 meses a 3 anos): contabilidade, agências de emprego.
 - Duráveis (mais de 3 anos): educação, saúde, seguro de vida, compra de imóveis, entre outros.
- b) Industriais:
 - Perecíveis (menos de 6 meses): manutenção de fábrica, corretagem, computação.

- Semiduráveis (6 meses a 3 anos): relações públicas, propaganda, arquitetura.
- Duráveis (mais de 3 anos): consultoria, contrato de pesquisa e desenvolvimento.

Este autor destaca ainda que a maior vantagem desta classificação refere-se à relação destes serviços com a durabilidade dos produtos tangíveis. Assim, os consumidores de um serviço podem pensar em investimento a curto ou longo prazo da mesma forma que pensariam em investir em tangíveis.

Empreendendo uma nova classificação dos serviços, Las Casas (2000) os classifica com base em sua tangibilidade, assim, tem-se; serviços relacionados a produtos altamente intangíveis; serviços que adicionam valores a produtos tangíveis e serviços que tornam produtos tangíveis disponíveis.

2.2 Qualidade em produtos e serviços

Apesar das características que diferenciam produtos de serviços toda a conceituação de qualidade que será demonstrada a seguir se aplica a ambos. Esta possibilidade se deve a um fator primordial que é a presença dos serviços antes e durante o desenvolvimento da produção e na continuidade na prestação de serviços no pós venda, ou seja, produtos e serviços se complementam daí a possibilidade de aplicar a ambos os conceitos da qualidade.

Com isso, verifica-se que o estudo da qualidade total pressupõe a compreensão do que realmente é a qualidade. Garvin (2005) aponta que é preciso diferenciar **qualidade da gestão** de **qualidade total**, pois são distintas entre si e, necessariamente, não precisam estar relacionados.

Ao realizar essa diferenciação, Garvin (2005) ressalta que a qualidade refere-se à adequação de um produto ou serviço às necessidades do cliente, tornando-o útil ao público consumidor. Já a qualidade da gestão é concebida como atividades que dirigem e controlam uma empresa acerca dos princípios de gestão da qualidade, visando obter a satisfação das pessoas envolvidas no processo.

Entretanto, a compreensão desses conceitos envolve diversos elementos necessários à viabilização do projeto na empresa, pois qualidade é a adequação ao uso,

conforme já apregoava Juran² enquanto Deming aponta que um dos principais problemas está nas variações.

Assim, Garvin (2005) ressalta que independente do conceito dado ao tema, deve ser compreendida e praticada com o objetivo de orientar para o público-alvo, ou seja, o consumidor, pois é por causa dele que existem produtos e serviços. Portanto, o que se percebe com essa abordagem é que não se limita, apenas, ao cliente externo, englobando todos os interessados, funcionários, administradores.

Este entendimento produz enorme compromisso e requer muito de quem pretende segui-la, pois estabelece que tudo aquilo que, direta ou indiretamente, possa colaborar para uma melhor adequação do produto ou serviço ao uso que dele se fará, deve ser empreendido.

A esse respeito, Paladini (2001, p. 16) afirma que “qualidade é muito mais de que algumas estratégias ou técnicas estatísticas. É, antes, uma questão de decisão, que se reflete em políticas de funcionamento da organização”.

A compreensão da qualidade como “adequação ao uso” é a base, o principal fundamento da gestão da qualidade total (JURAN, 1991, p. 56). É uma opinião que vincula as duas vertentes da qualidade. Realmente, a adequação ao uso, não fixa os elementos determinantes ao ajuste necessário, entendendo-se que qualidade é atributo de um produto ou serviço que satisfaz, totalmente, o consumidor.

Ao analisar a qualidade total, Paladini (2001) destaca que deve englobar aspectos que garantam o **pleno uso do produto ou serviço**, de acordo com as necessidades do cliente. Em seus pressupostos, Deming defende que o atendimento às expectativas, muitas vezes, vai além do esperado pelo consumidor.

Ao enfatizar a “adequação ao uso”, nota-se que serão responsáveis pela qualidade todos os elementos que tiveram alguma participação, direta ou indireta na produção do bem ou serviço. Esses elementos são as pessoas, equipamentos, métodos, informações, matérias primas, ambiente (STACHELSKI, 2001, p. 21).

Segundo Crosby (1985), em relação a todas as pessoas da empresa, deverão ser informadas, sobre os conceitos, ações e objetivos práticos e fáceis para todos os que participarem, não somente nos ambientes organizacionais, mas principalmente, nos outros

² Joseph Moses Juran e William Edwards Deming foram os fundadores da Qualidade Total juntamente com engenheiros japoneses a partir dos anos de 1950.

ambientes frequentados e muito importante para o dia-a-dia das pessoas, tais como, o ambiente doméstico, a igreja, vida social, etc.

Conforme Stachelski (2001), a identificação e solução de não conformidade com o envolvimento de todos os envolvidos no processo. Este método segue um modelo prático e imediato, dando condições para que sejam resolvidas todas as não conformidades, de forma participativa e totalmente integrada. O procedimento a seguir consiste de cinco etapas:

- O facilitador, o promotor ou alguém interessado convida as demais pessoas do ambiente para uma reunião inicial que tem que ser informativa e direta. Onde todos começarão a conhecer as não conformidades que existem no ambiente.
- Utilizando a técnica de tempestades de ideias (*brainstorming*) para auxiliar o levantamento das não conformidades.
- Faça uma lista das não conformidades levantadas em uma reunião específica e com participação de todas as pessoas do ambiente que estão envolvidas.
- Inicie a solucionar as não conformidades segundo a priorização que foi feita antes, identificando os efeitos fundamentais através de perguntas.
- Então defina ações de prevenção ou de bloqueio que evitem o retorno posterior das não conformidades (STACHELSKI, 2001, p. 46).

Em seus postulados, Crosby (1985) ressalta que um serviço deve ter sua qualidade vinculada aos requisitos necessários do produto e prestação de serviços e às necessidades do consumidor, envolvendo todas as pessoas necessárias para alcançar estes objetivos.

Essa análise mostra que a qualidade total relaciona-se realmente ao consumidor, seja pela abrangência do conceito, pelo envolvimento de todos os membros da organização ou pelos esforços empreendidos no sentido de agradá-lo.

Uma característica fundamental da definição de qualidade como “adequação ao uso”, é o aspecto dinâmico da definição. De fato, a alteração do conceito da qualidade dentro do ambiente produtivo é decorrente das mudanças ditadas pelo dia-a-dia do mercado consumidor. A história mostra que, na verdade, quem prestou atenção a estas alterações, se manteve sempre com seus produtos ou serviços aceitos e sobreviveu. (STACHELSKI, 2001, p. 24).

Para tanto, são necessários novos conhecimentos, habilidades, competências e atitudes, com as organizações precisando desenvolver uma cultura que valorize a aprendizagem, criando uma nova consciência sobre os valores e objetivos da empresa, em prol de seu desenvolvimento e sustentabilidade³ no mercado em que atuam.

³ Sustentabilidade também nos remete a uma dimensão temporal pela comparação de características de um dado contexto ecológico e sociocultural no passado, presente e futuro. O primeiro serve como parâmetro de sustentabilidade, enquanto que o último requer a definição do estado desejável da sociedade no futuro. (RATTNER, 1999 p. 67)

Na opinião de Paladini (2001), é fundamental que existam ambientes onde a qualidade possa ser desenvolvida. Para ele, três modelos podem ser adotados: qualidade *in-line*; qualidade *off-line*, qualidade *on-line*.

Esses padrões citados por Paladini (2001) ressaltam a necessidade da empresa em empreender esforços para desenvolver uma nova cultura organizacional. A esse respeito, o autor destaca que a qualidade *in-line* é a mais elementar da cadeia da qualidade total, sua obtenção ocorre em nível do processo de produção, caracterizando-se pelos elementos básicos destinados ao processo de fabricação. Resumidamente, é concebida como a ausência de defeitos. Ao analisar a qualidade *in-line*, Stachelski (2001, p. 26) considera que:

[...] a ocorrência de defeito no produto, seja qual for a natureza, prejudica a perfeita utilização do produto e compromete a sua qualidade. Por isto este modelo prioriza, fundamentalmente, os esforços para a correção e a prevenção de defeitos. Cabe observar que se adota aqui a seguinte noção de defeito: defeito é a falta de conformidade que se observa em um produto quando determinada característica da qualidade é comparada com suas especificações.

A qualidade *in-line* colabora com os postulados de Crosby (1985) ao defender a conformidade com os requisitos. Assim, quando se refere à qualidade é preciso fazê-lo em termos específicos e itens que possam ser mensuráveis. Para Paladini (2001) isso também pode ser verificado nos negócios da empresa, em que a mensuração deve ocorrer continuamente, determinando a conformidade aos requisitos e quando não há conformidade, a qualidade inexistente.

Com esse tipo de qualidade vê-se a necessidade da superespecialização das pessoas e das áreas da organização, a fim de satisfazer aos desejos e anseios dos clientes. Mas, esse fator acaba gerando desequilíbrio na empresa, tornando-se prejudicial à manutenção da qualidade total, pois cria uma cultura departamentalizada, relegando a visão sistêmica necessária a um empreendimento.

Este é um aspecto da nova cultura da gestão da qualidade e papel fundamental da alta administração: perceber a empresa como sistema. Um sistema é uma rede de componentes interdependentes que trabalham em conjunto para tentar realizar o objetivo do sistema (STACHELSKI, 2001, p. 27).

Nesse contexto, surge um dos principais elementos que devem ser defendidos com a implantação da qualidade total nas empresas, a cooperação, fazendo com que as pessoas da organização trabalhem juntas, mas, com autonomia e evitando conflitos.

Já a qualidade *off-line* é analisada por Paladini (2001) como aquela que enfatiza a qualidade por meio da ação das pessoas que não atuam, necessariamente, no processo produtivo, mas o suportam, isto é, realiza atividades indiretas como na aquisição de materiais, marketing, serviços, entre outros, que também podem ser entendidas como atividades meio considerando que a estas também cabe cumprir preceitos da qualidade.

Esse modelo é suportado a partir da ideia de dinamicidade do mercado, podendo ser alterado a partir de suas características. Para isso, é necessário que o produto seja adequado, ajustando-se aos requisitos exigidos pelos clientes, a partir de um processo flexível.

Ao analisar o modelo de qualidade *on-line* Paladini (2001, p. 20) afirma que se fundamenta na noção de qualidade do projeto. Complementando, o autor ainda afirma que:

Denomina-se qualidade de projeto a análise que se faz do produto, em termos de qualidade, a partir da estruturação de seu projeto. Esta análise é feita sempre que se comparam as diversas formas de um mesmo produto ou produtos similares, nos quais as diferenças aparecem sempre por alterações realizadas em nível de seus projetos respectivos. Assim, a qualidade de projeto é observada quando são confrontados dois ou mais tipos ou modelos de um mesmo produto, ou ainda, produtos similares quanto a seu uso (PALADINI, 2001, p. 20-21).

Dessa forma, verifica-se que a qualidade *on-line* é importante ao projeto pode definir a faixa de mercado na qual o produto será inserido. Para isso, deve determinar os critérios, os parâmetros, de desempenho que devem ser seguidos a fim de alcançar os objetivos determinados, bem como quais as prioridades devem ser perseguidas.

Stachelski (2001, p. 27) afirma que o “padrão da qualidade do produto vai determinar que tipo de consumidores se espera atingir, além de outros aspectos relevantes a se considerar como próprio preço do produto”. Isso ocorre porque aperfeiçoar a qualidade dos produtos e do projeto traz custos mais altos de produção e, conseqüentemente, tende a diminuir a margem de lucro.

Mas, a adoção do modelo *in-line* tende a diminuir esse aumento de custos, tendo como resultado um produto com qualidade e mais barato.

O modelo de qualidade *on-line*, assim, opera primeiro com a qualidade do produto; a seguir, em função das alterações observadas no mercado, o processo produtivo é realimentado com as informações referentes às mudanças que a qualidade do projeto deve portar para ajustar-se à realidade do mercado. A flexibilidade do processo está relacionada com a qualidade da conformação que a empresa possui em face das alterações de projeto determinadas pelo mercado (STACHELSKI, 2001, p. 28).

Conforme exposto neste item, verificou-se que a qualidade total pressupõe planejamento e difusão de conceitos e métodos por meio de treinamentos constantes, focando

nos processos produtivos através da padronização e implantação de rotinas, avaliando os resultados que possam ser reciclados, aperfeiçoados a cada momento e todas estas seguindo os preceitos da qualidade em sintonia com a adequação ao uso que se espera atender dos clientes alvo. Esta adequação ao uso resultará da identificação pelo fornecedor da qualidade percebida pelo cliente o que promoverá a satisfação deste como será estudado no próximo capítulo.

3 A SATISFAÇÃO DOS CLIENTES NO SETOR DE SERVIÇOS

Assim, como capítulo anterior se fez a associação da qualidade a produtos e a serviços doravante se focaliza como se comportam os conceitos de qualidade em empresas do setor de serviços já que esta promove também a satisfação de clientes.

No atual mercado em que preço e qualidade não são mais os principais diferenciais competitivos, a satisfação do cliente assumiu importante papel na competitividade das empresas, sendo fator determinante à sobrevivência ou não das organizações.

Com isso, também é válido destacar que os processos administrativos são um complemento à atuação das pessoas, consideradas verdadeiros capitais intelectuais, capazes de diferenciar uma empresa mais competitiva de outra. Dessa forma, o gerenciamento de processos busca alcançar a melhoria contínua da qualidade, redução de custos, produtividade, bem como se adequando às necessidades, desejos e anseios de um consumidor cada vez mais exigente e consciente de seus direitos e deveres. (GUAZZI, 1999)

Dessa forma, verifica-se que para alcançar a almejada lucratividade, as empresas devem investir no levantamento da satisfação de seus clientes, necessitando fazer parte de seu planejamento estratégico, pois angariar novos consumidores para sua carteira é mais vantajoso e mais barato do que tentar tirá-los de seus concorrentes, pois os resultados obtidos podem ser de curto, médio ou longo prazo.

Ao analisar o tema, Kotler (2001) menciona que a satisfação do consumidor deve ser compreendida a partir de três conceitos distintos.

Inicialmente, é preciso entender o conceito de necessidade como algo inerente à própria condição humana, vinculando-se a aspectos como moradia, alimentação, segurança, entre outros elementos relacionados à própria sobrevivência das pessoas.

Em seguida, o autor menciona que se deve compreender o desejo como segundo elemento da satisfação do consumidor, a partir da necessidade de satisfazer alguma vontade ou anseio, de modo mais profundo e específico, bem como por meio de influências mais fortes do ambiente social.

O terceiro elemento da análise de Kotler (2001, p. 35) conceitua a demanda como o “desejo de produtos específicos apoiada na habilidade e vontade de comprá-los“, assim, ainda destaca que este é o principal elemento que precisa ser identificado e medido pelas empresas, a fim de analisarem possíveis adequações em suas linhas de produtos ou serviços, a fim de continuarem conquistando novas parcelas de mercado.

Segundo Mowen (2003), é nesse contexto de buscar constantemente atender às necessidades, desejos e anseios de sua clientela que as empresas se viram obrigadas a adequarem suas formas de administração, com a implementação de programas de qualidade total, atendimento aos clientes, bem como metodologias de retenção e fidelização de consumidores. Assim, constata-se antes o setor da empresa que mais tinha relevância era a engenharia, com o desenvolvimento de seus produtos padronizados, sem considerar as diferentes necessidades.

Ainda segundo Mowen (2003), é válido lembrar o movimento fordista que há sua época reverenciava a produção de qualquer produto, desde que fosse preto, ou seja, desconsiderava a possibilidade de produzir veículos em cores diferentes, impondo às pessoas uma condição de adequação ao produto. Mas, essa prática não perdurou por muito tempo, uma vez que os clientes começaram a exigir diferentes cores e linhas de automóveis, visando atender suas necessidades e anseios.

Para o autor, ao buscarem estratégias que atraiam os clientes, as empresas precisariam verificar quais os serviços deveriam ser prestados, a fim de agradar a clientes com diferentes perfis de compra, a fim de que fiquem satisfeitos com sua aquisição e, se possível, assim permaneçam, despertando a vontade de continuarem a desenvolver uma relação de longo prazo com a empresa.

A identificação do nível de satisfação do consumidor deve ocorrer por meio de técnicas simples e claras, com baixos custos e que objetivem a retenção e fidelização destes clientes. De acordo com análise de Zeithaml e Bitner (2008, p. 87) conceituam a satisfação dos clientes como: “A resposta ao atendimento do consumidor. Trata-se da avaliação de uma característica de um produto ou de um serviço, ou próprio produto ou serviço, indicando que com eles se atinge um determinado nível de prazer proporcionado pelo consumo”.

Ou seja, a satisfação dos clientes é um aspecto subjetivo envolvendo a percepção que a pessoa tem sobre o produto ou serviço recebido, e como ele auxiliou no alcance das necessidades, desejos ou anseios destas pessoas. Além disso, ela é influenciada por atributos específicos e bastante individuais, por envolver emoções e as percepções de ganho que eles tenham.

Analisando a satisfação dos clientes no setor de serviços, Denton (1995, p. 21) acredita que:

A satisfação dos clientes ocorre quando uma companhia enfoca seus esforços em serviços com qualidade. A satisfação dos clientes produz recompensas reais para a companhia em termos de lealdade dos clientes e na imagem da empresa. A

insatisfação dos clientes produz melindres reais e isso é um fato que as empresas raramente podem se dar ao luxo de ignorar. Como clientes, nós voltaremos a uma empresa muitas vezes porque conhecemos a sua qualidade, sabemos que podemos confiar nas pessoas que aí trabalham e sabemos que obteremos serviços consistentes.

Sobre esta percepção de ganho ou preço justo, Zeithaml e Bitner (2008, p. 89) acreditam que a satisfação seja importante, pois:

A satisfação de clientes também é influenciada pelas percepções de ganho ou de preço justo. Os clientes perguntam a si mesmos: fui tratado de forma, justa, comparado com outros clientes? Outros clientes tiveram tratamento melhor que o meu, conseguiram melhores preços ou desfrutaram de melhor de melhor qualidade de serviços? Fui bem tratado como contrapartida ao que paguei e pelo esforço gasto?

Nesse caso, os autores ainda ressaltam a tendência que os clientes têm de comparar-se a outros consumidores no que se refere à qualidade do atendimento recebido e do serviço prestado.

Lovelock e Wirtz (2006, p. 40) também analisam a importância da satisfação dos clientes ao receberem uma determinada prestação de serviços, afirmando que:

Satisfação pode ser definida como um julgamento mais voltado à atitude, em seguida ao ato de compra ou a uma série de interações do consumidor com o produto. Grande parte dos estudos é baseada na teoria da confirmação ou não-confirmação de expectativas pré-consumo é o determinante essencial da satisfação. Isso significa que clientes têm certos padrões de serviço em mente (suas expectativas) antes do consumo, observam o desempenho do serviço e o comparam com seus padrões e então formam seus julgamentos de satisfação com base nessa comparação.

Desse modo, verifica-se que qualidade e satisfação são elementos diferentes, mas que caminham lado a lado e que podem facilmente ser confundidos pelos consumidores.

Ao analisarem este aspecto da qualidade e da satisfação dos consumidores ao adquirirem um determinado serviço, Lovelock e Wirtz (2006, p. 33) afirmam que:

Clientes avaliam a qualidade de serviço comparando o que esperavam com o que perceberam que receberam de determinado fornecedor. Se suas expectativas forem atendidas ou excedidas, eles acreditarão que receberam um serviço de qualidade e, contanto que a relação preço/qualidade seja aceitável e que outros fatores situacionais e pessoais sejam positivos, provavelmente ficarão satisfeitos e, por conseguinte, será mais provável que comprem novamente e permaneçam fiéis àquele fornecedor. Contudo, se a experiência de serviço não atender às suas expectativas, eles podem se queixar da má qualidade do serviço, sofrer em silêncio ou trocar de fornecedor no futuro.

A partir da citação acima, verifica-se que a relação harmoniosa entre fornecedor e cliente é fundamental na percepção real entre a qualidade e a satisfação na prestação de serviços.

Para tanto, é primordial que o cliente tenha uma relação harmoniosa com o vendedor, estabelecendo uma relação com expectativas futuras, pois reconhece que a empresa investe na melhoria da qualidade total, com a valorização do meio ambiente.

Observa-se que o grau de satisfação do cliente surge em decorrência de uma comparação realizada entre o resultado da compra e as expectativas diante da mesma. A consequência desse procedimento comparativo pode ser positiva, negativa ou neutra, proporcionando, assim um maior grau de satisfação ou insatisfação.

Nesse contexto, é fundamental evitar lacunas entre a qualidade dos serviços prestados a fim de que seja percebida pelos clientes e suas expectativas, a fim de aumentar a vantagem competitiva das empresas, deixando-as mais lucrativas e com uma clientela maior que seus concorrentes. Para isso, é preciso que a organização saiba exatamente o que, quando e como oferecer aos seus clientes, identificando, inclusive, os seus desejos não explicitados.

McKenna (2001) defende que o marketing tem a responsabilidade de diminuir as diferenças entre compradores e vendedores, fornecendo o máximo de informações sobre os produtos e serviços comercializados, a fim de que a venda transcorra sem maiores problemas, uma vez que os envolvidos estão cientes da qualidade oferecida, de suas garantias, bem como dos direitos e deveres de ambos no estabelecimento desta relação de consumo.

