

# A IMPORTÂNCIA DA VERIFICAÇÃO DA SATISFAÇÃO DOS CLIENTES EM RELAÇÃO AOS SERVIÇOS PRESTADOS POR INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS: O CASO S.A.C.

Geysler Bertolini<sup>1</sup>

## Resumo

O presente artigo tem como objetivo mostrar a importância da verificação da satisfação dos clientes de instituições financeiras quanto aos serviços prestados, em especial ao serviço de atendimento ao consumidor. Por ser um serviço que está ligado ao relacionamento com os clientes, é uma peça fundamental para a satisfação dos mesmos, e conseqüentemente fidelização e garantias de novos ativos. A metodologia utilizada foi de um estudo descritivo em uma instituição financeira, expondo uma visão geral sobre o tema, com o intuito de identificar os fatores que contribuem para a existência do problema. Foi utilizado como instrumento de coleta de dados um questionário composto de seis perguntas fechadas, com uma amostra de 30 clientes, 10 % da população. Tendo como resultado que a maioria não está satisfeita com o departamento, pois quando necessita de quaisquer informações sobre seus financiamentos a burocracia e demora predominam deixando-os irritados. Tendo como agravante que 23,33% dos clientes responderam que não retornariam ao banco para um novo financiamento

**Palavras-chave:** satisfação; instituições financeiras; clientes.

## Introdução

Nos dias de hoje as organizações vivem em um mundo globalizado, onde há muita oferta em todos os ramos de atividade existentes no mercado, gerando concorrência acirrada entre empresas que atuam no mesmo seguimento. Devido a este fato as organizações tendem, cada vez mais, buscar alternativas para conquistar a fidelidade de seus clientes, oferecendo produtos de melhor qualidade, com o menor custo, melhorando no atendimento com treinamento para seus funcionários, aumentando seus investimentos em marketing etc.

Em empresas que atuam na prestação de serviços, também há a necessidade de melhor atender e conquistarem-se clientes. Desta forma as

<sup>1</sup> Mestre em Engenharia de Produção pela UFSC, professor do Colegiado de Administração da UNIOESTE, pesquisador e membro do Grupo de pesquisa sobre Comportamento Político. E-mail: geysler@unioeste.br

organizações prestadoras de serviços como Bancos, por exemplo, estão procurando melhorar cada vez mais seus processos internos e externos, no atendimento, para garantir um excelente conceito de seus serviços pelo cliente. É importante ressaltar que tais processos devem estar bem definidos e estruturados, para que cada departamento procure desempenhar somente suas tarefas, caso contrário prejudicará o desenvolvimento do processo todo, inclusive a produção se as pessoas responsáveis por ela, tiverem que focar sua atenção para resolver problemas de clientes vigentes.

Atuando sempre com agilidade, pronto para resolver problemas rapidamente, com pessoas treinadas para direcionar de forma correta cada cliente no que diz respeito a suas dúvidas e necessidades, as organizações prestadoras de serviços estarão conquistando a confiança e fidelidade de seus clientes, e assim estabelecendo a preferência deles por determinada empresa. Com esta finalidade o Banco pesquisado (optou-se pelo anonimato para preservar a imagem do Banco) atua há 13 anos no mercado e possui uma estrutura com diversos departamentos para bem atender e disponibilizar total suporte às operações com clientes de todo o Brasil.

Dentre os principais objetivos do Banco encontra-se a busca da satisfação dos clientes para que a cada dia ganhe sua preferência. Para alcançar tal objetivo o Banco pesquisado possui um Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC), onde recebe diversas ligações diárias resolvendo problemas, dúvidas, substituições de veículos, sessões de direitos etc. tudo com a preocupação de bem atender e da melhor forma possível.

Assim, percebe-se a necessidade das organizações mensurar a satisfação dos usuários dos serviços oferecidos, ou seja, aqueles serviços que são essenciais para que haja satisfação, visando a melhoria contínua dos processos objetivando um atendimento ainda melhor.

### **Em busca da satisfação do cliente**

Satisfazer o cliente é ajudá-lo a resolver seus próprios problemas, saciar seus desejos e necessidades. O cliente é satisfeito na medida em que são atendidos seus desejos e necessidades. De acordo com Kotler (2000), os clientes têm à sua disposição, hoje, um enorme conjunto de produtos, preços, fornecedores e marcas dentre os quais podem escolher.