Na opinião de Porter (1997), a maior vantagem competitiva que uma empresa pode obter é oferecer aos seus clientes serviços únicos, com valor agregado percebido por eles, a partir de uma série de ações que sejam seu diferencial perante seus concorrentes, fortalecendo sua marca no mercado, bem como sendo a primeira opção de escolha, pois suas ações de diferenciação são reconhecidas pelos consumidores.

O autor ainda afirma que a “diferenciação implica que uma empresa possa oferecer valor único aos clientes – características, tecnologia e desempenho superiores” (PORTER, 1997, p. 68). Continuando com esta análise, menciona que:

(...) para a empresa pequena, o único modo de sobreviver é ter noção clara do nicho de mercado em que trabalha e a maneira de se diferenciar dos concorrentes e também que as ferramentas gerenciais dizem respeito a coisas que todas as empresas devem fazer, mas a estratégia se refere às coisas que fazem com que determinada empresa seja diferente (PORTER, 1997, p. 69).

Mesmo assim, ainda são encontrados alguns desacordos entre os autores que abordam o assunto, pois uma parcela deles acredita não ser possível a criação de um indicador que meça a satisfação dos consumidores, outra parcela, no entanto, pensa que uma vez que se trata de um fator extremamente subjetivo, um elemento intangível.

Para McKenna (2001), a melhor forma de compreender a satisfação dos clientes é verificar o posicionamento do produto no mercado, bem como tentar desenvolver pesquisas que traduzam suas expectativas futuras, a fim de orientar as principais adequações e melhorias que precisam ser realizadas para deixar os produtos com as características desejadas pelas pessoas. Assim, o autor defende que todas as etapas do processo de produção devem estar preocupadas com a satisfação do consumidor, devendo fazer parte da própria política da empresa, como principal meta a ser alcançada.

O nível de satisfação dos consumidores, conforme explana Harrington (1993) é relativo à diferença entre a qualidade e o desempenho percebidos e as expectativas das pessoas, considerando-se que estas estão cada vez mais exigentes e conscientes de suas necessidades, direitos e deveres.

Assim, é fundamental que as empresas invistam na melhoria da qualidade de seus produtos e, principalmente, na prestação de serviços antes, durante e após a ação de compra, a fim de agregar valor, diferenciando-se dos demais no mercado.

Na concepção de Cobra (2001, p. 39), a satisfação dos consumidores pode ser compreendida como “(...) decorrência de uma série de eventos que começa quando a empresa procura pela primeira vez o cliente e é uma tarefa que, na verdade, nunca termina”.

Assim, a fim de continuar atuando no mercado, é primordial que as organizações, além de conquistarem novos clientes, fidelizem os atuais, uma vez que é mais barato e menos trabalhoso do que ir buscá-los da concorrência (KOTLER, 2001). Para isso, é necessário entender que o consumidor satisfeito é o principal alicerce para os negócios futuros da organização.

Existem diversos métodos que podem ser usados, a fim de avaliar o nível de satisfação dos consumidores e sua percepção sobre os serviços recebidos, dentre elas, a pesquisa de mercado é muito usada. As organizações podem usar esta ferramenta por meio da emissão de relatórios gerenciais que trazem informações e dados qualitativos e quantitativos sobre o desempenho de suas operações, dessa forma, é muito importante que as organizações adotem uma rotina de análise do desempenho dos colaboradores que atendem aos clientes, uma vez que a qualidade no atendimento é um dos principais diferenciais competitivos que uma empresa pode ter perante seus concorrentes.

Cobra (2001) defende que nos próximos anos as organizações devem ser cientes da necessidade de conhecer as necessidades de seus clientes, desenvolvendo produtos e serviços adequados às suas expectativas e desejos.

No entanto, nem sempre a qualidade existente em uma prestação de serviços é a percebida pelo cliente, principalmente quando existe mal-entendidos sobre sua forma de uso, ou, até mesmo, por uma linguagem inadequada, uma campanha promocional mal elaborada que deixa dúvidas ou cria expectativas que não poderão ser atendidas. Estas possibilidades são inclusive condenadas pelo código do consumidor Lei nº 8.078, de 11 de setembro de 1990 Artigos 36 a 38, e posteriores atualizações, sob a denominação de propaganda enganosa.

Da Publicidade

Art. 36. A publicidade deve ser veiculada de tal forma que o consumidor, fácil e imediatamente, a identifique como tal.

Parágrafo único. O fornecedor, na publicidade de seus produtos ou serviços, manterá, em seu poder, para informação dos legítimos interessados, os dados fáticos, técnicos e científicos que dão sustentação à mensagem.

Art. 37. É proibida toda publicidade enganosa ou abusiva.

§ 1º É enganosa qualquer modalidade de informação ou comunicação de caráter publicitário, inteira ou parcialmente falsa, ou, por qualquer outro modo, mesmo por omissão, capaz de induzir em erro o consumidor a respeito da natureza, características, qualidade, quantidade, propriedades, origem, preço e quaisquer outros dados sobre produtos e serviços.

§ 2º É abusiva, dentre outras a publicidade discriminatória de qualquer natureza, a que incite à violência, explore o medo ou a superstição, se aproveite da deficiência de julgamento e experiência da criança, desrespeita valores ambientais, ou que seja capaz de induzir o consumidor a se comportar de forma prejudicial ou perigosa à sua saúde ou segurança.

§ 3º Para os efeitos deste código, a publicidade é enganosa por omissão quando deixar de informar sobre dado essencial do produto ou serviço.

§ 4º (Vetado).

Art. 38. O ônus da prova da veracidade e correção da informação ou comunicação publicitária cabe a quem as patrocina.

Para tanto, é primordial que a empresa entenda o que realmente seus clientes querem, a fim de desenvolver produtos com uma amplitude capaz de satisfazê-los em suas diferentes expectativas.

Na concepção de Kotler (2001), os principais elementos voltados à satisfação do cliente são a elaboração de produtos e, principalmente serviços superiores, com excelência na equipe de vendas, entrega e agregação de serviços de pós-vendas. Nesse caso, é preciso considerar que não existem empresas isentas de erros, seja no projeto, promoção, na venda ou, até, no valor agregado a ele. Mas, mesmo assim, ainda é possível tentar contornar a situação e deixar o cliente satisfeito, basta desenvolver uma relação de confiança em que, mesmo com o erro percebido, a empresa tem a possibilidade de contorná-lo. Segundo Tonietto (2003, p. 52):

Embora possa levar a organização a acreditar que somente esses departamentos devem entrar em contato com o cliente, isso seria um erro estratégico, mas um erro que muitas organizações cometem. Contudo, os departamentos de vendas e marketing são a principal interface com o cliente externo.

A partir do exposto, reforça-se que o conceito de satisfação do cliente pode ser entendida a partir da colocação entre o desempenho percebido e das expectativas dos seus clientes. Assim, se a performance dos serviços prestados ficarem longe das expectativas dos clientes, é grande a tendência de insatisfação, mas caso a empresa consiga exceder essas expectativas, os consumidores ficarão encantados com a empresa, altamente satisfeitos e, dificilmente, irão procurar outros fornecedores, pois acreditam que já encontraram a melhor oferta no atual.

O encantamento com o serviço oferecido pela empresa desenvolve um processo de afinidade emocional com a marca, fazendo com que o cliente seja mais fiel e satisfeito.

Os clientes desenvolvem suas expectativas a partir de experiências anteriores de aquisição de serviços em diferentes empresas a partir do conselho de conhecidos, bem como dados e promessas das organizações e dos concorrentes. Caso as empresas criem expectativas muito altas, torna-se mais provável que o cliente fique frustrado, pois não terá suas necessidades plenamente satisfeitas. Mais do que isto o cliente, fica indignado quando percebe que de fato houve má fé por parte do anunciante.

Segundo Kotler (2001), algumas das principais ferramentas para identificar e medir o nível de satisfação dos clientes são os sistemas de reclamações e sugestões, levantamento dos níveis de satisfação dos consumidores, simulação de compra e a análise dos consumidores perdidos.

Com o sistema de reclamações e sugestões, a empresa visa identificar os principais fatores que causam reclamações dos clientes, assim como cria um canal aberto para receber sugestões de melhorias.

Já o levantamento dos níveis de satisfação aos consumidores envolve pesquisas sobre o comportamento de compra e o que satisfaz aos clientes, a fim de que eles não migrem para a concorrência.

Na simulação de compra⁴, as organizações tendem a contratar pessoas para simularem compras em algumas lojas e poderem relatar os principais pontos fortes e fracos durante o atendimento no local.

⁴ É um artifício que permite ao fornecedor identificar como se comportaria um cliente em uma situação real.

Na análise dos consumidores perdidos, as empresas pesquisam sobre os motivos que levaram seus clientes a mudarem de empresa.

A partir do momento que os clientes avaliam o nível de satisfação como algo fundamental à avaliação da empresa, como um real diferencial competitivo, a organização deve identificar os principais serviços que precisam ser agregados, a fim de angaria o maior número possível de novos clientes.

Nesse contexto, também é importante a empresa ter ciência que dois consumidores podem estar totalmente satisfeitos por motivos diferentes, seja pelo preço, qualidade, atendimento, enfim, conforme ocorreu o atendimento às suas necessidades e expectativas.

Dessa forma, atualmente existem alguns critérios que são mais facilmente percebidos pelos clientes quando avaliam a qualidade do serviço prestado pela empresa, entre eles Gianesi e Corrêa (2002) citam a consistência, competência, tempo de atendimento e entrega, flexibilidade no processo de venda, preço, prazo, qualidade, acesso à loja, credibilidade e segurança da empresa ou marca. Alguns destes são autoexplicativos, porém vale explicitar os seguintes:

Quadro 1 – Critérios de satisfação

Consistência	Conformidade com a experiência anterior, grau de ausência de variabilidade entre a especificação e a entrega do serviço.
Competência	Posse das habilidades e conhecimento.
Flexibilidade no processo de venda	Habilidade de reagir eficaz e rapidamente a possíveis mudanças inesperadas nas expectativas dos clientes, no processo e no suprimento de recursos.
Qualidade	Qualidade tem graus de importância diferentes em cada momento da verdade, cada momento da verdade tem um grau de importância diferente em relação ao ciclo de serviço, o que irá permitir a identificação dos momentos da verdade críticos.

Fonte: Gianesi e Corrêa (2002)

Esses fatores nem sempre possuem a mesma importância na avaliação dos consumidores, decorrência de terem desejos, anseios e necessidades diferentes, assim, empreendem análise distintas, bem como não são medidas objetivas, ou fáceis de serem mensuradas, pois dependem da percepção do cliente.

4 O COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR DE SERVIÇOS

A análise sobre o comportamento dos atuais clientes refere-se ao esclarecimento dos principais motivos que levam as pessoas a comprarem, consumirem determinados bens ou serviços, fazendo-os escolherem entre um ao invés de outro, em dada quantidade, por certo preço, em um determinado momento característico e em certo lugar.

Para Karsaklian (2000), quando o consumidor compra um determinado serviço, esse desejo não surge do nada, mas é impulsionado, motivado por algo maior e, normalmente, intrínseco. Assim, a autora destaca que a partir dessa motivação a pessoa gera uma necessidade que desperta em si um desejo por meio da escolha de suas preferências, a fim de atender ao seu gosto e especificações. Existem diferentes posicionamentos quanto à origem da motivação nos indivíduos. Há quem afirme que esta resulta de atitude interior outros, porém, acreditam que esta possa ser estimulada a partir de mensagens externas.

E seguindo este argumento de Bergamini e Coda (1999, p.25), pode-se afirmar que se as necessidades são os motivadores e os fatores de satisfação são a antítese das necessidades, então os fatores de satisfação também serão a antítese dos motivadores. A motivação é um processo interno e nasce somente das necessidades humanas e não depende daquelas coisas que satisfazem estas necessidades, logo uma pessoa não poderá motivar a outra.

Mower (2003) no quadro 2 faz uma abordagem sobre esses dois fatores, a saber:

Quadro 2 – Avaliação das necessidades

AValiação das Necessidades	
Busca Interna	É vista como um processo de duas etapas, onde na primeira etapa o consumidor recupera da memória permanente aqueles produtos e marca que conhece, que é um conjunto de lembrança cuja definição se dá como um subconjunto de todo o universo de marcas e produtos potencialmente disponíveis.
Busca Externa	Na busca externa ocorre o tipo básico de informações procuradas que podem ser: marcas alternativas disponíveis; critérios de avaliação por meio de quais marcas comparar; importância de vários critérios de avaliação; e informações sobre as quais crenças formar (atributos das marcas e benefícios que vários atributos proporcionam)

Fonte: Mower (2003, p. 34)

A partir desse desejo, as preferências aparecem de modo específico visando o atendimento à motivação inicialmente gerada. Mesmo assim, o consumidor pode encontrar

obstáculos durante o processo de compra, sejam fatores implícitos ou explícitos de acordo com a relação desenvolvida com o serviço prestado.

Segundo a autora, o consumidor tende a encontrar um duelo interno, um que o motiva à compra e outro que o freia. O conjunto dessas variáveis determina uma percepção individual acerca dos serviços recebidos que tende a desencadear atitudes próprias, negativas ou positivas, relativas a esse processo de compra impactando em suas escolhas finais.

Karsaklian (2000) ainda menciona que durante muitos anos, vários autores defensores de diversas correntes de estudo analisaram teorias que tentavam explicar as razões internas que desencadeavam a compra, mas o comportamento do consumidor ainda é um tema que envolve muita controvérsia, decorrência da subjetividade que o assunto possui.

A autora destaca que a escola do pensamento econômico foi a primeira a preocupar-se efetivamente a estudar o comportamento do consumidor, na tentativa de explicá-lo, a partir de suas variáveis subjetivas. Mas, não se limitou a desenvolver um esquema explicativo do consumo humano, elaboraram um modelo a partir da teoria da demanda por meio da adoção da preferência existente em uma variável central, ou seja, o bem ou serviço adquirido representa a prioridade da escolha.

Karsaklian (2000) menciona que essa teoria foi desenvolvida a partir de três hipóteses distintas voltadas à determinação das origens que desencadeiam as preferências entre os consumidores, analisando de que modo a interação entre esses fatores pode concretizar o processo de compra.

A primeira hipótese defende que a pessoa possui a capacidade de identificar suas principais preferências ao analisar as características dos serviços recebidos, a partir da verificação de qual melhor o atenderá, ou seja, qual vai satisfazer mais completamente seus anseios e necessidades. Para isso, é primordial que os consumidores possuam os conhecimentos necessários sobre seus desejos, assim como do bem a ser adquirido.

Na segunda hipótese defende-se que a estrutura das preferências baseia-se, normalmente, na transitividade, pois se a pessoa escolhe o serviço X ao invés do Y, e o Y ao W, tenderá a escolher o serviço X ao W, assim como o Y e não o W, pois este é a sua última escolha. No entanto, pesquisas desenvolvidas sobre o tema apontaram que dependendo das aptidões individuais e da quantidade de elementos a se analisar, as pessoas podem não adotar esse critério de transitividade ao escolher o que efetivamente vai comprar (KARSAKLIAN, 2000).

Na terceira hipótese observa-se a tendência que o consumidor possui em optar o mais ao invés do menos, ou seja, para ele é melhor adquirir quatro quilos de carne e não dois,

bem como maximiza sua utilização, a fim de satisfazer-se ao máximo, empreendendo um consumo qualitativo e quantitativo da melhor forma possível.

Mas, existem diversas situações em que as pessoas não estão totalmente preocupadas em satisfazer suas necessidades plenamente, pois estão cientes da dificuldade de associar todos os elementos em um único serviço, por conseguinte, buscam associar determinadas características consideradas essenciais, tais como: preço, qualidade, serviço de entrega, entre outros, variantes conforme cada caso.

A análise dessas três hipóteses permite o entendimento sobre os principais fatores que os consumidores buscam ao adquirir um determinado bem ou serviço, mesmo assim, essa verificação não contempla todos os pontos envolvidos no processo, haja vista que existem dois elementos complicadores: a renda disponível e o preço a ser pago, pois não basta ter vontade de compra, é fundamental ter as condições para isso.

Considerar, concomitantemente, as preferências e os elementos dificultadores relacionados ao preço e à renda levam ao princípio da máxima utilidade marginal, em que as pessoas decompõem suas aquisições entre serviços diversos, decorrência da busca constante em satisfazer plenamente seus desejos.

Quando alcança o equilíbrio, todos os serviços comprados possuem a mesma conveniência relativa ao seu preço e a pessoa não busca alterar suas aquisições de um produto para outro.

Por meio do clássico exemplo dos cinco estágios de compra, desenvolvido por Engel, Blackwell e Miniard (2000, p. 118) afirma que, “este modelo tem sido largamente adotado para descrever e explicar o processo decisório de compra típico dos consumidores”.

Esse modelo reconhece que as etapas do processo de compra são o reconhecimento do problema, busca pela informação, análise das alternativas, decisão de compra e avaliação pós-compra, conforme será detalhado no tópico seguinte.

4.1 Estágios de compra

Inicialmente, apresenta-se o modelo elaborado por Engel, Hollat e Blackwell, a partir da visão de diversos autores. Em seguida, realiza-se uma abordagem sobre a compreensão de Lovelock e Wirtz (2006) que realizam um estudo mais abrangente sobre o tema.

a) O modelo de Engel, Hollat e Blackwell. Este modelo prevê cinco etapas no processo de compra.

- **Reconhecimento do problema:**

Analisando a primeira etapa deste processo, a identificação do problema, Parente (2003, p. 119) destaca que:

A identificação do problema ou a percepção da necessidade advém de algum desconforto que o consumidor sente ao notar que as coisas não estão como deveriam estar. Esse desconforto pode ser percebido em vários aspectos, no plano físico (ex: necessidade fisiológica e proteção), no plano mental (ex: necessidades psicológicas) e no plano espiritual (necessidades de auto realização e busca da felicidade).

Assim, percebe-se que as pessoas recebem um estímulo externo ou interno ocasionando um problema que traz um desconforto, a partir, principalmente, de uma motivação, de um impulso, que, normalmente, faz com que os consumidores busquem satisfazer a determinados desejos, anseios ou necessidades.

O autor defende que nesta fase as pessoas tendem a utilizar-se da hierarquia de Maslow,⁵ mesmo sem conhecê-la. Nesse caso, reconhece que os consumidores são estimulados por diferentes fatores, principalmente: tempo, histórico familiar e social, esforços promocionais do ponto-de-venda, esforços de propaganda, estímulos simbólicos ou não, estresse, entre outros.

- **Busca de informações:**

Na fase seguinte, Karsaklian (2000) afirma que o consumidor busca informações, pois já possui o conhecimento necessário sobre o problema a ser resolvido.

Na concepção de Zeithaml e Bitner (2008, p. 53), na compra de serviços, a busca de informações ocorre com:

Os consumidores demandam e precisam confiar, em grande medida, nas fontes pessoais devido à inúmeras razões. Em primeiro lugar, meios de comunicação de massa e segmentados podem fornecer informações a respeito dos atributos dos bens que estejam sendo analisados, mas transmitem muito pouco sobre os atributos da experiência. [...] Em segundo lugar, fontes não-pessoais de informação podem não estar disponíveis, pois (a) muitos prestadores de serviço são comerciantes que atuam de maneira local e independente, sem experiência ou verba para propaganda; (b) propaganda cooperativada, ou propaganda feita com verba comum de varejista e fabricante, é utilizada raramente em serviços, uma vez que os prestadores locais atuam como produtores e distribuidores do serviço e (c) as associações profissionais excluíram a propaganda por tanto tempo que tanto consumidores quanto

⁵A hierarquia de necessidades de Maslow, é uma divisão hierárquica proposta por Abraham Maslow, em que as necessidades de nível mais baixo devem ser satisfeitas antes das necessidades de nível mais alto. Cada um tem de "escalar" uma hierarquia de necessidades para atingir a sua auto-realização.

profissionais tendem a resistir ao seu uso, mesmo sendo permitido. Em terceiro, como os consumidores não têm acesso a muitos atributos antes de comprarem um serviço, eles podem entender que seja muito arriscado escolher uma alternativa pouco conhecida.

Nesse caso, considera-se a existência de decisões em que a busca de informações e todo o processo de compra dependem. Para aprimorar a compreensão dessa etapa, três tipos de busca de informação e de comportamento de compra são descritas como: comportamento de compra rotineiro, solução limitada de problemas e solução extensiva desses problemas.

Silva (1990) destaca que o comportamento de compra rotineiro ocorre quando o consumidor compra de forma contínua, repetitiva, normalmente, serviços considerados como de conveniência. Os consumidores que possuem esse tipo de comportamento demonstram baixo envolvimento e interesse no do serviço final, objetivando recebê-los e pronto.

Na opinião de Parente (2003), a solução limitada de problemas ocorre quando o consumidor já está familiarizado com o produto ou serviço que está adquirindo, todavia, não conhece todas as alternativas de marcas existentes.

Com relação à solução extensiva do problema, ela acontece quando o consumidor está percorrendo uma primeira experiência de compra de uma categoria de serviços com os quais não está familiarizado.

Para Mowen (2003), nesta etapa do processo, o comportamento de compra das pessoas é diferente de acordo com cada desejo, anseio ou necessidade, além do produto ou serviço requerido. Assim, verifica-se que também varia conforme os custos, importância do produto e conhecimento/experiência que o comprador possui em relação ao bem/serviço a ser adquirido.

- **Análise das alternativas:**

Na terceira etapa ocorre a análise das alternativas em que os consumidores comparam e analisam diferentes produtos, marcas e alternativas de lojas onde comprar. Normalmente, os consumidores avaliam produtos e lojas por critérios conhecidos como atributos. Sobre esta etapa de análise das alternativas, Zeithaml e Bitner (2008, p. 54) afirmam que:

O conjunto de alternativas levadas em consideração [...] é provavelmente menor com serviços do que bens. Uma razão para tanto diz respeito às diferenças entre bens e serviços. Para comprar mercadorias, os consumidores geralmente compram em lojas de varejo que expõem os produtos concorrentes muito próximos uns dos

outros, demonstrando claramente as alternativas disponíveis. Já na compra dos serviços, o cliente visita um estabelecimento [...] que quase sempre coloca à venda uma única marca. Uma segunda razão para o pequeno grupo de alternativas consideradas é que os clientes dificilmente encontrarão mais de um ou dois estabelecimentos os mesmos serviços em uma determinada área geográfica ao passo que poderão inúmeras lojas de varejo. Uma terceira razão para o pequeno grupo de alternativas é a dificuldade em obter informações pré compra adequadas aos serviços.

Ou seja, a partir da análise acima, verifica-se que os autores acreditam que a análise das alternativas disponíveis sobre os serviços é bem mais complexa do que a realizada para produtos, pois as informações são mais escassas, além de envolver dados mais subjetivos. Em suas análises, Parente (2003, p. 126) afirma que “esses atributos variam de acordo com cada tipo de varejo e podem ser classificados relacionando-os às seis variáveis do *mix* varejista”. Ou seja, ocorre uma avaliação e comparação das diferentes alternativas, principalmente no que se refere aos serviços prestados, aos produtos, marcas e alternativas das lojas.

- **Decisão de compra:**

Na etapa de decisão de compra, Mowen (2003) destaca ser essa a fase em que o consumidor vai decidir se vai ou não comprar, e escolher onde e o que comprar.

Quando se pergunta se deve ou não adquirir determinado serviço, o consumidor formula internamente algumas perguntas que, segundo Parente (2003), normalmente se referem à fidelização à marca e a loja, além das características e qualidade do serviço prestado, analisando, ainda, o horário e tempo das entregas, identificando algumas peculiaridades atrativas no *mix* de *marketing*.

Nesta etapa, Silva (1990) destaca a importância dos esforços de *merchandising* dentro da loja, a fim de obter uma maior influência dos consumidores, fazendo-os reconhecerem as marcas que o varejo está comercializando, bem como despertando nele o desejo de compra.

Com isso, o varejista objetiva despertar nos consumidores o desejo, a vontade de adquirir determinado produto ou serviços novos, determinando processos de compra não planejada ou por impulso, ou seja, quando as pessoas compram aquilo que não haviam planejado e que, muitas vezes, sequer precisam, pois foram motivados, impulsionados a obterem um determinado bem.

Em suas pesquisas Freitas e Natali (2003) destacam que, no Brasil, aproximadamente metade das pessoas usam lista de compras. Mas, por outro lado, 85% decidem o que comprar diretamente no ponto de venda, pois não vinculam a lista de compra a marcas.

Os autores ainda mencionam que as compras planejadas normalmente estão associadas a produtos alimentícios e de higiene pessoal, enquanto que a decisão no ponto de venda vincula-se ao vestuário, utilidades do lar, perfumes, entre outros produtos considerados supérfluos. Mas, independente do tipo de produto a ser adquirido, nos dias atuais, os clientes estão valorizando muito a prestação de serviços envolvida nesse aspecto.

- **Avaliação pós-compra:**

Analisando a avaliação pós-compra como quinta etapa do processo de consumo, Parente (2003, p. 63) diz que “nessa fase, muitos consumidores realizam uma retrospectiva mental, avaliando se foram corretas as decisões que tomaram sobre a escolha do produto, do preço e do local de compra. O resultado dessa avaliação pode ser um sentimento de satisfação ou insatisfação”.

Portanto, o grau de satisfação do consumidor deriva da comparação entre o real e a expectativa tanto em relação ao desempenho do serviço adquirido quanto para a experiência de compra na loja escolhida. Essa etapa ocorre, normalmente, nas primeiras horas ou dias após da concretização da compra. É quando o consumidor realiza uma análise subjetiva sobre sua satisfação ou insatisfação acerca do serviço adquirido. Em complemento a esta análise, Zeithaml e Bitner (2008, p. 58) afirmam que:

A qualidade de muitos serviços depende da informação que o cliente traz consigo para o contrato do serviço: um diagnóstico preciso de um médico exige uma história meticulosamente contada narrada sobre o caso e uma clara articulação dos sintomas [...]. A falha na obtenção da satisfação em qualquer um desses serviços não pode ser atribuída completamente ao distribuidor ou produtor, uma vez que o cliente deverá desempenhar adequadamente a sua parte no processo de produção. [...] Com serviços, os consumidores atribuem algumas de suas insatisfações à sua própria incapacidade de especificar ou desempenhar sua parte nos serviços. Eles também podem reclamar menos frequentemente dos serviços do que dos bens de consumo, por causa de sua crença que eles mesmos são parcialmente responsáveis por sua insatisfação.

Desse modo, os referenciados autores acreditam que a avaliação pós-compra está diretamente associada à qualidade percebida no atendimento e no serviço prestado em si,

envolvendo uma análise subjetiva que pode tender à insatisfação, caso não obtenha aquilo que pretendiam inicialmente.

Silva (1990) ainda analisa que o varejista deve auxiliar o consumidor a conviver com a dissonância, além de oferecer um serviço de pós-venda, com informações adicionais, mala direta e assistência técnica. Também é primordial desenvolver nas pessoas uma expectativa realista sobre o bem comprado, seus limites e possibilidades.

b) A proposta de Lovelock e Wirtz (2006)

Lovelock e Wirtz (2006) acreditam que o processo de compra possui três macro estágios considerados como pré-compra, do encontro de serviço e pós-compra.

O estágio de pré-compra é dividido nas etapas de conscientização da necessidade, da busca das informações e da avaliação de possíveis prestadores de serviços alternativos. Sobre o estágio de pré-compra, os referenciados autores mencionam que:

A decisão de comprar e utilizar um serviço é tomada no estágio pré compra. Necessidades e expectativas individuais são muito importantes aqui porque influenciam as alternativas que os clientes vão considerar. Se a compra for rotineira e de risco relativamente baixo, os clientes podem passar rapidamente para a seleção e a utilização de um prestador de serviços específicos. Porém, quando há mais em jogo, ou se um serviço está prestes a ser utilizado pela primeira vez, os clientes podem partir para uma busca intensa de informações (LOVELOCK; WIRTZ, 2006, p. 32).

Nessa fase da busca de informações é que o consumidor define suas necessidades e desejos, procurando soluções em diferentes fornecedores, além de identificar alternativas e os possíveis parceiros.

A fase seguinte do estágio de pré-compra é a avaliação dos possíveis prestadores de serviços alternativos, requisitando a revisão da documentação necessária, consultando outras pessoas, além de poder responder visitar possíveis parceiros em potencial.

O segundo estágio desse processo de compra é o encontro de serviço, dividindo-se em requisitar serviços do prestador de serviços ou iniciar um autosserviço e a entrega do serviço. Ao analisarem o estágio do encontro de serviço, Lovelock e Wirtz (2006, p. 32) afirmam que:

Após tomarem uma decisão de compra, clientes experimentam outros contatos com o prestador de serviços que escolheram. O estágio do encontro de serviços frequentemente normalmente se inicia quando o cliente apresenta uma solicitação, faz uma reserva ou um pedido. Contatos podem tomar a forma de trocas pessoais

entre diferentes profissionais de serviço ou interações com máquinas ou computadores. Em serviços de alto contato, tais como restaurantes, serviços de saúde, hotéis e transporte público, os clientes podem ser envolvidos ativamente em um ou mais processos de serviço. Muitas vezes, esses clientes experimentam uma variedade de elementos durante a entrega de processos de serviço. Muitas vezes, esses clientes experimentam uma variedade de elementos durante a entrega do serviço e cada um deles pode lhes dar indícios sobre a qualidade do mesmo.

Nesse estágio do processo de compra, é fundamental que os clientes realizem uma análise detalhada sobre cada um dos possíveis fornecedores, a fim de que não errem na escolha e tenham a possibilidade de desenvolverem uma parceria de longo prazo.

O estágio de pós-compra é formado pelas fases de avaliação de desempenho do serviço e as intenções futuras. Sobre esse estágio, Lovelock e Wirtz (2006, p. 32) destacam que:

Durante o estágio de pós-compra os clientes continuam um processo que começaram no estágio do encontro do serviço: avaliar a qualidade do serviço e sua satisfação ou insatisfação com a experiência de serviço. O resultado desse processo afetará suas intenções futuras, tais como permanecer fiéis ao fornecedor que entregou o serviço e transmitir recomendações positivas ou negativas a membros da família e outros associados.

Em complemento às análises realizadas, Engel, Blackwell e Miniard (2000) acredita que o processo da satisfação do consumidor começa na pré compra. Antes de comparecer ao estabelecimento comercial ou de efetuar qualquer transação, o consumidor tem expectativas relacionadas ao produto e, principalmente ao serviço. Neste caso, o serviço tem destaque especial, pois o cliente não tem, muitas vezes, a confiança necessária para adquirir este serviço.

No momento seguinte, existe a compra. A transação é efetuada e imediatamente o consumidor passa a fazer uma elaboração mental comparativa entre a expectativa prévia e o que de fato ocorreu após a compra (ENGEL; BLACKWELL; MINIARD, 2000).

O resultado dessa elaboração pode dar origem a três situações: desconfirmação positiva, confirmação e desconfirmação negativa da expectativa prévia (ENGEL; BLACKWELL; MINIARD, 2000).

- A desconfirmação positiva é a situação em que o cliente foi surpreendido favoravelmente; a compra excedeu suas expectativas. Esta é a situação que pode levar a uma cativação do cliente, que pode conduzir à fidelização.

- A confirmação ocorre quando as expectativas prévias são confirmadas; ou seja, o cliente sai da transação com exatamente a mesma expectativa que entrou.

- A desconfirmação negativa, ou seja, o cliente teve suas expectativas prévias quebradas de forma desfavorável. Nessa situação, por ter tido uma experiência de compra pior do que esperava, o cliente estará em um estado de insatisfação.

Segundo Engel, Blackwell e Miniard, (2000), essas três situações podem dar origem a cinco reações dos clientes. A desconfirmação positiva pode dar origem a uma reação expressiva (quando o cliente manifesta sua satisfação) ou a uma reação internalizada (quando o cliente muda sua atitude favoravelmente, mas não a manifesta). A situação de confirmação conduz invariavelmente a uma reação internalizada. A desconfirmação negativa, por sua vez, também pode dar origem a uma reação expressiva (reclamação, queixa, comentários com seu círculo de amigos etc.) ou internalizada.

Compreender os estágios de compra permite a empresa tentar esclarecer os principais motivos que levam os consumidores a comprar, bem como entender quais fatores fazem os mesmos escolherem um produto ou serviço ao invés de outro.

5 ATENDIMENTO AO CLIENTE COMO DIFERENCIAL NAS EMPRESAS

O cliente é tido como peça fundamental para as organizações e para que haja sua conquista é necessário, além de outros aspectos, o conhecimento e a aplicação de ações de um atendimento de qualidade. Porém, antes de entrar neste assunto, será analisada a importância do cliente, como se dá sua satisfação e, conseqüentemente, sua fidelização.

Na busca de métodos e estratégias ideais para correr atrás da competitividade, atualmente as empresas buscam focar e centralizar esforços para conhecer seus clientes, criando condições de satisfazer suas necessidades, principalmente no que se refere a uma prestação de serviços de qualidade.

Albrecht e Bradford (1992, p. 17) realizam uma análise conceitual bastante interessante sobre cliente, ao mencionarem que:

O que é o cliente?
 O cliente é a pessoa mais importante em qualquer tipo de negócio.
 O cliente não depende de nós. Nós é que dependemos dele.
 O cliente não interrompe o nosso trabalho. Ele é o propósito do nosso trabalho.
 O cliente nos faz um favor quando entra. Nós não estamos lhe fazendo nenhum favor esperando por ele.
 O cliente é uma parte essencial do nosso negócio – não uma parte descartável.
 O cliente não significa só dinheiro na caixa registradora. É um ser humano com sentimentos, que precisa ser tratado com todo o respeito.
 O cliente merece toda atenção e cortesia possível.
 Ele é o sangue de qualquer negócio. É ele que paga o seu salário.
 Sem o cliente você fecharia as suas portas.
 Nunca esqueça disso!

Com base nesta lista, verifica-se na visão dos autores a imprescindível necessidade das empresas compreenderem que sua competitividade e lucratividades são uma consequência natural do nível de compra e de satisfação de seus clientes, pois eles podem até adquirir um determinado serviço na organização, mas caso o mesmo não tenha atingido o nível desejado de prestação de serviços, dificilmente a pessoa retornará a esta empresa para efetuar um novo processo de aquisição. Assim, é necessário verificar se a organização consegue ao longo de um período de tempo manter-se lucrativa e competitiva em seu segmento de mercado.

Mais adiante, Albrecht e Bradford (1992, p. 18) expõem a sua percepção de cliente ao mencionarem que:

Um cliente é um ser humano, de todos os tamanhos e cores. Um cliente é uma criança que precisa de ajuda para alcançar um brinquedo numa prateleira alta. Um cliente é um homem idoso que perdeu a direção no labirinto de corredores de um hospital. Um cliente é uma mulher que não fala bem o seu idioma e está explicando o que precisa da única forma que pode. Um cliente é um público pagante. Contribuinte, paciente, cliente, pagador de impostos, membro, hospede, sócio – todos são sinônimos do maior patrimônio que uma empresa pode ter – o cliente, quem vem até você e paga pelo serviço ou produto. O que é um cliente? O cliente é a razão de existência da sua empresa.

De acordo com Heskett, Sasser Jr. e Hart (1994), entende-se por cliente qualquer pessoa ou órgão que se sirva do serviço como usuário e consumidor. Ou seja, o cliente pode ser uma pessoa física ou jurídica que adquire um bem ou serviço para sua utilização ou de terceiros.

Segundo Buchmann (2013, *on line*), "o cliente é a pessoa que compra produtos ou serviços das empresas para consumo próprio ou distribuição dos mesmos". Assim, entende-se por cliente de forma geral, o membro mais importante em qualquer tipo de negócio, devendo ser tratado com reconhecimento e respeito.

O fato é que os clientes, com tantas ofertas de mercado cada vez mais avaliam aquelas que mais lhe proporcionam maior valor, ou seja, aquelas que estes conseguem perceber os benefícios alcançados são maiores que os custos despendidos por ocasião da compra. Em complemento a esta análise, Kottler (2000, p. 56) afirma que:

Valor entregue ao cliente e a diferença entre o valor total para o cliente e o custo total para o cliente. O valor total para o cliente é o conjunto de benefícios que os clientes esperam de um determinado produtos ou serviço. O custo total para cliente é o conjunto de custos em que os consumidores esperam incorrer para avaliar obter utilizar e descartar um produto ou serviço.

Bogmann (2002) afirma que existem quatro tipos de clientes, que são o cliente externo, cliente pessoal, cliente da concorrência e o cliente interno.

- **O cliente externo** é aquele que não faz parte da organização, ele apenas compra produtos ou serviços sem ter participação na produção e realização destes. As empresas devem conhecê-lo bem o atraindo e aumentando a sua fidelidade.

- **O cliente pessoal** e aquele que influencia no desempenho do trabalho dos funcionários da organização ajudando nas necessidades sociais e emocionais destes. São aqueles que esperam algo, seja um produto ou serviço ou até um atendimento.

- **O cliente da concorrência** é o cliente externo que adquire produtos ou serviços da concorrência onde a soma destes dois tipos dá a massa de clientes ativos que formam o mercado atual.

- **O cliente interno** que é aquele que presta serviço para a empresa, buscando satisfazer expectativa do cliente filial. Este tipo de cliente é a peça principal para a oferta de serviço de qualidade. Ainda conforme Bogmann (2002 p. 39) "o cliente interno é a pessoa que trabalha em nossa empresa e influencia o processo produtivo e de fornecimento de serviços".

O conhecimento do conceito de cliente interno pela empresa pode garantir um clima organizacional melhor, aumentando a produtividade, proporcionando a união de equipes, buscando a maior satisfação do cliente externo e até mesmo atraindo os clientes da concorrência.

Assim, a empresa, dentro de suas possibilidades, precisa investir em processos de treinamento de pessoal, para que o funcionário possa atuar de maneira realmente profissional. Deste modo, todos os funcionários devem conhecer o serviço a ser prestado, transmitindo segurança ao cliente externo e evitando que o serviço perca consistência.

Este cliente, na maioria das vezes, exige rapidez nas informações do produto ou serviço, de modo que sejam passadas de forma clara e com atenção, busca respostas para suas dúvidas, facilidade nos contatos, conveniência e respeito nestes contatos, preço competitivo e confiança nas promessas ofertadas. Segundo Stoner, Woodcock e Machtynger (2002, p 26), para cumprir as exigências dos clientes é necessário.

Fabricação, operações e distribuição de bom nível: pessoal recrutado treinado e motivado da maneira adequada; processos de administração de reclamações, consultas, boas-vindas e vendas além de sistemas de medição adequados e; boa tecnologia da informação de forma que a empresa possa reconhecer seus clientes e lhes proporcionar ofertas informações e orientações relevantes.

Portanto, as empresas devem buscar analisar as exigências dos seus clientes, transformando-as em práticas básicas de negócio e, assim, proporcionando-os maior satisfação. Este é um ponto importante a ser observado, tendo em vista que, ainda hoje, muitas empresas o deixam de considerar.

5.1 A importância do atendimento ao cliente

Ao longo do que vem sendo apresentado nesta monografia, pode-se verificar que os serviços ocupam uma posição de destaque no mercado, motivada pelas novas tendências no mercado. As pessoas adquiriram novos hábitos de vida, as mulheres e os homens ocupam novas posições na sociedade e no trabalho, que os obrigam a se distanciarem mais de seus lares (KUAZAQUI; LISBOA; GAMBOA, 2005).

As empresas prestadoras de serviço têm como objetivo oferecer para seus clientes; funcionários qualificados com treinamento específicos que tenham comprometimento para desenvolver um serviço de qualidade atendendo, assim, suas necessidades, para poder fidelizar seus consumidores (HESKETT; SASSER JR; HART, 1994).

Para oferecer uma qualidade total nos serviços, a empresa precisa investir em treinamento, nos processos motivacionais para atingir seus objetivos na melhoria dos resultados da organização. Observa-se que funcionários satisfeitos são determinantes para o sucesso da empresa, a satisfação e a motivação devem estar interligadas para gerar benefícios e qualidade tanto para a empresa como para seus colaboradores. Kuazaqui, Lisboa e Gamboa (2005, p. 42) definindo a relação fornecedor cliente na perspectiva que:

A operacionalização do serviço é oficializada pelo encontro do fornecedor com o cliente, a gestão de serviços caracteriza-se pela flexibilidade, a diferenciação e a criatividade. A flexibilidade acompanha as mudanças constantes de mercado. A ideia central é conceber um planejamento que possa ser ajustado ou flexível, de acordo com as variáveis do ambiente externo. Os sistemas rígidos não se enquadram nas organizações prestadoras de serviços. Os gestores têm de se colocar à frente das mudanças contínuas, a fim de antecipar as necessidades de ajustes que devem ser feitos e superar desse modo o conservadorismo. A diferenciação é uma estratégia competitiva que oferece um serviço percebido como único, porque cria um diferencial. A criatividade acompanhada da inovação, pode ser considerada também uma estratégia. Dessa forma o fornecedor consegue manter e encantar seus clientes.

Ao analisar a importância do atendimento ao consumidor, Grönroos (1995) acredita que a qualidade dos serviços é uma tendência já bastante exigida desde a década de 1990, considerada um fator concorrencial decisivo para a sua escolha. A prestação de serviços deve satisfazer as exigências e expectativas dos seus clientes. Continuamente essa qualidade ganha importância para as organizações como diferencial diante da concorrência do mercado.

Nesse processo de valorização do atendimento ao consumidor, o referenciado autor menciona que sistemas de controles eficazes são necessários para garantir que os níveis e os padrões de desempenho requeridos sejam respeitados. No setor de serviços, os sistemas de controle devem estar relacionados à qualidade das atividades e dos processos que promovem a satisfação do cliente, pois este é o principal alvo a ser atingido, além da lucratividade e competitividade. Para tanto é necessário um sistema de informações ou de indicadores de satisfação que permitam monitorar o sucesso neste relacionamento.

Na concepção Grönroos (1995), serviços são pacotes de qualidade que podem levar a uma satisfação do cliente, porém somente após a sua utilização, pois é preciso que eles degustem do atendimento e serviços agregados.

Para o citado autor, o serviço não é como um produto que ao se fazer uma decisão de compra por esse já se sabe geralmente se vai apreciá-lo ou não. Pelo contrário, com relação ao serviço quando esse é comprado, só irá ser avaliado após o término de todo o processo de aquisição e atendimento, pelo fato de ser intangível; na realidade o que se vende é a promessa, o sonho.

O desempenho do serviço depende e muito do atendimento, ocorrendo no que se chama encontro do serviço, que é quando o consumidor interage diretamente com quem está oferecendo o serviço, a experiência que o consumidor vai sofrer durante o processo, tudo está envolvido nesse processo inicial que vai desde aspectos físicos até tempo de espera.