Dentro deste cenário, os consumidores irão, conforme Kotler (2000), sempre avaliar o valor agregado a cada oferta, optando por aquela que lhes pareça ser mais vantajosa, maximizando o valor a partir de uma expectativa original. Assim, o valor entregue ao cliente, ou percebido por este, certamente será o diferencial que decidirá a compra ou não de um produto ou serviço.

Atender melhor para vender mais. Este é o objetivo do atendimento na empresa. Em uma época em que a tecnologia concede grande poder ao

cliente, é preciso entender como atender melhor. Persona (2002), salienta que:

A chave para manter e conquistar o cliente está em se criar na mente da pessoas uma experiência de satisfação. Quando a equipe em contato com cliente consegue completar a imagem que ele traz incompleta em sua mente, cria-se um relacionamento que gera satisfação. A partir daí boa parte do negócio está garantida. (PERSONA, 2002, p. 86).

Ainda para Persona (2002), saber o que o cliente deseja, espera, gosta ou o que não lhe agrada é essencial para a sobrevivência e o sucesso de uma empresa. Entender como detectar as particularidades do comportamento do cliente, e responder a elas para gerar retenção e lealdade, é a base de qualquer programa de relacionamento e fidelização.

Ainda segundo o autor, a tecnologia disponível atualmente é uma ferramenta importante, mas não substitui o conhecimento do comportamento humano. A arte de se criar empatia com o cliente ainda é uma virtude que precisa ser cultivada nas empresas. A satisfação do cliente começa quando ele percebe que quem o atende, o compreende.

Na visão de Campos (2001), neste momento de rápidas mudanças no mercado, inovações tecnológicas e competitividade mais intensa; surge um novo conceito de marketing como resposta para tornar a empresa apta a atuar no ambiente competitivo do século XXI. Segundo o autor é relevante entender e discutir um novo conceito, ou como está se processando a sua evolução influenciada pelas inovações tecnológicas e pelo novo perfil do consumidor. Nesse cenário a direção das empresas procura reexaminar e reavaliar o papel do marketing na administração dos negócios para melhorar e sustentar a sua posição competitiva.

Segundo Kotler (2000), Marketing é um processo social por meio do qual as pessoas e grupos de pessoas obtêm aquilo de que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com outros.

O cenário atual parece indicar que as estratégias para o futuro precisam saber lidar com um mercado em mutação. É necessário desenvolver relações duradouras com os clientes. Os novos consumidores buscam uma empresa que esteja disposta a adaptar seus produtos e serviços às suas estratégias. Para Kotler (2000), é necessário conhecer quem são os clientes, onde estão, e quais as suas necessidades atuais e futuras.

Para Campos (2001), na década de 1990 foi possível o crescimento e a prosperidade, apesar de as empresas estarem orientadas para o produto ou para vendas, porque todos os concorrentes agiam da mesma forma. Entretanto, com a complexidade crescente da concorrência e o reconhecimento da importância do relacionamento cúmplice e duradouro com o cliente como fator-chave de sucesso, as empresas estão mudando a sua orientação.

Segundo Durcker *apud* Persona (2002), mais que vender, é necessário encantar o cliente, ir além do esperado, superando suas

expectativas propondo soluções que sejam capazes de proporcionar prazer, segurança e tranquilidade. É preciso torná-lo fiel à sua marca, produto e serviços, gerando cada vez mais satisfação, aumentando-se a possibilidade de recompra, não permitindo que ele seja seduzido pelos apelos do concorrente. É com este propósito que as empresas estão, ou devem estar, investindo cada vez mais em sistemas de informação, procurando torná-los um instrumento com qualidade e eficiência, poder oferecer apoio, orientação e informações.

De acordo com Tubino (2002), as organizações na nova economia em suas políticas de relacionamentos ante o novo cenário digital, as empresas que focam o êxito nas suas relações entre clientes, investem na integração de sistemas e em repositórios inteligentes de dados. O que estas organizações têm postulado inicialmente é a integração interna antes da externa, tendo no aprendizado antes da comunicação externa. Atualmente as organizações internalizam e externalizam maior volume de informações do que na década passada.