Entende-se que é necessário administrar bem a qualidade total do serviço prestado e do atendimento realizado, pois ela aumenta a satisfação que um cliente possa ter, além de que suas expectativas também têm um papel importante para a satisfação, se o serviço for muito melhor do que ele esperava, então a satisfação é maior e inclusive as pessoas tendem a mudar de empresa quando não estão satisfeitas com o que lhes está sendo oferecido.

A equalização dos processos produtivos, decorrente da maior disponibilidade global do conhecimento, que leva empresas concorrentes a atingirem padrões técnicos semelhantes, amplia esse conceito interno de qualidade, introduzindo o que se pode chamar de conceito externo de qualidade e que se diz respeito à interação entre o cliente e a empresa na satisfação das necessidades daquele. Por isso, Grönroos (1995) afirma ser fundamental que as organizações diferenciem-se pela prestação de serviços e atendimento fundamentado na qualidade e no acolhimento.

A qualidade dos serviços gerados não é mais apenas aquela definida pela ótica de quem produz, mas fundamentalmente determinada pela percepção do cliente, o que mesmo quando se refere à aquisição destes serviços, envolve o atendimento durante e após a venda. Dessa forma, a plenitude da satisfação se amplia na simples adequação do serviço à utilização a quem este se destina, para a avaliação da qualidade da relação entre a empresa e o cliente, iniciada com aquela aquisição, ou mesmo anteriormente.

Grönroos (1995) acredita que a qualidade do atendimento está diretamente ligada ao consumidor, que por sua vez envolve todos da organização, unindo esforços para atendê-lo e manter seus serviços bem aceitos pelo consumidor, pois, é a partir da escolha do consumidor que se conseguirá definir qualidade dos aspectos inseridos por uma organização.

Nesse contexto, observa-se que a qualidade no atendimento é de fundamental importância para o bom desenvolvimento da empresa, da qual dependerá a satisfação e fidelidade do cliente. O planejamento da qualidade é necessário para uma correta adequação

da prestação de serviços. Como resultado desse controle de qualidade o empreendimento conseguirá manter-se no mercado e tornar-se competitivo. Então a existência da empresa deve ter o principal foco de atenção, no cliente e deve basear-se na qualidade total para melhor atendê-lo com aprimoramento do relacionamento deste com a empresa.

Em complemento a esta análise, Denton (1995) acredita que o setor de atendimento ao cliente deve ter o apoio de todo o resto da empresa, a fim de que eles possam efetivamente apoiar seus consumidores durante o processo de aquisição, além de estarem dispostos a agregar valor a este atendimento. Neste caso, Denton (1995, p. 39) ressalta a necessidade de lembrar de alguns postos-chave que precisam ser contemplados durante o processo de atendimento na prestação de serviços.

- Fazer da satisfação do cliente o ponto focal, a nível corporativo.
- Monitorar as necessidades, desejos e atitudes dos clientes.
- Envolver a alta administração na monitoração e no melhor entendimento do cliente.
- Selecionar e contratar pessoas que gostem de produzir serviços com qualidade.
- Enfocar os esforços no treinamento e motivação dos fornecedores de serviços na linha de frente e nas gerências, de modo que os mesmos saibam como e por que fornecer serviços.
- Dar ao pessoal uma perspectiva do ponto de vista da corporação.
- Compartilhar as informações de forma aberta a respeito na corporação e da necessidade do serviço.
- Mostrar apoio e confiança nos fornecedores de serviço da linha de frente.
- Providenciar ensaios e mostrar aderência aos padrões estabelecidos.
- Mostrar apoio e confiança nos fornecedores de serviço da linha de frente.
- Providenciar ensaios e mostrar aderência aos padrões estabelecidos.
- Definir altos padrões mensuráveis sobre serviço com qualidade (propensão para a perfeição).

A partir do exposto nesta lista, é reforçada a importância de um atendimento de qualidade aos clientes, considerando suas individualidades, pois cada consumidor possui necessidades, desejos e anseios bastante diferentes e que precisam ser identificados durante a aquisição, a fim de que o nível de satisfação dos clientes seja atendido e, se possível, superado.

Ao buscar a implementação de um serviço voltado à satisfação das necessidades, desejos e anseios dos clientes, é fundamental total e absoluto comprometimento de toda a organização, desde os mais simples colaboradores até mesmo a alta gestão, desenvolvendo um planejamento estratégico voltado a este fim.

Para se obter realmente sucesso no atendimento ao cliente, a busca da excelência no atendimento deve-se tornar uma obsessão eterna. É preciso que todas as pessoas na organização concentrem suas energias e seu entusiasmo em não apenas acertar, mas também melhorar. O atendimento ao cliente, conseqüentemente, torna-se um tema

predominante por toda a empresa, constantemente debatido, revisado, desafiado e o seu êxito sempre comemorado (FREEMATLE, 1999, p. 65).

Desse modo, verifica-se que é fundamental priorizar o atendimento ao consumidor, tratando-o como verdadeiro “rei”, adotando uma relação de confiança e transparência, a fim de desenvolver um compromisso, com a gestão da empresa estando comprometida com a satisfação das necessidades, desejos e anseios de seus clientes.

O atendimento ao cliente deve ser considerado como um verdadeiro diferencial competitivo para as empresas, haja vista ser uma possibilidade delas conquistarem e fidelizarem consumidores por meio de uma prestação de serviços que prime pela qualidade. Concordando com o tema, Siqueira (2009, p. 16) afirma que:

O atendimento ao cliente nada mais é do que percepção, ou seja, a capacidade de relacionar produtos ou serviços com o consumidor ou usuário. É importante que o público-alvo seja bem conhecido antes de investir seu dinheiro em divulgação, lembramos ainda que além da divulgação existem outras formas de se utilizar o marketing de maneira favorável, algumas dicas: um ótimo atendimento telefônico, uma recepção ágil e interessada em ajudar o cliente, uniformes e informativos. Tudo isso também é marketing e se torna um diferencial de empresa para empresa.

Nesse caso, é fundamental que haja o empenho da alta gestão com o atendimento ao consumidor devendo ser legítimo, tornando-se palpável e sensível. Este acordo deve evidenciar-se na definição dos orçamentos e objetivos, na forma de falar, expressar-se e emitir comunicados internos e externos. É principal que se evidencie também nas disposições e atitudes tomadas pela gestão da empresa.

Denton (1995) ainda defende a necessidade de o profissional de atendimento ser simpático e ir direto ao assunto, sem fazer com que o cliente perca tempo e dinheiro. No fato de não haver determinado tipo de prestação de serviço procurado pelo cliente e o atendente souber onde achá-lo, ele deve imediatamente informá-lo disso, pois estará aumentando assim a credibilidade da empresa com o cliente, que em outra oportunidade lembrará o ótimo serviço prestado e possivelmente retornará à empresa.

Reforçando esta possibilidade de retorno do cliente à empresa para um novo atendimento, Denton (1995, p. 43) afirma que:

As necessidades dos clientes são multidimensionais e mudam constantemente. O perfil demográfico muda e com ele as necessidades. As empresas que são capazes de manter em foco as oportunidades atuais e futuras dos clientes são as que experimentarão prosperidade no longo prazo. Essas alterações podem apresentar problemas para as organizações não preparadas para lidar com as mesmas, mas apresentam oportunidades reais para as que reconhecerem as mudanças. A melhor

forma de as empresas protegerem seu futuro é focar as necessidades de seus clientes.

Nesse caso, observa-se que a necessidade maior de uma empresa é sempre continuar superando os obstáculos cada vez mais elevados impostos pela concorrência, pela inovação e por experiências que deleitam e atraem consumidores de maneiras novas e interessantes. Nesse sentido, Kuzaqui, Lisboa e Gamboa (2005, p. 45) afirmam que:

o atendimento ao cliente deve envolver todas as atividades da empresa e seus funcionários para satisfazê-los. Isso significa mais que atender ligações, reclamações, providenciar reembolsos ou trocas nas devoluções ou apenas sorrir. Ele abrange também sair em busca, fazendo todo o possível para agradá-lo e tomar decisões que os beneficiem, mesmo à custa de sua empresa.

Albrecht e Bradford (1992) acreditam que o grande diferencial das empresas modernas concentra-se, na qualidade do atendimento que elas prestam aos seus clientes. Portanto, as empresas que se relacionam mais e melhor com seus clientes, melhores oportunidades terão de ampliar os seus negócios.

Os clientes são a alma de todas as organizações. No entanto, poucas parecem dispostas a fazer com que seu desempenho atenda às necessidades de seus consumidores, seja na qualidade, eficiência ou pessoal de serviços.

Ao reforçar a importância da qualidade ao atendimento ao cliente, Denton (1995, p. 55) acredita que as empresas prestadoras de serviços precisam adotar algumas posições, entre elas:

- Não presumir as necessidades dos clientes, mas descobri-las (ver os serviços da perspectiva dos clientes).
- Permanecer em íntimo contato com os clientes. (Isso os ajudará a reconhecer suas oportunidades de serviços e desenvolver uma estreita parceria com seus clientes).
- Investir em pesquisas a respeito dos clientes.
- Usar tecnologia apropriada para o tipo de cliente. (A tecnologia somente tem valor se atender às necessidades dos clientes).
- Comunicar os seus desejos (e de seus clientes) para o seu pessoal.

Diante do exposto na citação acima, observa-se que conhecimento e tratamento são dois princípios que acabam por se converter em ações de atendimento e tratamento. Atendimento está diretamente ligado aos negócios que uma organização pode realizar, de acordo com suas normas e regras. Tratamento diz respeito à maneira como os colaboradores se dirigem ao cliente, orientando-o e conquistando sua simpatia. Um cliente bem tratado pode acabar não sendo atendido em seus negócios, mesmo assim levará uma imagem positiva da

empresa. Além disto, no último tópico observa-se também que além dos desejos dos clientes são também considerados os do fornecedor.

O atendimento tem como papel principal recepcionar clientes, passar uma imagem positiva, esclarecer dúvida, orientar, diagnosticar a necessidade do público e agilizar o processo de servir consumidores. Para isso é necessário que os funcionários estejam capacitados. Estes precisam saber ouvir, considerar e compreender a necessidade de cada cliente. A imagem que cada colaborador passa é de fundamental importância.

Denton (1995) acredita que um atendimento de qualidade deve também apoiar-se em uma qualidade total na prestação de serviços, ou seja, se a campanha de marketing da empresa informa que a pizza será entregue em 30 minutos, quente e saborosa e que, caso isso não ocorra o cliente a receberá gratuitamente, todos os funcionários da empresa devem estar capacitados para cumprir com a entrega da pizza dentro dos padrões de conformidade apregoado em sua propaganda. Somente assim a empresa conseguirá desenvolver serviços confiáveis aos olhos de seus consumidores, além de conseguir satisfazê-los em suas necessidades.

Para que isso aconteça, Denton (1995, p. 68) acredita que o atendimento ao cliente seja baseado levando-se em consideração alguns itens, entre eles:

- Agradar ao cliente, não importando quais sejam suas preocupações.
- Desenvolver pessoal e gerentes conhecedores dos produtos.
- Fornecer treinamento para os empregados, de modo que faça um serviço com qualidade.
- Dar aos fornecedores de serviço na linha de frente realimentação de informações a respeito de desempenho e das reações dos clientes em relação a seus serviços.
- Deixar que os clientes definam as metas para a organização.
- Projetar tecnologia de produção, de modo a tornar o trabalho mais fácil e mais recompensador para o pessoal operacional.
- Desenvolver sistemas operacionais para apoiar a entrega de serviços e produtos (prometer o que você pode entregar e entregar o que você prometeu).
- Mais importante, cuidar de seu pessoal.

Colaborando com o tema, Almeida (2001, p.59) menciona que “um incrível atendimento ao cliente só pode ser atingido com uma visão clara do que isso significa para a empresa em longo prazo e uma estratégia clara para atingi-la”. A visão de uma empresa, ainda que seja um ideal para os próximos cinco ou dez anos, não deve ser considerada como utópica.

O principal elemento de uma visão é que a empresa pode fazer avanços importantes no sentido de atingi-la. É um ideal, pois existe algo há mais a ser adquirido, a ser buscado, uma vontade que impulsiona as pessoas a alcançarem novos objetivos e metas,

tomando-se o cuidado de não ter uma piora no atendimento. Mas, nitidamente determinadas e mensuráveis devem ser definidas para atingir um espantoso atendimento ao cliente.

Almeida (2001) afirma que as metas específicas de uma organização tendem a ser alteradas de um grupo de clientes para outro, conforme o posicionamento da empresa, bem como os desejos, anseios e necessidades dos consumidores. Por exemplo, no caso de um hotel, o atendimento prestado aos “quartos executivos” mais caros e requintados, por definição, será de condição mais elevada do que o ofertado aos quartos padrões.

Denton (1995, p. 97) analisa o assunto de forma semelhante, defendendo a necessidade de desenvolver uma estratégia de serviços que foque no atendimento ao cliente de forma bem focada mesmo, sendo preciso:

- Enfocar os esforços em uma única direção e com uma abordagem também única.
- Determinar o que os clientes realmente desejam (ajuda, diversão, etc.).
- Reduzir o risco percebido de seus clientes através de garantia de satisfação ou consistência.
- Avaliar a posição da empresa em relação aos competidores.
- Desenvolver capacidades únicas através de formas proprietárias, inovadoras ou outras.
- Comunicar essas características únicas aos empregados.
- Comunicar essas características únicas aos clientes.
- Melhorar as capacidades (humanas e outras) se não existirem características únicas.
- Descentralizar a administração para atender a necessidades e preferências únicas de clientes, em função das áreas geográficas, culturais e sociais.
- Encorajar a iniciativa individual, julgamento e criatividade na linha de frente.

A organização deve, portanto, ao implantar uma visão taticamente voltada realmente ao atendimento ao cliente, definir sobre sua filosofia de serviço a ser prestado. Para isso, é primordial que a empresa desenvolva uma cultura organizacional voltada ao atendimento ao consumidor, buscando a excelência e máxima satisfação.

Na opinião de Almeida (2001, p. 61), o “valor de um incrível atendimento ao cliente deve ser profundamente embutido na cultura da organização e nas crenças pessoais de cada pessoa que trabalha nela”.

Com essa cultura, na visão de Almeida (2001, p.61), o atendimento ao cliente torna-se o:

o centro para desenvolver uma base de clientes e um mercado para a empresa, um foco de desempenho da gerência, bem como de treinamento e comunicação, e o alvo de atenção diária de maior parte do pessoal da empresa – do executivo-chefe à frente de atendimento.

Conseqüentemente, nenhuma decisão é tomada sem explorar seu impacto no cliente e no serviço prestado. Complementando essa análise, Almeida (2001, p.62) destaca que:

O comprometimento dos gerentes com o processo de melhoria da qualidade é essencial e deve ficar patente para todos os funcionários. Ações transparentes vindas dos gerentes da empresa dão uma mensagem inconfundível à organização sobre o que é importante e onde estão as prioridades gerenciais. Em um número excessivo de empresas, a responsabilidade gerencial é implícita em vez de explícita. A melhoria da qualidade é simplesmente importante demais para que a responsabilidade em relação à sua implementação seja apenas implícita.

Se toda a empresa pensar desse jeito, o que vai acontecer é o seguinte: a empresa toda começa a “viver” o atendimento ao cliente. Colaboradores e gestores vão estar firmemente cientes dele. Qualquer que seja a forma adotada para transformar a empresa em uma organização voltada para o cliente, serão descobertos alguns aspectos básicos de atendimento.

6 FIDELIZAÇÃO DE CLIENTE

A conquista de novos clientes ainda tem sido, e talvez ainda continue a ser por um bom tempo, a busca das empresas para aumentarem os lucros e faturamentos. Porém, o *marketing* das organizações que investem somente em conquistar clientes novos está distante de ser orientado ao cliente (KOTLER, 2001).

A paridade de mercado foi atingida por produtos e serviços de quase todos os segmentos da economia. É difícil existir uma categoria de produto ou serviço em que existe uma empresa com grande parte de domínio de mercado. A diferença entre 1º e 2º lugar na participação de mercado é normalmente pequena. Visto isso, as organizações não têm outra saída a não ser mudarem a orientação com relação aos clientes, pois é nesse ponto que elas poderão buscar algumas diferenciações.

O verdadeiro *marketing* orientado ao consumidor não deve esquecer os clientes atuais. Não se deve, de forma alguma, partir do princípio que tais clientes já estão satisfeitos e que por isto o apoio e patrocínio deles vão sempre permanecer. Tal satisfação deve ser monitorada constantemente. Deve-se ainda ter em mente que tais consumidores alteram seus valores e desejos, de acordo, por exemplo, com o momento em que se encontram, e é preciso estar sempre atento a tais alterações, e mais ainda às necessidades atuais ainda não satisfeitas.

Kotler (2001) afirma que, segundo Larry Light, presidente da *Arcature Corporation*, nos EUA, um grande *market share* é uma determinante da lucratividade, mas a qualidade do *market share* também é importante, nesse caso, é a fatia de clientes leais, portanto, segundo ele, somente com o gerenciamento da lealdade se é capaz de viabilizar o crescimento duradouro e lucrativo.

Quanto ao gerenciamento da lealdade de compra dos clientes é preciso atentar para alguns conceitos que serão abordados a seguir. A retenção do cliente diz respeito à capacidade de uma empresa em manter um cliente como consumidor de determinado produto ou serviço sem que, necessariamente, o mesmo sinta-se leal à marca, porém, para que haja garantia de relacionamento em longo prazo é preciso um aumento cada vez maior do vínculo entre o cliente e a organização através do atendimento do maior número possível de suas necessidades, dentro do ramo de negócios em questão, caso contrário, a retenção jamais será um indicativo de lealdade do cliente.

Não há como reter o cliente eficazmente, sem a fidelização do mesmo. Somente a estratégia de fidelização pode levar á conquista dia após dia de um relacionamento lucrativo e duradouro embasado na intensificação das relações de lealdade.

Fidelização, como o próprio nome indica, significa despende esforços para elevar um cliente da categoria de experimentador de um produto para a categoria de fiel ao produto, elevando o seu *Share of Category Requirements* - SOR ou participação nos requisitos da categoria, que é uma medida de lealdade na compra (KOTLER, 2001).

Para Stoner, Woodcock e Machtynger (2002), a fidelidade vai além da retenção do cliente: é necessário aumentar o *share of customer* dos melhores clientes, pois ela é obtida não só com o aumento da taxa de retenção como também com o aumento da intensidade da relação.

Clientes fiéis são aqueles que se abrangem com a organização, ficam coevos e consomem amiúde seus produtos ou serviços, isto é, escolhem uma empresa em especial sempre que precisa de qualquer coisa e a analisam a melhor.

Já para Marques (2007, p. 137), a fidelização é um meio de amenizar os efeitos das crises nos mercados: “se o mercado estiver bem, estará melhor para você, porém, se o mercado estiver com problemas, ele serão menores para sua organização”.

Fidelizar clientes não é uma tarefa simples em mercados altamente disputados. Mas esta é uma empreitada de essencial estimação para a sobrevivência das empresas. Para conservar a fidelidade a alongado prazo, é preciso expandir valor para o cliente com apoio na sua significação individual desse verificado valor. Essa acepção pode alterar muito de um cliente para outro.

Muitas empresas permanecem objetivando a alta satisfação porque clientes puramente satisfeitos trocam com facilidade de fornecedor quando surge uma oferta melhor. Os que ficam altamente satisfeitos são muito menos predispostos a modificar. Um alto grau de satisfação ou encantamento institui um liame emocional com a marca, não somente uma primazia coerente. O fruto é um alto grau de fidelidade do cliente (KOTLER 2001).

De maneira geral, o procedimento de fidelização de clientes incide em conservar uma afinidade comercial intensa e demorada, esta se alcança tendo a competência de agradar as suas precisões como produtos e serviços de forma lucrativa para ambos. A fidelização insinua em uma relação muito intensa dentre a empresa e o cliente, onde a mesma tem de conhecer o que é o melhor para os seus clientes e estes têm que entender que são suas as iniciais inquietações.

Mckenna (2001) afirma ser necessário o monitoramento constante do valor de duração do cliente para a organização. Tal valor pode ser calculado multiplicando-se o tempo de duração (em períodos) pela média de compras do período. Evidentemente que se deve levar em conta também o custo desse cliente para a organização.

A concorrência bem sucedida requer uma realocação do esforço de *marketing*, entre ferramentas e táticas que favoreçam cada vez mais a retenção efetiva de clientes, pois sendo alto o custo de conquista, resta à empresa investir em aumentar o valor patrimonial do cliente, ou seja, seu valor de duração.

Vavra (1993), em sua definição de propostas de negócios para as organizações, dá igual importância tanto para manter clientes como para a conquista de novos clientes, mas, a proposta de voltarem todos os esforços para se manter os clientes é, comprovadamente, mais interessante para as empresas:

a) os custos com a atração de novos clientes são cada vez maiores, basta notar que os custos de mídia, mantendo o nível de propaganda proporcional à participação de mercado pretendida são quase impossível para muitas empresas. E mesmo que fosse viável é questionável se seu valor é compensatório no que diz respeito á atração de novos clientes;

b) custa cinco vezes mais conquistar um novo cliente do que manter um atual;

c) o que deve ser mais preocupante: clientes insatisfeitos têm um tremendo potencial destrutivo. Segundo Vavra (1993, p. 109), “91% de consumidores insatisfeitos jamais comprarão da mesma empresa, e o que é pior, comunicarão sua insatisfação a pelo menos nove clientes atuais ou potenciais”;

d) lealdade crescente e frequência de compra, essenciais para as empresas, só se conseguem entre os consumidores atuais;

e) clientes fiéis são mais rentáveis;

f) a fidelização dos clientes proporciona crescimento regular do faturamento; e,

g) clientes fiéis proporcionam maior segurança para as empresas no que diz respeito a referências.

Segundo Kotler (2001), têm determinados costumes que podem modificar decisivamente o relacionamento da empresa com seus clientes. Essas atitudes além de tomar novos clientes, auxiliam a fidelizá-los para sempre:

- Se o cliente indaga se a empresa pode fazer alguma coisa por ele, a resposta necessita ser de contínuo sim, desde que, de alguma forma, permaneça alistada ao seu comércio;

- A empresa precisa almejar prestar atenção com os seus clientes;

- Um dos piores episódios que se pode praticar é receber mais do cliente do que ele tenha querido. A empresa carece impingir uma exceção para poder receber um pouco menos;

- Ser agradável com as pessoas é somente 20% da prestação de bons serviços aos clientes. A parte respeitável é esquematizar princípios que aceitem que a empresa fazer as tarefas de modo apropriado da primeira vez. Nem todos os atrativos do mundo sairão em acudir se o produto ou serviço não for àquela coisa que o cliente almeja;

- As pessoas que abordam abertamente os clientes precisam ter comando para decidir os problemas;

- O fato mais extraordinário para um cliente é que a empresa arranje tudo aquilo que garantiu;

- As censuras dos clientes são mais preciosas que seus os louvores, sobretudo para que a empresa não corra com o ímpeto de reproduzir a mesma falha;

- Se o cliente solicita alguma coisa que a empresa não apresente, ela precisa arriscar em arranjar. Mesmo que para isso a empresa tenha que adentrar em contato com alguns de seus competidores e fazer ajuste com eles;

- A empresa carece situar objetivos elevados e permanecer a elevá-las prontamente em que sejam alcançadas.

Em suas análises, Kotler (2001, p. 171) menciona que “o valor de um cliente para uma empresa aumenta durante sua permanência com ela”. À medida que as compras de um cliente aumentam, os custos operacionais da empresa declinam e, conseqüentemente, a rentabilidade também aumenta.

Segundo Vavra (1993), normalmente, um negócio perde por ano, a média de 17% de sua base de clientes, porém é necessário se traçar estratégia que reduzam cada vez mais a taxa de perda, pois conforme expressado anteriormente, o aumento da vida média por cliente faz com que os lucros cresçam.

Assim, observa-se uma estratégia simples, mas que colabora para o aumento de vida média dos clientes atuais, é a realização de entrevistas de saída, que visa coletar informações dos clientes que deixaram a empresa não há muito tempo, sobre o produto, serviço, sistema de entrega, tais informações são muito significativas por apontar falhas relevantes, propiciando oportunidade de aperfeiçoamento, e assim, de se evitar novas perdas. E em virtude de tal interesse por parte da empresa, pode-se até conseguir a reconquista do cliente.

Outra estratégia que claramente também reduz a taxa de perda de clientes é a de foco nos clientes de alto risco. Deve-se elaborar o perfil dos clientes que tem probabilidade de pararem de fazer negócio com a empresa. Para tal, deve-se constatar sempre o serviço de atendimento ao cliente, o qual é procurado por ele pelo menos três vezes antes de deixar a empresa.

Outro benefício menos concreto, porém, muito eficaz, destacado por Stoner Woodcock e Machtynger (2002) para se manter os clientes é a propaganda “boca a boca”, que além de ser gratuita, tem eficiência muito maior que a propaganda paga.

As pessoas que não consomem e, por isso, não conhecem os produtos e serviços de determinada empresa, dificilmente opinarão sobre eles. Portanto a atenção da empresa deve estar voltada para as pessoas que já tem algum vínculo, por mínimo que seja, com a organização. É como uma planta, cuja semente já esta na terra: é só regar.

Com isso, acredita-se que o caminho para a sobrevivência rentável a longo prazo seja o *marketing* focado no cliente atual. Comprovadamente a intensificação das relações com os clientes leva a uma maior rentabilidade. Porém, focar em clientes atuais exige um conjunto diferente de atividades de *marketing*. Escolhida a proposta de retenção de clientes, resta adotar algo que é o requisito básico para que se tenha êxito nesta escolha: o *marketing* de relacionamento, que deve contar com um forte subsídio da Tecnologia de Informação - TI que são os bancos de dados, e com todas as demais ferramentas importantes de pós-*marketing*, como a manutenção constante de contatos com os clientes e a mensuração periódica do nível de satisfação deles.

7 METODOLOGIA

O seguinte trabalho faz parte de um estudo de natureza qualitativo exploratório formatado como um estudo de caso. Neste, são apresentados dados numéricos que, no entanto não a caracteriza como descritiva no sentido estatístico do termo. Além disto, a metodologia baseou-se em pesquisa bibliográfica e levantamento documental de procedimentos do C.A.S. A a fim de se elaborar um estudo de caso de uma das seguradoras que presta este tipo de serviço no município de Fortaleza – CE.

Sobre o estudo de caso, Yin (2010), começou seus estudos em 1994, considerando-o como uma ferramenta de investigação científica para a compressão de processos mais complexos, na resolução de soluções problemáticas, descrevendo situações na busca de resultado.

A metodologia do estudo de caso segundo Coelho Cesar (2013, p. 3).

enquadra-se como uma abordagem qualitativa e é frequentemente utilizado para coleta de dados na área de estudos organizacionais, apesar das críticas que ao mesmo se faz, considerando-se que não tenha objetividade e rigor suficientes para se configurar enquanto um método de investigação científica (críticas inerentes aos métodos qualitativos, conforme já exposto). [...] Segundo Yin (2001) e Fachin (2001) estas questões podem estar presentes em outros métodos de investigação científica se o pesquisador não tiver treino ou as habilidades necessárias para realizar estudos de natureza científica; assim, não são inerentes ao Método do Estudo de Caso.

7.1 Tipo de pesquisa

A pesquisa foi realizada com quinze clientes atendidos pelo C.A.S.A da seguradora em questão e escolhidos aleatoriamente entre os dias 18 a 22 do mês de novembro do ano de 2013 na cidade de Fortaleza CE. A quantidade de entrevistados, por se tratar de um estudo piloto, foi escolhida por conveniência.

Para realização da pesquisa de campo, foi apresentada a proposta para o gerente do C.A.S.A de modo que fosse autorizado a entrevista com os clientes no estabelecimento. Após essa autorização, foi feita uma breve explanação sobre a pesquisa para que estes concordassem em participar ou não, no qual o questionário foi aplicado pessoalmente.

A técnica utilizada para a coleta de dados no campo foi a aplicação de questionário com perguntas fechadas estruturadas ao grupo de clientes citado acima,

construído de acordo com associações a teoria considerada relevante e identificável com o objeto da pesquisa.

Sobre os questionários, Gil (2009) explica que é um instrumento de coleta de dados capaz de promover uma interação social, isto é, uma técnica em que o pesquisador se apresenta ao pesquisado com perguntas formuladas previamente que serão respondidas a fim de obter informações que respondam às questões inicialmente levantadas e auxiliem na investigação em si.

7.2 Coleta de Dados

Para pesquisa de campo, foram elaboradas em 23.10.2013 na cidade de Fortaleza CE, constando de 25 perguntas fechadas as quais tiveram como base o referencial teórico, afim relacionar a teoria com a percepção dos clientes. A formulação das perguntas seguiu o critério indicado no quadro 3, neste é apresentada a relação entre os tópicos teóricos formulados para pesquisa e as questões do questionário.

Quadro 3 - Correspondência entre os tópicos teóricos e as questões do questionário

Tópico Teórico	Autor referenciado	Questões
Qualidade	Garvin (2005), Paladini (2001) e Stachelski (2001)	10, 11, 12,13, 14 e 19
Satisfação	Kotler (2001), Mowen (2003) e Zeithaml e Bitner (2008)	17 e 23
Comportamento	Karsaklian (2000), Parente (2003), e Lovelock e Wirtz (2006)	7, 8, 16, 20 e 21
Atendimento	Bogmann (2002), Kuazaqui, Lisboa e Gamboa (2005)	24
Fidelização	Marques (2007), Mckenna (2001) e Stoner Woodcock e Machtynger (2002)	6, 9, 15, 18, 22 e 25

Fonte: o autor

A análise das questões propostas foi seguida pelas conclusões proporcionadas pelo estudo de campo, que ocorreu durante a aplicação do questionário.

Para tanto, as cinco (5) primeiras questões buscam caracterizar o perfil dos respondentes, as questões seguintes tem como intuito analisar a percepção destes sobre a qualidade, satisfação, comportamento, atendimento e fidelização, conforme tema proposto e explicado no quadro 3.

Os dados primários e secundários oriundos da coleta de estudados foram analisados de maneira qualitativa, embora sejam mencionados alguns dados numéricos durante o estudo.

8 ESTUDO DE CASO

Na seção que se inicia pretende-se apresentar o ambiente da pesquisa, o C.A.S.A, com base na sua proposta de valor, fluxograma e processos.

8.1 O C.A.S.A

O C.A.S.A é um centro de atendimento a veículos sinistrados, que possui uma estrutura voltada para prestação de um atendimento completo e diferenciado ao cliente, que vai da abertura do sinistro ao recebimento do veículo reparado e inspecionado, onde, dentre os principais objetivos, podemos destacar a garantia de maior comodidade e tranquilidade ao cliente quando da ocorrência de um sinistro de perda parcial ou indenização integral, a otimização do processo de regulação e liquidação de sinistro, a maior satisfação dos clientes com os reparos e atendimento que, por consequência, poderá aumentar a confiança na marca, a garantia de um padrão de atendimento de qualidade, maior comodidade para o segurado, terceiros e corretores na solução de sinistro e prospecção de novos segurados.

O atendimento no Centro se aplica a segurados e terceiros, onde todos aqueles que se encontrarem na região do C.A.S.A. e entrarem em contato com a central de atendimento para abertura do aviso de sinistro serão orientados a direcionarem o veículo para o C.A.S.A. para o 1º atendimento.

O atendimento do C.A.S.A é direcionado a veículos das categorias: Passeio nacional e importado, *Pick up*⁶ leve nacional e importada e *Pick up* pesada nacional e importada. Para um melhor entendimento do fluxo ver anexo 1 – Fluxograma aberto do atendimento de sinistro pelo C.A.S.A.

O C.A.S.A dispõe de um ambiente climatizado com ilha de computadores, TV, revistas e serviço de copa que acreditam ser capazes de oferecer conforto e bem estar para aqueles que aguardam a finalização do atendimento. No local existem profissionais para atendimento e peritos habilitados para acompanhar todas as etapas do sinistro, além de possuir estrutura capaz de oferecer os serviços propostos.

O cliente, ao chegar com o veículo danificado, é recepcionado pela atendente que irá avaliar o processo e oferecer todo apoio. Enquanto isso, o perito elabora uma listagem de entrada onde é identificado as avarias do veículo que, posteriormente, será assinada pelo

⁶ Ao Expressão *pick up* do léxico inglês refere-s a um tipo de veículo utilitário de carga ou de passageiros

cliente. Após esse procedimento, o cliente poderá sair do C.A.S.A já com o carro reserva, caso tenha essa garantia contratada em sua apólice.

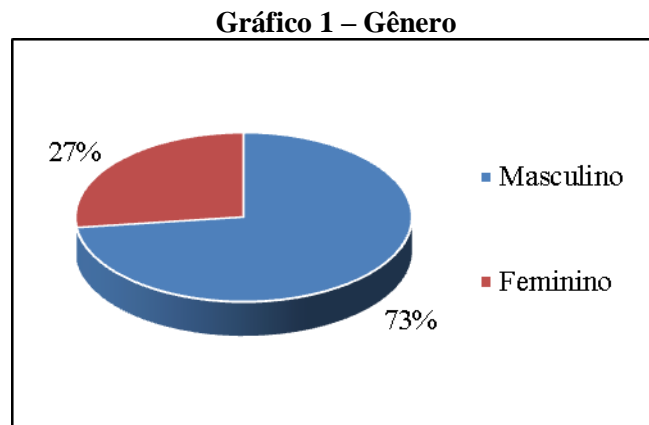
Ainda no C.A.S.A, o perito realiza o orçamento do veículo e autoriza os reparos em sistema para quando chegar à oficina o mesmo possa ser reparado. Em seguida o veículo é levado à oficina através do reboque.

As atendentes do C.A.S.A acompanham o processo e posicionam, semanalmente, o cliente. Após a conclusão dos reparos, o veículo é levado ao C.A.S.A rebocado e passará por uma vistoria de qualidade. Se o laudo for positivo, o cliente é comunicado a fim de receber seu veículo, onde pagará a franquia e receberá o certificado de garantia. Caso o laudo seja negativo, a oficina terá que ajustar as falhas encontradas.

É disponibilizado ao cliente todas as etapas do conserto por SMS (mensagem por celular) ou via e-mail onde o mesmo poderá acompanhar o andamento do sinistro sem que, necessariamente, tenha que realizar cobrança via telefone, ocupando assim o seu tempo.

9 ANÁLISE DOS RESULTADOS

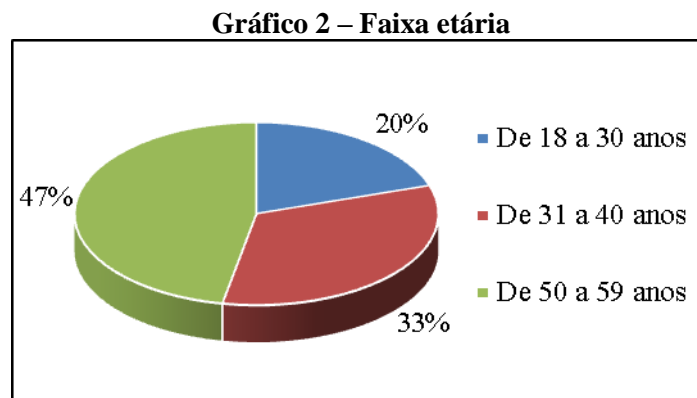
Iniciando a caracterização do perfil dos respondentes, analisou-se primeiramente o gênero dos entrevistados, apresentando os resultados no gráfico 1.



Fonte: Dados primários (2013)

Observa-se com as respostas apresentadas que 73% (n=11) são do sexo masculino e 27% (n=4) do sexo feminino. Sobre esse contexto, destacam-se os dados apontados pelo IBGE (2010) cuja diferença proporcional entre homens e mulheres está cada vez menor. Há 30 anos, para cada cem mulheres, existiam 98,7 homens, no ano 2000 esse número diminuiu para 97%, e estima-se para o ano de 2050 seja de 95%. No caso em estudo, observou-se que existe uma predominância de homens, onde acredito ser explicada pelo fato de, normalmente, serem os homens que resolvem esse tipo de situação.

Na questão seguinte foi analisada a faixa etária dos entrevistados, como mostra o gráfico 2.

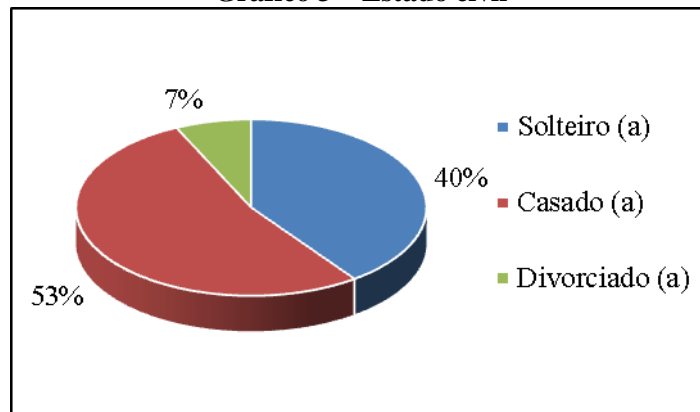


Fonte: Dados primários (2013)

O gráfico 2 mostra que 20,0 (n=3) têm de 18 a 30 anos, enquanto que 33% (n=5) de 31 a 40 anos, e, 47% (n=7) de 50 a 59 anos. Nota-se que a menor predominância foi entre as pessoas de 18 a 20 anos de idade e que estes dados demonstram que o perfil da população da pesquisa em estudo está bem diversificado. Verifica-se também que não tiveram entrevistados na faixa etária de 41 a 49 anos, nem a partir de 60 anos, pois não tivemos esse perfil de pessoas no período da pesquisa.

Na sequência foi perguntado aos entrevistados sobre o estado civil, sendo as respostas apresentadas no gráfico 3.

Gráfico 3 – Estado civil

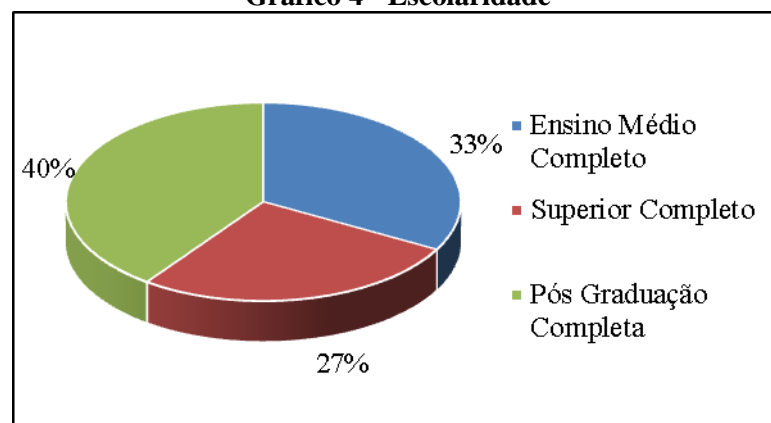


Fonte: Dados primários (2013)

As respostas apresentadas no gráfico 3 mostram que 40% (n=6) são solteiros, enquanto que 53% (n=8) são casados, e, 7% (n=1) divorciado.

Na questão seguintes analisou-se a escolaridades, como mostra o gráfico 4.

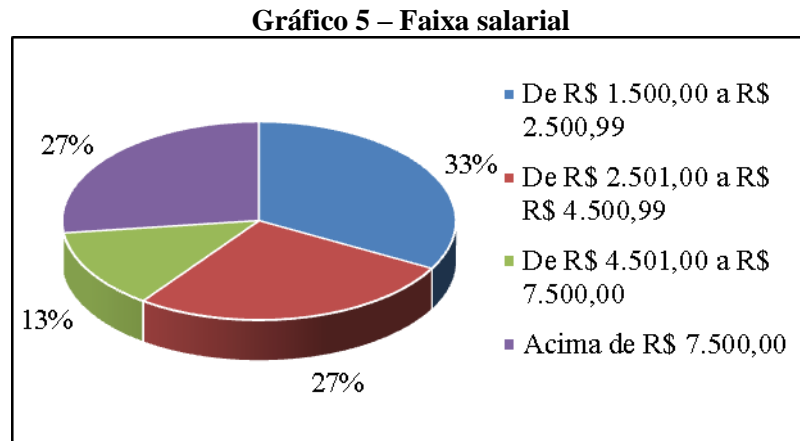
Gráfico 4 - Escolaridade



Fonte: Dados primários (2013)

Observa-se que 33% (n=5) dos entrevistados têm o ensino médio completo, outros 27% (n=4) o algum curso superior completo, e, 40% (n=6) pós-graduação completo.

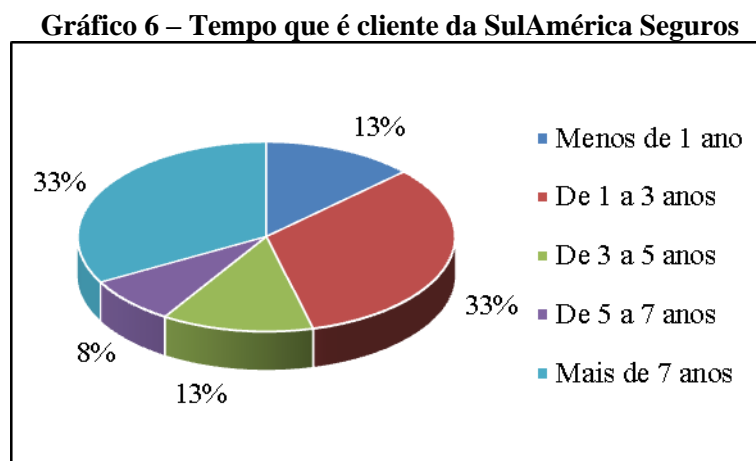
Finalizando a primeira etapa da pesquisa, questionou-se sobre a faixa salarial, sendo as respostas tabuladas e apresentadas no gráfico 5.



Fonte: Dados primários (2013)

As respostas apresentadas no gráfico 5 mostram que 33% (n=5) recebem de R\$ 1.500,00 a R\$ 2.500,99, outros 27% (n=4) disseram que de 2.501,00 a 4.500,99, enquanto que 13% (n=2) de R\$ 4.5001,00 a R\$ 7.500,00, e, 27% (n=4) disseram que mais de R\$ 7.500,00.

Iniciando as análises que relacionam-se diretamente com o tema, a sexta pergunta indaga-se sobre o tempo em que é cliente da SulAmérica Seguros. As respostas apresentam-se no gráfico 6.