Band (1997, p. 52) considera que “a organização precisa desafiar seus aspectos fundamentais e encarar a tecnologia como um agente transformador de processos”.

As empresas apresentam mudanças significativas, tanto em relação às questões estruturais quanto as de gestão. Band (1997) considera que primeiramente é a mudança do equilíbrio de poder entre empresas e consumidores. A abundância de ofertas de produtos e de serviços, conferindo aos consumidores maior poder de escolha para decidir com quem fazer negócios.

Para o redimensionamento das formas de competitividade, propõe Band (1997) a reformulação da gestão em relação aos processos de negócios, as hierarquias organizacionais, aos relacionamentos interpessoais, aos sistemas de informações, a cultura organizacional e a gestão de pessoas na criação do valor de excelência aos clientes internos e externos.

Quando as organizações entenderem o significado de voltar-se para o mercado, considera McDonald *et al.* (2001), é que poderão operar de maneira diferente e criar novas abordagens junto aos seus clientes.

Mudanças tornaram-se moda entre os observadores em termos de velha economia e nova economia. Para Kotler (2002) a velha economia estava embasada no gerenciamento de atividades industriais, que limitada a observar princípios e práticas nos processos em prol do sucesso de suas fábricas. Padronizando produtos e serviços, com redução de custos, com maior participação de mercado, *marke-share*, com aumento do seu porte organizacional na obtenção de ganhos de escalas. A sua estrutura organizacional era centralizada e altamente controlada, mesmo atuando em diferentes mercados, tendo na eficiência o seu norteador. Enquanto na nova economia ocorre o oposto, por utilizar de gerenciamento de atividades

de informação, por utilizar-se de redes de comunicação, no qual a visão é clara e transparente, seus clientes mais informados e capacitados para exercer melhores escolhas. A flexibilidade, a descentralização, a criatividade e a gestão de pessoas são as relevâncias nesta nova economia.

O mercado globalizado propõe às organizações também mudanças não somente de ordem econômicas, também na forma de gerenciar o capital intelectual, na contenção dos conflitos e ansiedades que comprometem o trabalho produtivo, e na criação do relacionamento para a construção de maior produtividade, inovação e eficácia porque os clientes não são vistos como partes isoladas das organizações. As equipes impõem a inovação tanto de processos como do conhecimento, exercendo certa pressão nas empresas, para fornecer valor e eficiência os processos de negócios.

Bekin (1995) e Band (1997) compartilham dos mesmos conceitos no qual a flexibilidade é o fator relevante nas estruturas organizacionais, favorece na adequação com relação as novas tendências de mercado e com esta abordagem propicia a redução de custos e favorecendo o aprimoramento da qualidade, enfatizada nos detalhes.

Na velha economia as organizações consistiam em promover e vender os produtos oriundos de suas fábricas, utilizando da massificação como meios de arrecadar recursos financeiros, visando a maximização dos lucros, conforme quadro abaixo ilustrativo como forma de evolução do marketing:

A cultura de serviços, na qual exerce papel vital nas organizações, de acordo com Grönroos (1993) pela forma de orientar o cliente e de que maneira como é utilizada para descrever conjuntos de normas e padrões de valores mais ou menos comuns e crenças compartilhadas pelas pessoas nas organizações. A cultura de serviços pode ser dividida em pontos fracos e fortes. A cultura de serviços fraca gera insegurança aos clientes internos ocasionando dificuldades de respostas frente às necessidades em reagir e interagir a várias situações diferentes. A clareza como os valores culturais são disseminados nas organizações, favorece a orientação dos clientes internos, fornecendo estímulos positivos aos fatores de respostas, frente às várias ações, de maneira uniforme.

A cultura de serviços, lembra Grönroos (1993), uma vez existente são necessárias atitudes das pessoas envolvidas para mantê-la viva no ambiente interno da organização. Estas atitudes são os princípios orientadores que ressaltam a uma orientação aos clientes, assegurando a obtenção de informações e *feedback* contínuo entre os empregados.