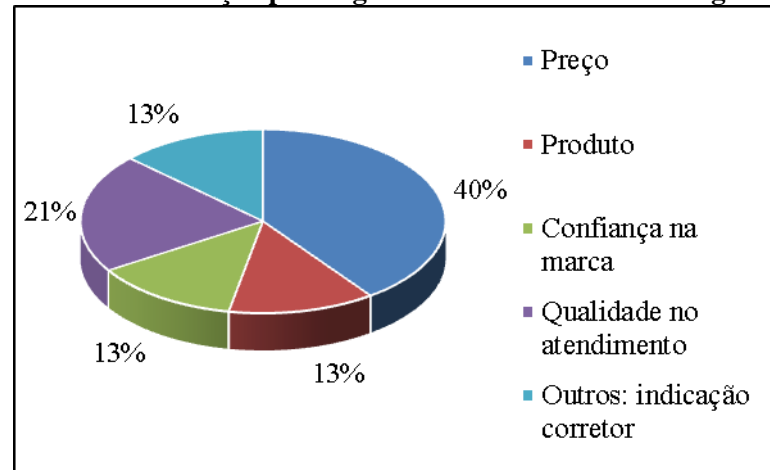
Fonte: Dados primários (2013)

Constata-se com as respostas apresentadas que 13% (n=2) são clientes a menos de 1 anos, enquanto que 33% (N=5) de 1 a 3 anos. Outros 13% (n=2) disseram que são clientes de 5 a 7 anos, bem como 8% (n=1) de 5 a 7 anos, e, 33% (n=5) há mais de 7 anos.

A questão buscou-se analisar a fidelidade do cliente, onde se observa que aproximadamente 87% dos entrevistados já se relacionavam com o produto e a marca, pelo menos, pela segunda vez e 41% há mais de 5 anos, o que aponta uma afinidade com a marca e suas propostas de valores. Nesse sentido, Marques (2007) destaca que tanto a manutenção, como a retenção de cliente acontece a partir de ações diferenciadas e relacionamentos constantes.

Na sequência, a questão 7 indagou-se sobre o que atraiu o entrevistado a contratar o seguro Auto na SulAmérica Seguros, sendo as respostas apresentadas no gráfico 7.

Gráfico 7 – Atração pelo seguro Auto na SulAmérica Seguros



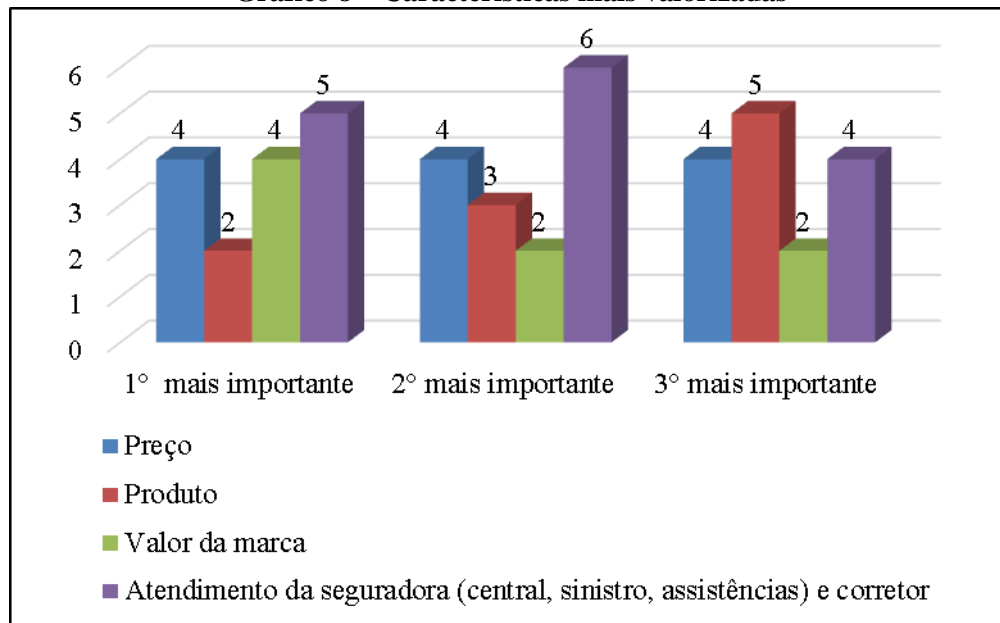
Fonte: Dados primários (2013)

Nota-se a partir do gráfico 7 que 40% (n=6) foram atraídos pelos preços, enquanto que 13% (n=2) disseram que pelos produtos, outros 13% (n=2) afirmaram que pela confiança na marca, bem como 21% (n=3) a qualidade no atendimento, e, 13% (n=2) citaram outros, ou seja, indicação do corretor.

O resultado apresentado corrobora com a crença de que o preço e o atendimento parecem ser os principais fatores de decisão na contratação do seguro auto, todavia vale salientar que a indicação do corretor de seguros foi apontada entre os fatores de forma espontânea, o que pode refletir sua importância no processo decisório.

Complementando essa questão, foi solicitado aos entrevistados para indicarem, por ordem de importância, as características que mais valorizam na hora de decidir a contratação do seguro auto, sendo as respostas tabuladas e apresentadas no gráfico 8.

Gráfico 8 – Características mais valorizadas

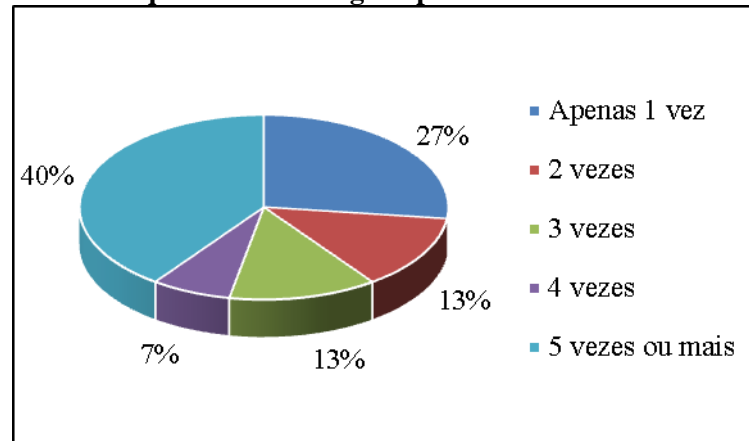


Fonte: Dados primários (2013)

A partir das respostas apresentadas no gráfico 8 constatou-se que em primeiro lugar ficou o atendimento da seguradora e do corretor, citado por 5 dos entrevistados, em segundo lugar também ficou o atendimento da seguradora e do corretor, sendo mencionado por 6 dos entrevistados, e em terceiro lugar o produto. Nota-se com as respostas, que os clientes prezam muito pelo o atendimento da seguradora e do corretor, contudo pela experiência de mercado, acredito que o atendimento do corretor foi o fator que mais pesou para essa escolha, pois é ele quem presta o atendimento direto ao cliente e muitas vezes torna-se o consultor pessoal para assuntos de seguro. Além disso, percebeu-se que o preço foi a segunda característica mais citada, nos três níveis de importância.

Seguindo com a pesquisa, na questão nove, foi perguntado aos entrevistados quantas vezes foi renovado o seguro Auto pela SulAmérica nos últimos 5 anos, sendo as respostas apresentadas no gráfico 9.

Gráfico 9 – Vezes que renovou o seguro pela SulAmérica nos últimos 5 anos



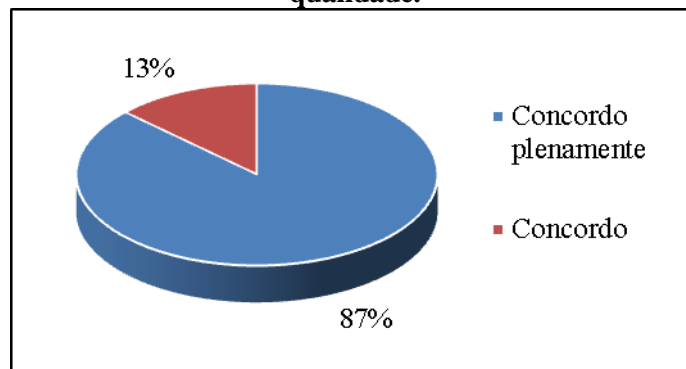
Fonte: Dados primários (2013)

O gráfico 9 mostra que 27% (n=4) renovou apenas 1 vez, enquanto que 13% (n=2) informou que 2 vezes, outros 13% (n=2) disseram que 2 vezes, enquanto que 7% (n=1) 4 vezes, e, 405 (n=6) informou que 5 vezes ou mais.

Essa indagação está relacionada a Fidelização e complementa as informações do gráfico 6. Nesse contexto, destaca-se a quantidade de vezes seguidas que o cliente renovou seu seguro com a SulAmérica nos último 5 anos, dessa forma, pode-se inferir que nas oportunidades que o mesmo teve de mudar de seguradora, preferiu continuar com a SulAmérica.

Na décima questão foi realizada a seguinte pergunta: “Na sua percepção, os elementos que fizeram parte do serviço, tais como pessoas, ambiente, clareza das informações, reparos do veículo, confirmam a sensação de ter sido prestado um serviço de qualidade?”, sendo as respostas apresentadas no gráfico 10.

Gráfico 10 – Elementos que fizeram parte do serviço, tais como pessoas, ambiente, clareza das informações, reparos do veículo, confirmam a sensação de ter sido prestado um serviço de qualidade.

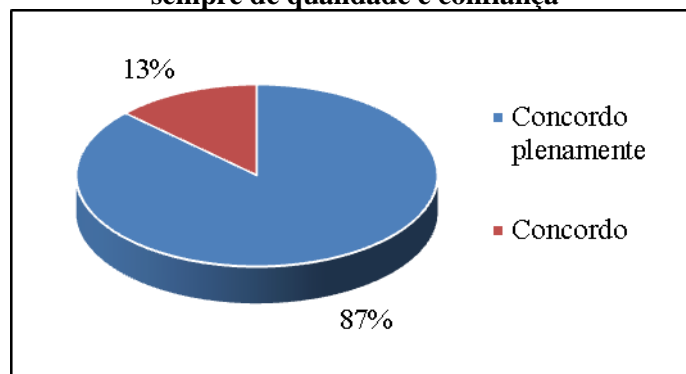


Fonte: Dados primários (2013)

O gráfico 10 mostra que 87% (n=13) concordam plenamente com essa informação, assim como outros 13% (n=2) que informaram que concordam, ou seja, no contexto geral, todos os clientes entrevistados concordam com essa afirmativa, a qual está relacionada com qualidade dos serviços, o que nos aponta que a experiência de ter sido atendido pelo C.A.S.A supriu a sensação de ter recebido um serviço de qualidade onde todos os elementos que participaram, direta ou indiretamente, na prestação do serviço foram adequados, tais características são consideradas essenciais para promover um bom relacionamento com o cliente, e conseqüentemente a sua fidelização.

Na sequência, perguntou-se aos entrevistados se em termos de confiabilidade, o desempenho do serviço e atendimento do C.A.S.A é sempre de qualidade e confiança, sendo as respostas apresentadas no gráfico 11.

Gráfico 11 – Em termos de confiabilidade, o desempenho do serviço e atendimento do C.A.S.A é sempre de qualidade e confiança



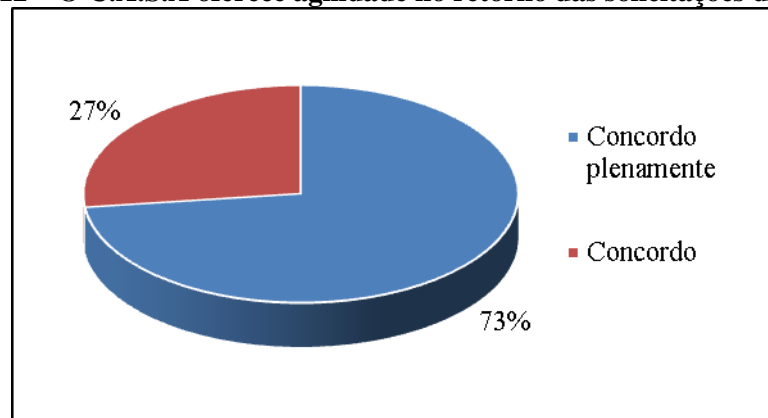
Fonte: Dados primários (2013)

Observa-se com as respostas apresentadas no gráfico 11 que 87% (n=13) concordam plenamente com essa informação, assim como outros 13% (n=2) que informaram que concordam. Assim, resumidamente, pode-se dizer que, todos os clientes entrevistados concordam com essa afirmativa.

Essa questão também está relacionada ao tópico qualidade nos serviços, sendo necessário destacar que a transparência, assim como a confiança devem ser geradas em resultado, bem como em benefícios de ambas as partes. Observa-se também que quando se gera confiança na prestação de um serviço, acredita-se que o valor da marca irá aumentar conseqüentemente para quem esta consumindo.

Na questão seguinte, foi perguntado aos entrevistados, se em sua opinião, o C.A.S.A oferece agilidade no retorno das solicitações dos clientes, como mostram as respostas tabuladas no gráfico 12.

Gráfico 12 – O C.A.S.A oferece agilidade no retorno das solicitações dos clientes



Fonte: Dados primários (2013)

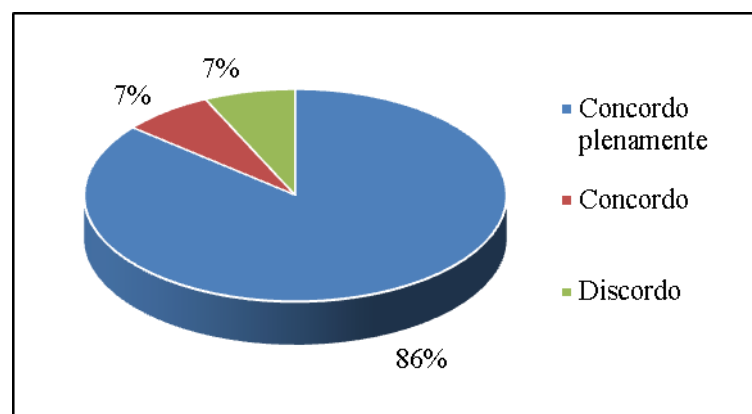
As respostas do gráfico 12 mostram que 73% (n=11) concordam plenamente com essa informação, assim como outros 27% (n=4) que informaram que concordam. Mais uma vez, constata-se que no geral todos também concordam com essa afirmação.

Esse questionamento, também se refere à qualidade do serviço, que ao falar de agilidade, o cliente deseja que suas necessidades e solicitações sejam atendidas sem esbarrar na burocracia, visando o seu bem estar e atendimento como diferencial no serviço.

Esse resultado mostra também que as políticas de funcionamento do C.A.S.A, cujo procedimentos são realizados pelos funcionários, estão alinhados para prestar um ótimo atendimento na busca de gerar satisfação dos clientes.

Na questão de número 13, verificou-se a opinião dos entrevistados sobre os funcionários do C.A.S.A, se estes possuem os conhecimentos, competências, habilidades e atitudes necessárias para prestarem atendimento diferenciado aos clientes. As respostas foram apresentadas no gráfico 13.

Gráfico 13 – Os funcionários do C.A.S.A, possuem os conhecimentos, competências, habilidades e atitudes necessárias para prestarem atendimento diferenciado aos clientes



Fonte: Dados primários (2013)

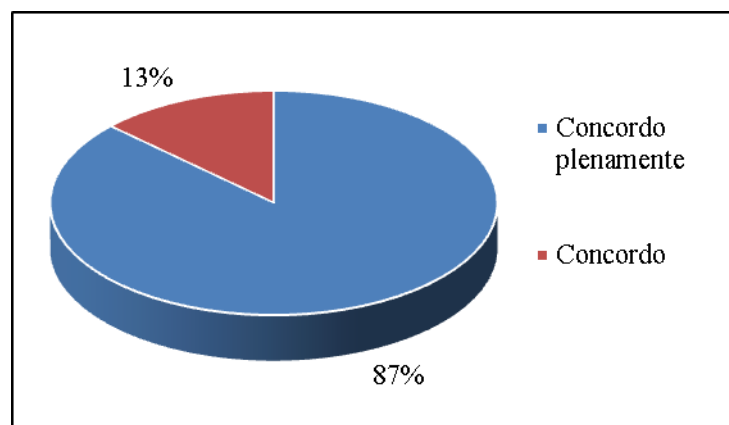
Percebe-se com as respostas apresentadas no gráfico 13 que 86% (n=13) concordam plenamente com essa informação, assim como outros 7% (n=1) disseram que concordam com essa afirmação. Por outro lado, 7% (n=1) disseram que discordam.

É importante destacar que os clientes ao buscarem um tipo de serviço querem que todas as suas dúvidas, desejos e anseios sejam sanadas, para isso, faz-se necessário que os funcionários sejam qualificados, possuam um amplo conhecimento sobre os produtos e processos que estão oferecendo para que o cliente sintam-se seguro, bem como tenham habilidades para lidar com pessoas que possuem desejos, anseios, temperamentos e personalidades diferentes, pois situações de conflito poderão existir e a existência ou falta de tais habilidades, podem contornar favoravelmente esse impasse ou confirmar negativamente a experiência que o cliente está passando.

Observa-se que apenas um entrevistado discordou do questionamento acima, dessa forma, pode-se inferir que houve uma falha no atendimento onde alguns elementos citados foram não foram percebidos pelo segurado ou realizados pelos funcionários.

Seguindo com a pesquisa, perguntou-se aos entrevistados se em sua opinião receber posicionamento periódico sobre o andamento do sinistro é uma ação relevante para agregar valor ao atendimento do C.A.S.A, sendo as respostas apresentadas no gráfico 14.

Gráfico 14 – Receber posicionamento periódico sobre o andamento do sinistro é uma ação relevante para agregar valor ao atendimento do C.A.S.A



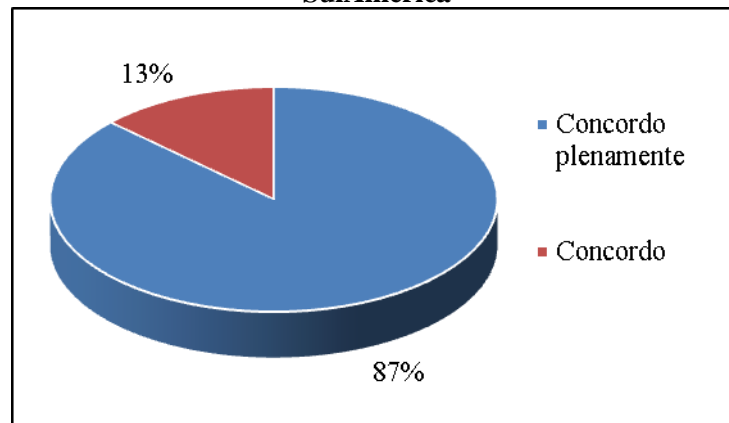
Fonte: Dados primários (2013)

Observa-se com o gráfico 14 que 87% (n=13) concordam plenamente com essa afirmação, assim como outros 13% (n=2) disseram que concordam, ou seja, todos os entrevistados concordam com essa afirmação.

Sobre esse contexto, é importante destacar a relevância em estar mantendo o cliente atualizado sobre o serviço que está realizado, sendo essa uma forma de agregar valor ao seu serviço, além de se destacar entre seus concorrentes.

Na questão seguintes analisou-se a percepção dos entrevistado se concordam que a experiência de ter sido atendido pelo C.A.S.A, fortaleceu sua relação com a SulAmérica, sendo as respostas apresentadas no gráfico 15.

Gráfico 15 – Experiência de ter sido atendido pelo C.A.S.A, fortaleceu sua relação com a SulAmérica



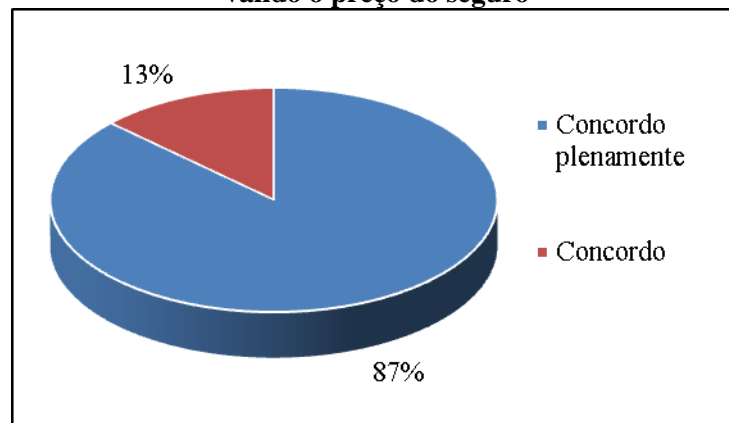
Fonte: Dados primários (2013)

De acordo com as respostas apresentadas no gráfico 15 constatou-se que 87% (n=13) concordam plenamente com essa afirmação, assim como outros 13% (n=2) disseram que concordam, ou seja, todos os entrevistados concordam com essa afirmação.

Mais uma vez destaca-se a fidelização, onde a questão mostra a criação e o fortalecimento da relação do cliente com a marca, onde a empresa busca, através de suas ações de *marketing*, construir e desenvolver um forte relacionamento com os clientes para capturar seu valor em troca, dessa forma, podemos observar que o C.A.S.A é um instrumento de entrega do valor que foi criado para o cliente, bem como é um dos meios para o fortalecimento dessa relação.

Seguindo com a pesquisa, foi perguntado aos entrevistados, se concordam ou não que a experiência de ter sido atendido pelo C.A.S.A, confirmou sua sensação de ter valido o preço do seguro, sendo as respostas apresentadas no gráfico 16.

Gráfico 16 – Experiência de ter sido atendido pelo C.A.S.A, confirmou sua sensação de ter valido o preço do seguro



Fonte: Dados primários (2013)

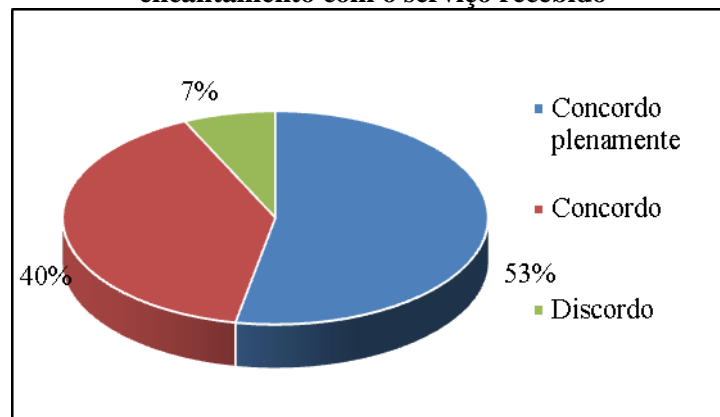
De acordo com as respostas apresentadas no gráfico 16 observou-se que 60% (n=9) concordam plenamente com essa afirmação, assim como outros 40% (n=6) disseram que concordam, ou seja, todos os entrevistados concordam com essa afirmação.

O resultado apresentado no questionamento acima aponta que a qualidade do serviço e do atendimento recebido, foi capaz de satisfazer os clientes ao ponto de, pelo menos, confirmar que expectativa prévia sobre o serviço foi equiparado ao valor pago pelo produto.

Um atendimento adequado, em que o cliente sente-se seguro, tendo suas dúvidas respondidas e sendo atendido os prazos combinados, tornam-se um diferencial no atendimento, proporcionando ao cliente uma afinidade com a empresa, que, por consequência, poderá passar a indicar novos clientes para a empresa.

Na questão seguinte, foi perguntado aos entrevistados, se na sua opinião, a experiência de ter sido atendido pelo C.A.S.A, foi capaz de lhe proporcionar um encantamento com o serviço recebido. As respostas apresentam-se no gráfico 17.

Gráfico 17 – Experiência de ter sido atendido pelo C.A.S.A, foi capaz de lhe proporcionar um encantamento com o serviço recebido



Fonte: Dados primários (2013)

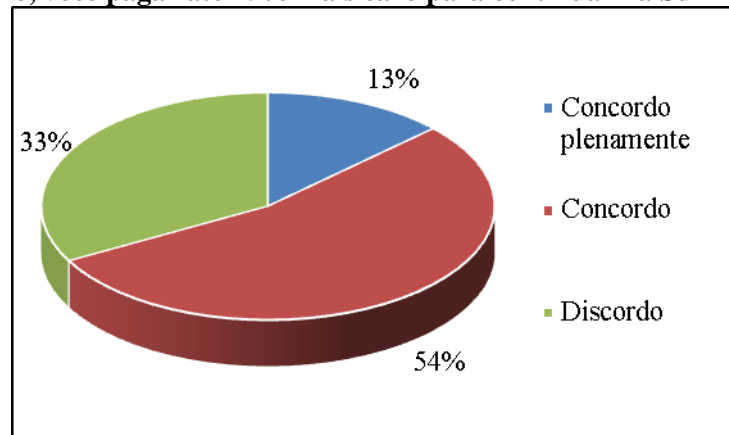
Percebe-se com as respostas apresentadas no gráfico 17 que 53% (n=8) concordam plenamente com essa informação, assim como outros 40% (n=6) disseram que concordam com essa afirmação. Por outro lado, 7% (n=1) disseram que discordam.

Sobre esse contexto, destaca-se que o grau de satisfação do cliente está relacionado à resposta do consumidor ao atendimento e ao nível de prazer proporcionado pelo consumo. A satisfação é um aspecto subjetivo envolvendo a percepção que uma pessoa tem sobre o produto ou serviço recebido, dessa forma, é suma importância avaliar constantemente o grau de satisfação dos clientes, pois quando um consumidor sente-se encantado com o serviço oferecido pela empresa, o mesmo, provavelmente, irá desenvolver uma afinidade emocional com a marca, fazendo com que o cliente seja mais fiel.

Verificamos no resultado apresentado que o C.A.S.A foi capaz de gerar, para 93% dos entrevistados, um alto grau de satisfação, o que nos permite inferir que estes estarão bem inclinados a renovar seu seguro com a mesma seguradora.

Na sequência foi perguntado aos entrevistados, se em sua opinião, o C.A.S.A foi capaz de lhe satisfazer ao ponto de na próxima renovação do seu seguro, você pagar até 15% mais caro para continuar na SulAmérica, sendo as respostas apresentadas no gráfico 18.

Gráfico 18 – O C.A.S.A foi capaz de lhe satisfazer ao ponto de na próxima renovação do seu seguro, você pagar até 15% mais caro para continuar na SulAmérica



Fonte: Dados primários (2013)

O gráfico 18 mostra que na opinião de 13% (n=2) concordam plenamente com essa informação, assim como outros 54% (n=8) disseram que concordam com essa afirmação. Em contrapartida, 33% (n=5) disseram que discordam.

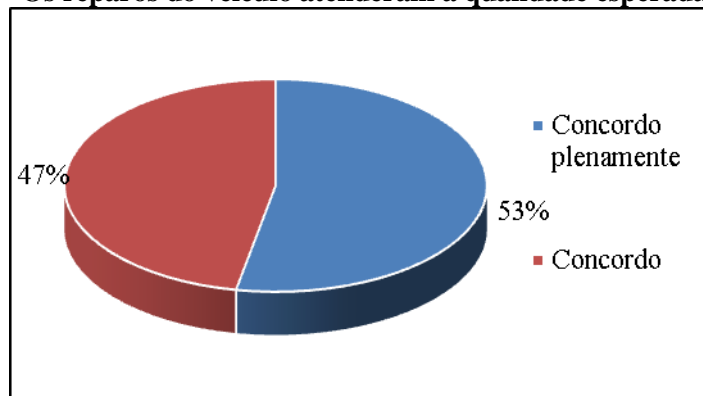
Esse é mais um caso de fidelização em que, caso não seja feito um trabalho de marketing de relacionamento, juntamente com um atendimento e serviço de qualidade e diferenciado, o cliente acabará buscando outra empresa.

Nessa questão, verificamos que 67% dos entrevistados estariam dispostos a pagar mais caro para continuar sendo cliente desta seguradora, pois caso ocorresse um sinistro, os mesmos já saberiam o que esperar do atendimento e serviços, pois a experiência vivida fora positiva. O dado acima não afirma categoricamente, mas aponta que os 67% que concordam pagar mais caro para continuar se relacionando com a empresa, são fiéis a marca. Vale resaltar que a pergunta procurou perceber a reação dos clientes frente a um hipotético aumento no valor de seu seguro.

Os outros 33%, que discordam pagar mais caro, podem ter gostado do serviço e se sentido satisfeito com todo processo, contudo pode não ter sido suficiente para fideliza-lo, ou o fator preço é muito relevante na sua tomada de decisão para esse tipo de produto, onde, quando outro serviço similar é ofertado por um preço menor, o mesmo muda de empresa sem muitos questionamentos.

Seguindo com a pesquisa, foi perguntado aos entrevistado se os reparos do veículo atenderam a qualidade esperada pelo serviço, sendo as respostas apresentadas no gráfico 19.

Gráfico 19 – Os reparos do veículo atenderam a qualidade esperada pelo serviço



Fonte: Dados primários (2013)

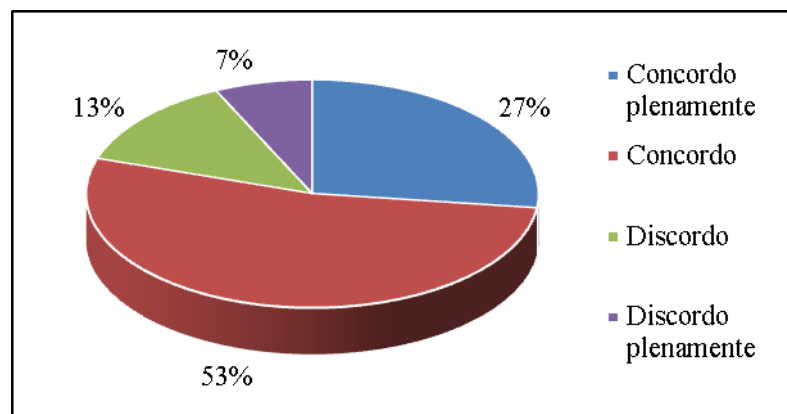
Percebe-se com as respostas apresentadas no gráfico 17 que 53% (n=8) concordam plenamente com essa informação, assim como outros 47% (n=7) disseram que concordam com essa afirmação, ou seja, todos concordam com essa afirmativa.

Esse é mais um questionamento sobre qualidade do serviço, onde foca, especificamente, a análise sobre os reparos do veículo, pois este serviço é realizado por empresas terceirizadas cadastradas o qual o C.A.S.A acompanha e supervisiona os padrões de qualidade exigidos pela seguradora.

Observa-se que os entrevistados apontam estar satisfeitos com a qualidade que seus veículos são entregues, o que nos permite inferir que a seguradora possui um controle de qualidade satisfatório junto aos seus fornecedores.

Na sequência, foi perguntado aos entrevistados se na escolha de um serviço como seguro Auto, o consumidor prende-se a experiências anteriores dando preferência a marcas tradicionais, sendo as respostas apresentadas no gráfico 20.

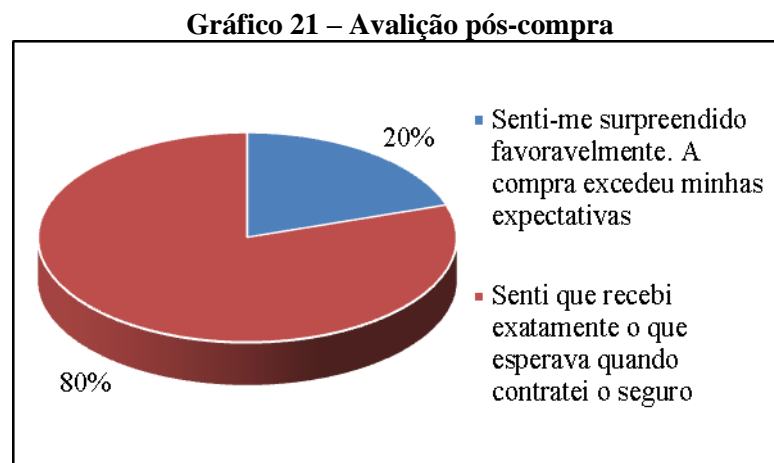
Gráfico 20 – Na escolha de um serviço como seguro Auto, o consumidor prende-se a experiências anteriores dando preferência a marcas tradicionais



Fonte: Dados primários (2013)

As respostas apresentadas no gráfico 20 mostram que 27% (n=4) dos entrevistados concordam plenamente com essa informação, outros 53% (n=8) disseram que concordam. Por outro lado, 13% (n=2) discordam, assim como outros 7% (n=1) discordam plenamente. Essa análise está relacionada ao comportamento do cliente, onde nota-se que no geral, 80% concordam com essa afirmação, e 20% discordam. Os dados apontam que 80% dos entrevistados sentem-se mais a vontade em escolher marcas tradicionais e mais conhecidas. Acredito que esse comportamento de compra deve-se relacionar com a sensação de segurança que um cliente tem ao tomar uma decisão.

Na sequência, foi perguntado se, após ter sido atendido pelo C.A.S.A, qual seria sua avaliação pós-compra, ou seja, relação entre expectativa gerada sobre o serviço no momento da compra e a sensação do que de fato ocorreu após utilizar o serviço. As respostas foram tabuladas e apresentadas no gráfico 21.



Fonte: Dados primários (2013)

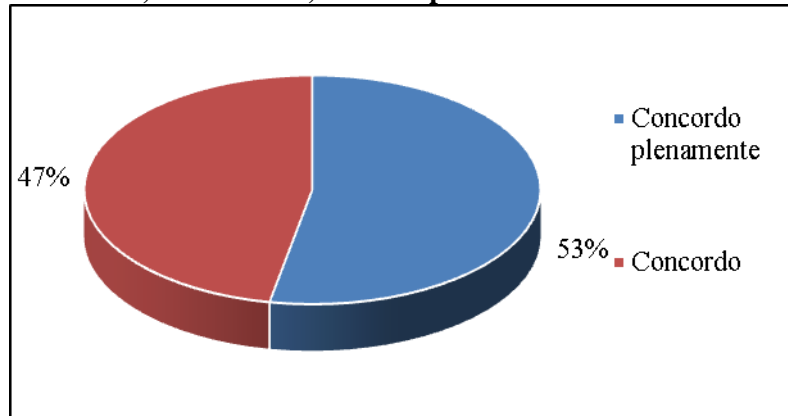
De acordo com as respostas apresentadas constatou-se que na opinião de 20% (n=3) dos entrevistados, sentiu-se “surpreendido favoravelmente. A compra excedeu minhas expectativas”. Já outros 80% (n=12) sentiram-se que receberam exatamente o que esperava quando contratei o seguro.

Antes de efetuar a transação de compra, o consumidor já desenvolve expectativas relacionadas ao produto ou serviço. Tais expectativas, por ser um fator subjetivo, podem ter diversas proporções, dessa forma, quando um cliente adquire um serviço que lhe foi gerado grandes expectativas, a empresa correrá o risco de insatisfazê-lo mesmo prestando um serviço de qualidade, da mesma forma, que um cliente poderá ficar altamente satisfeito quando este não espera nada do serviço.

Os dados acima apontam que todos os clientes ficaram satisfeitos, contudo apenas 20% sentiu que o serviço foi capaz de superar suas expectativas. Acredito que, dentre alguns fatores, para o resultado apresentado, a expectativa prévia gerada sobre a marca é grande, pois se trata de uma empresa altamente tradicional e reconhecida no mercado em que atua, dessa forma, os clientes quando utilizam seu serviço, podem equiparar suas expectativas às experiências recebidas, em sua avaliação.

Na questão 22 foi perguntado ao entrevistado se, a experiência de ter sido atendido pelo C.A.S.A foi capaz de criar afinidade com a marca, proporcionando, dessa forma, vontade para continuar se relacionando com marca, como mostra o gráfico 22.

Gráfico 22 – A experiência de ter sido atendido pelo C.A.S.A foi capaz de criar afinidade com a marca, proporcionando, dessa forma, vontade para continuar se relacionando com marca



Fonte: Dados primários (2013)

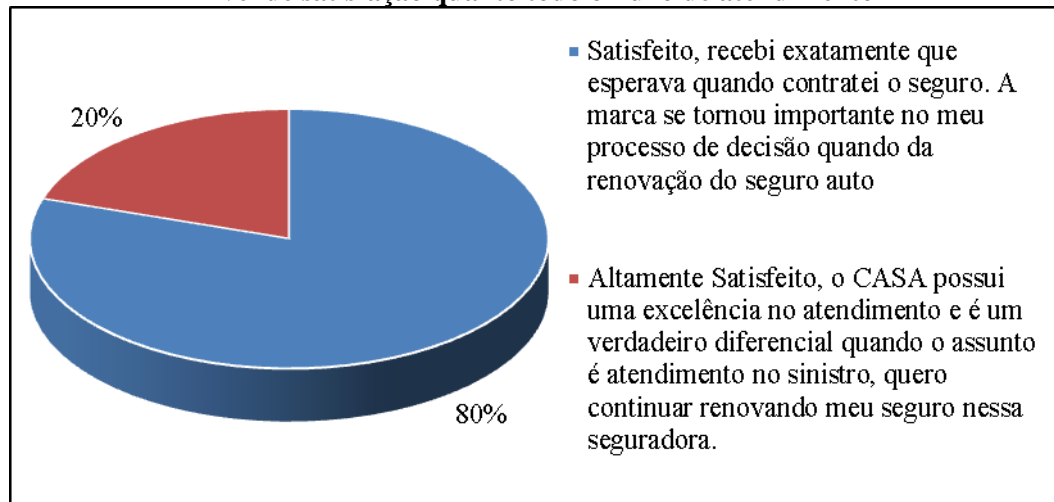
Observa-se com as respostas que 53% (n=8) concordam plenamente com essa afirmação, outros 47% (n=7) disseram que concordam, ou seja, todos concordam com essa afirmação.

Mas uma vez, a pesquisa de campo destaca a importância da fidelidade, que de maneira geral, o procedimento de fidelização de clientes incide em conservar uma afinidade comercial intensa e demorada, esta se alcança tendo a competência de agradar as suas precisões como produtos e serviços de forma lucrativa para ambos.

O resultado apresentado não afirma categoricamente, mas aponta que todos os entrevistados gostaram da experiência vivida no C.A.S.A a ponto de desejarem continuar sendo clientes da referida seguradora. Dessa forma, observa-se que foi criado um vínculo entre cliente e empresa, o qual poderá evoluir para a fidelização do mesmo.

Na sequência, os entrevistados foram indagados se após a finalização do atendimento pelo C.A.S.A, qual frase expressa melhor seu nível de satisfação quanto todo o fluxo de atendimento, sendo as respostas apresentadas no gráfico 23.

Gráfico 23 – Após a finalização do atendimento pelo C.A.S.A, qual frase expressa melhor seu nível de satisfação quanto todo o fluxo de atendimento



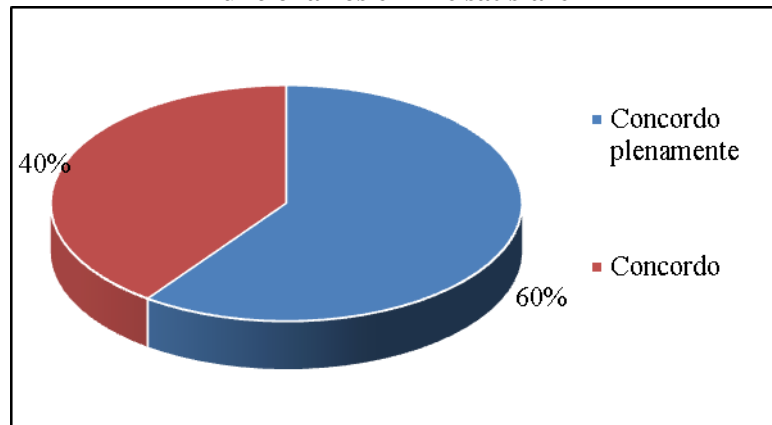
Fonte: Dados primários (2013)

Analisando as respostas apresentadas no gráfico 23, pode-se observar que de um modo geral, todos os entrevistados estão satisfeitos com o atendimento realizado pelo C.A.S.A, contudo apenas 20% demonstraram estar encantados com todo o fluxo de atendimento.

Sobre esse questionamento é importante destacar que as empresas buscam a alta satisfação dos clientes, porque clientes puramente satisfeitos trocam com mais facilidade de fornecedor quando surge uma oferta melhor. Portanto, faz-se necessário verificar atentamente o nível de expectativa prévia do cliente gerada sobre o atendimento, a fim de atingir um alto grau de satisfação ou encantamento. É preciso que a empresa consulte e monitore constantemente o nível de satisfação dos clientes, pois estar apenas satisfeito não institui uma ligação emocional com a marca.

Na questão seguinte, perguntou-se aos entrevistados se a experiência de ter sido atendido pelo C.A.S.A foi capaz de suprir suas necessidades, desejos e anseios de forma especial, confirmando o esforço e empenho dos funcionários em lhe satisfazer, sendo as respostas apresentadas no gráfico 24.

Gráfico 24 – Experiência de ter sido atendido pelo C.A.S.A foi capaz de suprir suas necessidades, desejos e anseios de forma especial, confirmando o esforço e empenho dos funcionários em lhe satisfazer



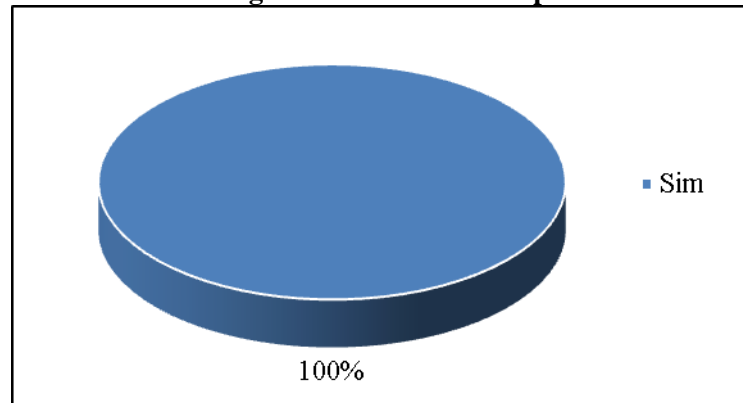
Fonte: Dados primários (2013)

Observa-se com as respostas que 60% (n=9) concordam plenamente com essa afirmação, outros 40% (n=6) disseram que concordam, ou seja, todos concordam com essa afirmação.

Essa questão está relacionada com o tópico que aborda o atendimento ao cliente. O atendimento é um dos fatores de maior importância para proporcionar a satisfação dos clientes, pois o desempenho do serviço depende muito do atendimento, que é a experiência que o consumidor irá sofrer durante todo o processo enquanto estiver interagindo com todos os elementos que estão ligados diretamente ao serviço. Nesse caso destaca-se que a estratégia das empresas devem estar voltadas, por exemplo, ao atendimento personalizado. Para isso, a empresa deve buscar conhecer seus clientes, as suas necessidades, para que dessa forma o serviço possa ser realizado de forma ágil e única.

Os dados apontam que o C.A.S.A possui um atendimento diferenciado, pois os todos os entrevistados afirmam perceber o empenho e comprometimento dos funcionários em satisfazer suas necessidades, anseios e desejos de forma especial. Isso nos permite inferir que os funcionários possuem qualificações específicas para prestar um serviço de qualidade visando sua alta satisfação que poderá resultar em sua fidelização com a marca.

Finalizando a pesquisa de campo, foi perguntado ao entrevistado se recomendaria o seguro auto SulAmérica para seus familiares ou amigos, sendo as respostas apresentadas no gráfico 25.

Gráfico 25 – Recomendaria o seguro auto SulAmérica para seus familiares ou amigos

Fonte: Dados primários (2013)

O gráfico 25 mostra que os clientes foram unânimes em afirmar que recomendariam o seguro auto SulAmérica para seus familiares ou amigos. No mercado, de forma geral, a propaganda “boca a boca” é a que mais gera resultados, seja ele positivo, ou negativo.

Conforme apresentado nos resultados, foi verificado que, no geral, os clientes entrevistado mostraram-se satisfeitos com a qualidade do serviço e atendimento recebido, onde o C.A.S.A proporcionou uma experiência positiva no processo de sinistro.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Foi observado com esta pesquisa que o processo de fidelização de clientes requer um grande esforço da empresa e que clientes meramente satisfeitos sobre a aquisição de um determinado produto ou algum tipo de serviço não confirma a fidelização do mesmo com a marca que, conseqüentemente, não garante um relacionamento lucrativo e duradouro entre ambos.

Nesse sentido, foi percebido que o cliente deseja mais. Ele almeja que a instituição ofereça um atendimento diferenciado e personalizado, onde sejam percebidas e satisfeitas, de maneira contínua, suas necessidades, desejos e anseios sobre o produto ou serviço adquirido. Em outras palavras, a relação empresa e cliente deve ser duradoura embasado na intensificação das relações de lealdade. Caso o cliente não sinta essa relação, ele tende a procurar outra instituição que lhe ofereça a atenção desejada, não somente no início do processo, mas durante toda a vida.

É neste cenário que o C.A.S.A surge como instrumento de relacionamento e atendimento diferenciado ao cliente quando ocorre um sinistro, pois é nesse momento que ele irá experimentar de fato o serviço. Desta forma, verificou-se na amostra estudada que os entrevistados tiveram a sensação de ter recebido um serviço de qualidade onde o desempenho do mesmo e do atendimento foi capaz de gerar confiança na marca. Além disso, foi possível confirmar a percepção de que os funcionários possuem conhecimento, competência, habilidade e atitudes convertidas em empenho para suprir necessidades, desejos e anseios dos clientes com agilidade, a fim de satisfazê-los ao máximo.

De acordo com o exposto na pesquisa, a experiência de ter sido atendido pelo C.A.S.A proporcionou à 93% dos entrevistados um encantamento pelo serviço recebido, que por consequência foi capaz de criar uma afinidade do segurado com a marca, fortalecendo assim o vínculo do cliente com a empresa, onde 67% deles aceitariam pagar até 15% mais caro para continuar se relacionando com a SulAmérica. Esses dados não afirmam categoricamente, mas aponta que o C.A.S.A é um instrumento importante para conquistar, se relacionar e reter clientes que por ele são atendidos.

Diante do exposto ao longo desta pesquisa, pode-se afirmar que a proposta inicialmente levantada foi atingida, haja vista que a problemática foi respondida e os objetivos foram alcançados.

Assim sendo, pode ser concluído que este trabalho alcançou a proposta inicialmente planejada, ainda que, para uma resposta mais confiável deveria ser realizada outra pesquisa tendo este piloto como ensaio inicial.

Dessa forma, deixa-se como sugestão para pesquisas vindouras a realização de um estudo mais focado mediante a aplicação de um instrumento de coleta de dados mais específico, bem como envolvendo uma amostra populacional maior, no intuito de identificar e analisar as principais percepções e opiniões sobre o atendimento ao cliente em centro automotivo.

REFERÊNCIAS

- ALBRECHT, Karl; BRADFORD, Lawrence J. **Serviços com qualidade: a vantagem competitiva**. São Paulo: Makron Books, 1992.
- ALMEIDA, Sergio. **Cliente**. Eu não vivo sem você. 2. ed. Salvador: C.A.S.A da Qualidade, 2001.
- BATESON, Jonh E. G; HOFFMAN, K. Douglas. **Marketing de serviços**. 4. ed. São Paulo: Bookman, 2001.
- BERGAMINI, Cecília W; CODA Roberto. **Psicodinâmica da Vida Organizacional: Motivação e Liderança**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- BOGMANN, Itzhak Meir. **Marketing de relacionamento: estratégias de fidelização e suas implicações financeiras**. São Paulo: Nobel, 2002.
- BUCHMANN, Daniel. **Tipos de clientes**. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/tipos_de_clientes/11160/>. Acesso em 6 jun. 2013.
- CESAR, Ana Maria Roux Valentini Coelho. **Método do Estudo de Caso (Case Studies) ou Método do Caso (Teaching Cases)? Uma Análise dos dois Métodos no Ensino e Pesquisa em Administração**. Disponível Em: <http://www.mackenzie.br/fileadmin/graduacao/ccsa/remac/jul_dez_05/06.pdf>. Acesso Em: 14 out. 2013.
- COBRA, Marcos. **Administração de marketing**. São Paulo: Atlas, 2001.
- CORDEIRO, Nadir Radoll. **Construção de um Modelo de Gestão Estratégica para Organizações Prestadoras de Serviços utilizando o *Balanced Scorecard*, o Gerenciamento de Processos e o *Marketing de Relacionamento***. Monografia de Pós-graduação em Engenharia da Produção. 182 f. Universidade Federal de Santa Catarina, 2001. Disponível em: <<http://www.ufsc.br/>>. Acesso em: 22 jul. 2013.
- CROSBY, Phillip B. **Qualidade é investimento**. 4. ed. Rio de Janeiro: J. Olympio, 1985.
- DENTON, D. Keith. **Qualidade em serviços: o atendimento ao cliente como fator de vantagem competitiva**. São Paulo: Makron Books, 1995.
- ENGEL, James F.; BLACKWELL, Roger D.; MINIARD, Paul. W. **Comportamento do consumidor**. 8. ed., Rio de Janeiro: JC, 2000.
- FREEMATLE, David. **Incrível atendimento ao cliente**. 3. ed. São Paulo. Makron Books, 1999.
- FREITAS, Sebastião Nelson; NATALI, Marcos. **Merchandising na prática**. 3. ed. São Paulo: STS, 2003.
- GARVIN, D. A. **Gerenciando a qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

- GIANESI, Irineu G. N.; CORRÊA, Henrique Luiz. **Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente.** São Paulo: Atlas, 2002.
- GIL, Antônio Carlos. **Estudo de caso.** Fundamentação científica. São Paulo: Atlas, 2009.
- GRÖNROOS, Christian. **Marketing: gerenciamento e serviços.** Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- GUAZZI, Dirceu Moreira. **Utilização do QFD como uma ferramenta de melhoria contínua do grau de satisfação de clientes internos: uma aplicação em cooperativas agropecuárias.** Monografia de Pós-graduação em Engenharia da Produção. 182 f. Universidade Federal de Santa Catarina, 1999. Disponível em: <<http://www.ufsc.br/>>. Acesso em: 26 mai. 2013.
- HARRINGTON, James. **Aperfeiçoando processos empresariais.** São Paulo: Makron Books, 1993.
- HESKETT, James L.; SASSER, W. Earl; HART, Christopher W. L. **Serviços revolucionários: mudando as regras do jogo competitiva na prestação de serviços.** São Paulo: Pioneira, 1994.
- JURAN, Josph. **Juran na liderança pela qualidade.** São Paulo, Editora Pioneira, 1991.
- KARSAKLIAN, Eliane. **Comportamento do consumidor.** São Paulo: Atlas. 2000.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing: edição do novo milênio.** 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- _____. **Marketing de A a Z.** Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- KUAZAQUI, Edmir; LISBOA, Teresinha Covas; GAMBOA, Márcia. **Gestão estratégica para a liderança em empresas de serviço privadas e públicas.** São Paulo: Nobel, 2005.
- LAS CASAS, Alexandre. **Marketing de serviços.** São Paulo: Atlas, 2000.
- LOVELOCK, Christopher; WIRTZ, Jochen. 5. ed. **Marketing de serviços: pessoas, tecnologia e resultados.** São Paulo: Prentice Hall, 2006.
- MARQUES, Fábio. **Guia prático da qualidade total em serviços.** 3. ed. São Paulo: APMS, 2007.
- MCKENNA, Regis. **Estratégias de marketing em tempos de crise.** 5. ed. São Paulo: Campus, 2001.
- MIRANDA, R.L. **Qualidade total: rompendo as barreiras entre a teoria e a prática.** São Paulo: Mc Graw-Hill, 1995.
- MOWEN, John C. **Comportamento do consumidor.** Tradução: Vera Jordan. 1 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

- OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica**. São Paulo: Pioneira, 2001.
- PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da qualidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2001.
- PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil: gestão e estratégia**. São Paulo: Atlas, 2003.
- PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**. Técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 17 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- RATTNER Henrique. **Sustentabilidade** - uma visão humanista Pontos de vista Point of view Ambient. soc. no.5 Campinas July/Dec. 1999 disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1414-753X1999000200020&script=sci_arttext&tlng=es>. Acesso em 04 Jul. 2013.
- ROCHA, Júlio César (Org.). **Grandes temas de marketing: as melhores práticas para dominar mercados**. Fortaleza: Ponta, 2001.
- SILVA, Joaquim Caldeira da. **Merchandising no varejo de bens de consumo**. São Paulo: Atlas, 1990.
- SIQUEIRA, Ito. **O atendimento ao cliente como diferencial competitivo**. Recife: Campus, 2009.
- STACHELSKI, Leonardo. **O impacto da implantação da estratégia de gestão da qualidade total na cultura organizacional: um estudo de caso**. 149 f. Dissertação Mestrado apresentado à Universidade Federal de Santa Catarina. 2001. Disponível em: <http://www.scribd.com/doc/7262243/Impacto-Da-Gestao-Da-Qualidade-Total-Cultura-Organizacional-Leonardo-Stachelski?__cache_revision=1236663854&__user_id=-1&enable_docview_caching=1>. Acesso em: 20 jun. 2013.
- STONER, Merlin; WOODCOCK, Neil; MACHTYNGER, Liz. **CRM: marketing de relacionamento com os clientes**. 2. ed. Futura: São Paulo, 2002.
- TONIETTO, Gilmar. **Definir e avaliar os determinantes da qualidade, que contribuem para a satisfação dos clientes que utilizam serviço de tratamento térmico**. 2003. 137f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis. Disponível em: <<http://www.ufsc.br/>>. Acesso em: 27 mai. 2013.
- VAVRA, Terry G. **Marketing de relacionamento: after marketing**. São Paulo: Atlas, 1993.
- VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- ZEITHAML, Valrue A.; BITNER, Mary Jo. 2. ed. **Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente**. São Paulo: Bookman, 2008.
- YIN, Robert K. Yin. **Estudo de caso, planejamento e métodos**. 4. ed. São Paulo: Bookman, 2010.

APÊNDICE

APÊNDICE 1 – Questionário aplicado aos entrevistados.



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA, CONTABILIDADE
E SECRETARIADO EXECUTIVO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

Eu, Francisco Emmanuel M. L. Abreu estudante matriculado no curso de Administração de Empresas da UFC – Universidade Federal do Ceará, venho solicitar sua autorização e atenção para realização de pesquisa para Monografia onde pretendo com este questionário identificar e analisar como o atendimento do Centro Automotivo de Super Atendimento - C.A.S.A pode ser considerado um instrumento de fidelização.

QUESTIONÁRIO

1. Gênero:

- Masculino
 Feminino

2. Faixa Etária:

- De 18 a 30 anos
 De 31 a 40 anos
 De 41 a 49 anos
 De 50 a 59 anos
 A partir de 60 anos

4. Escolaridade:

- Ensino Médio Completo
 Superior Completo
 Pós Graduação Completa
 Mestrado Completo
 Doutorado Completo

5. Faixa Salarial:

- De R\$ 1.500,00 a R\$ 2.500,99
 De R\$ 2.501,00 a R\$ R\$ 4.500,99

- 3. Estado Civil:**
- Solteiro (a)
 - C.A.S.Ado (a)
 - Divorciado (a)
 - Viúvo (a)
 - Outros, favor citar: _____
- De R\$ 4.501,00 a R\$ 7.500,00
- Acima de R\$ 7.500,00

6. Há quanto tempo é cliente da SulAmérica Seguros?

- Menos de 1 ano
- De 1 a 3 anos
- De 3 a 5 anos
- De 5 a 7 anos
- Mais de 7 anos

7. O que lhe atraiu a realizar a contratação do seguro Auto na SulAmérica Seguros?

- Preço
- Produto
- Confiança na marca
- Qualidade no atendimento
- Benefícios oferecidos, como C.A.S.A.
- Outros, favor citar: _____

8. Indique, por ordem de importância, que características você mais valoriza para decidir contratar o seguro de seu veículo ?

- Preço
- Produto
- Valor da marca
- Atendimento da seguradora (central, sinistro, assistências) e corretor
- Outros, favor citar: _____

9. Quantas vezes a (o) senhor (a) renovou seu seguro pela SulAmérica nos últimos 5 anos?

- apenas 1 vez
- 2 vezes
- 3 vezes
- 4 vezes
- 5 vezes ou mais

10. Na sua percepção, os elementos que fizeram parte do serviço, tais como pessoas, ambiente, clareza das informações, reparos do veículo, confirmam a sensação de ter sido prestado um serviço de qualidade?

- Concordo plenamente
- Concordo
- Discordo
- Discordo plenamente

11. Em termos de confiabilidade, o desempenho do serviço e atendimento do C.A.S.A é sempre de qualidade e confiança?

- Concordo plenamente
- Concordo
- Discordo
- Discordo plenamente

12. Em sua opinião, o C.A.S.A oferece agilidade no retorno das solicitações dos clientes?

- Concordo plenamente
- Concordo
- Discordo
- Discordo plenamente

13. Em sua opinião, os funcionários do C.A.S.A possuem os conhecimentos, competências, habilidades e atitudes necessárias para prestarem atendimento diferenciado aos clientes?

- Concordo plenamente
- Concordo
- Discordo
- Discordo plenamente

14. Em sua opinião, receber posicionamento periódico sobre o andamento do sinistro é uma ação relevante para agregar valor ao atendimento do C.A.S.A?

- Concordo plenamente
- Concordo
- Discordo
- Discordo plenamente

15. Em sua opinião, a experiência de ter sido atendido pelo C.A.S.A, fortaleceu sua relação com a SulAmérica?

- Concordo plenamente

Concordo

Discordo

Discordo plenamente

16. Em sua opinião, a experiência de ter sido atendido pelo C.A.S.A, confirmou sua sensação de ter valido o preço do seguro?

Concordo plenamente

Concordo

Discordo

Discordo plenamente

17. Na sua percepção, a experiência de ter sido atendido pelo C.A.S.A, foi capaz de lhe proporcionar um encantamento com o serviço recebido?

Concordo plenamente

Concordo

Discordo

Discordo plenamente

18. Em sua opinião, o C.A.S.A foi capaz de lhe satisfazer ao ponto de na próxima renovação do seu seguro, você pagar até 15% mais caro para continuar na SulAmérica?

Concordo plenamente

Concordo

Discordo

Discordo plenamente

19. Os reparos do veículo atenderam a qualidade esperada pelo serviço?

Concordo plenamente

Concordo

Discordo

Discordo plenamente

20. Em sua opinião, na escolha de um serviço como seguro Auto, o consumidor prende-se a experiências anteriores dando preferencia a marcas tradicionais?

Concordo plenamente

Concordo

Discordo

Discordo plenamente

21. Após ter sido atendido pelo C.A.S.A, qual seria sua avaliação pós-compra, ou seja, relação entre expectativa gerada sobre o serviço no momento da compra e a sensação do que de fato ocorreu após utilizar o serviço?

Senti-me surpreendido favoravelmente. A compra excedeu minhas expectativas.

Senti que recebi exatamente o que esperava quando contratei o seguro.

Minhas expectativas foram quebradas de forma desfavorável, onde senti não ter recebido o que esperava.

22. Em sua opinião, a experiência de ter sido atendido pelo C.A.S.A foi capaz de criar afinidade com a marca, proporcionando, dessa forma, vontade para continuar se relacionando com marca ?

Concordo plenamente

Concordo

Discordo

Discordo plenamente

23. Após a finalização do atendimento pelo C.A.S.A, qual frase abaixo expressa melhor seu nível de satisfação quanto todo o fluxo de atendimento?

Insatisfeito, a experiência não foi boa, esperava muito mais que recebi.

Parcialmente satisfeito, acredito que recebi um bom atendimento, mas atendeu minhas expectativas.

Satisfeito, recebi exatamente que esperava quando contratei o seguro. A marca se tornou importante no meu processo de decisão quando da renovação do seguro auto.

Altamente Satisfeito, o C.A.S.A possui uma excelência no atendimento e é um verdadeiro diferencial quando o assunto é atendimento no sinistro, quero continuar renovando meu seguro nessa seguradora.

24. Na sua percepção, a experiência de ter sido atendido pelo C.A.S.A foi capaz de suprir suas necessidades, desejos e anseios de forma especial, confirmando o esforço e empenho dos funcionários em lhe satisfazer?

Concordo plenamente

Concordo

Discordo

Discordo plenamente

25. Recomendaria o seguro auto SulAmérica para seus familiares ou amigos?

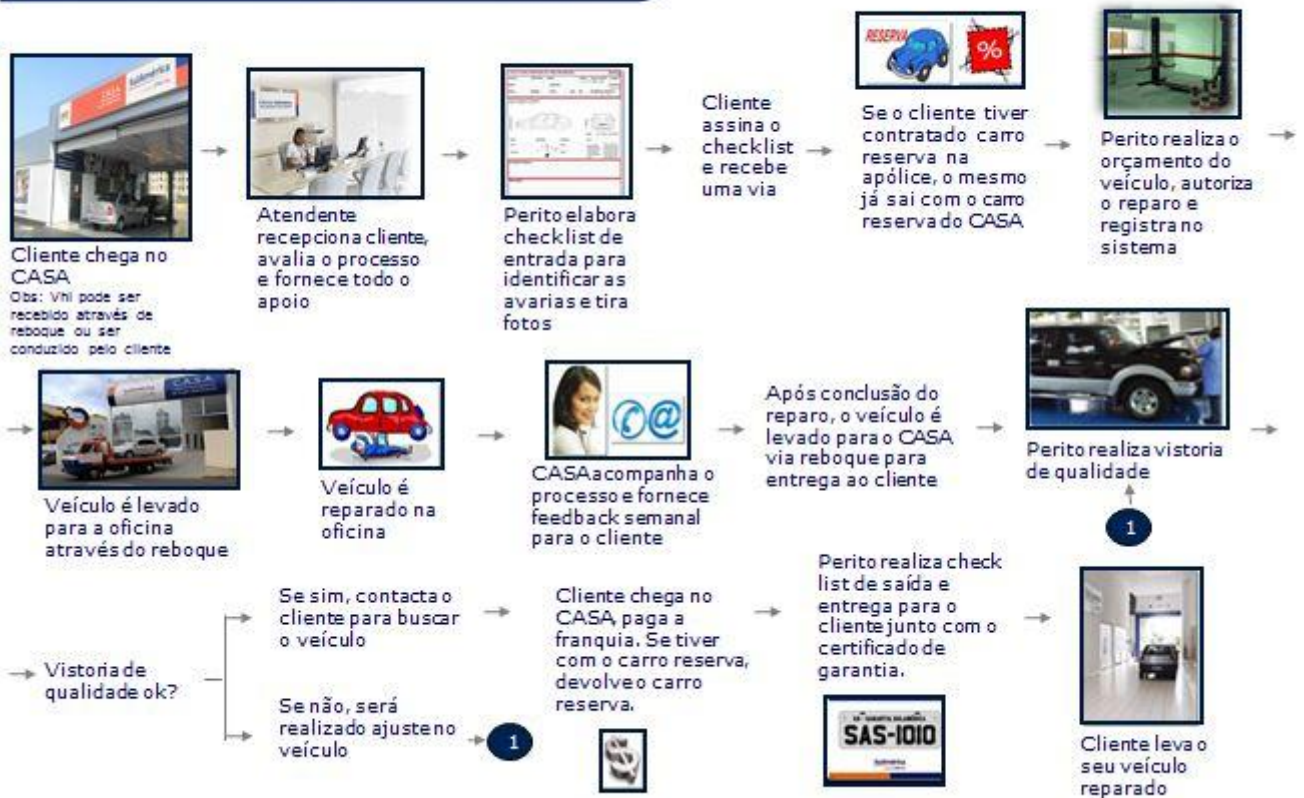
Sim

Não

ANEXO

ANEXO 1 - Fluxograma aberto do atendimento de sinistro pelo C.A.S.A

Fluxo Detalhado



(1) Benefício válido para apólice emitidas antes da versão de Jan/12. Após esta versão, o cliente poderá retirar o carro reserva se contratado na apólice.