Buscar a melhor forma de liderar e gerenciar para Band (1997) leva a uma torrente de novas idéias. O que pressupõe a nova visão na gestão de pessoas, e alguns dos que estão implementando precocemente esta nova lógica estão realmente conquistando uma vantagem competitiva.

O desenvolvimento do conhecimento de marketing nas organizações requer aos administradores a partir da sugestão de McDonald *et. al.* (2001) está em como desenvolvê-lo e a forma da sua disseminá-lo. Existem vários

tipos de conhecimento, mas o marketing, entretanto preocupa-se predominantemente com quatro tipos de conhecimento.

Os grandes pensadores do marketing são unânimes nas afirmações que as organizações de sucesso são aquelas que constroem ao longo do tempo relacionamentos para obterem vantagens competitivas, como Kotler (2000), organizações com perspectivas centrada em clientes, reconhecem que os clientes são mais importantes que os produtos. Band (1997) para serem organizações bem-sucedidas decorre da determinação de compreender realmente o que o cliente valoriza. McDonald *et. al.* (2001) nas organizações voltadas para o mercado todos os funcionários preocupam-se com as necessidades dos clientes e em como atendê-las.

Equacionar melhor qualidade a um preço melhor, na busca de satisfazer os clientes, são atores, que segundo Band (1997), as organizações precisam agregar valor em seus produtos e serviços e promover a fidelidade do cliente.

As mudanças que as próprias organizações se propõem, face aos fatores competitivos, são caracterizadas pela adoção de as novas abordagens em desenvolver novos produtos e serviços e novas campanhas e atividades de marketing, Grönroos (1993) descreve que nesta ânsia de antecipar novos produtos ou serviços, muitas das empresas não preparavam seus funcionários para estes lançamentos, os quais tomavam conhecimento dos novos serviços e campanhas publicitárias através dos jornais, revistas e comerciais de televisão ou através dos clientes externos.

A globalização compeliu as organizações a reposicionarem seus conceitos, isto afirmado por Gomes e Braga (2001) com relação a competitividade e como disponibilizarão produtos e serviços com maior qualidade a um menor preço.

A permanência das organizações nos próximos tempos, dependerá mais das habilidades de fornecer valor superior aos seus clientes internos e externos, do que desenvolver novos produtos e serviços. Expõe Grönroos (1993) que a idéia central, emerge que os clientes atuais estão mais inteirados de suas necessidades e desejos, estão mais perceptivos quanto à qualidade, serviço, custos e tempo. Assim, cabe as organizações aprender como colocar todos estes atributos simultaneamente no mercado.

Segundo Kotler (2002), a antiga administração percebia relevância na segmentação do mercado e ao desenvolvimento de diferenciais de produtos e serviços para atender necessidades dos clientes. Por intermédio da padronização de produto e serviço como condição para a produção, para a distribuição e para o marketing de massa.

Com a vinda da nova economia, Kotler (2002), relata que as empresas se posicionam com novas atitudes de marketing, tendo como objetivo desenvolver ofertas e *mixes* de produtos e serviços para segmentos específicos, representado por intermédio do marketing holístico, como um

produto revolucionário e com conceitual dinâmico. A conectividade e a interatividade eletrônica entre as empresas, seus clientes e seus colaboradores favorecem a construção de relacionamentos e co-prosperidade sustentáveis e mutuamente satisfatórios para esses importantes *stakeholders*.

### Conceito de atendimento

Caneloro (2002), comenta que pós-venda é a etapa posterior à efetivação da venda, que pesquisa junto ao cliente a qualidade dos serviços prestados, dificuldades/facilidades de aplicação do produto adquirido, se a quantidade foi suficiente, etc. Enfim, é o conjunto de serviços agregados ao produto que influencia diretamente a confiança e a satisfação efetiva do cliente. De acordo com o autor, os serviços mais comuns em pós-vendas no setor de comercialização são:

- Atendimento ao cliente;
- garantia do produto;
- reposição de estoque; e
- visitas de representantes.

Essas ações são grandes aliadas na fidelização de clientes. Os especialistas no assunto são unânimes quando alertam que o cliente tem o poder de demitir todos os funcionários de uma empresa, simplesmente gastando seu dinheiro em outro lugar. Usar bem o pós-vendas é um dos segredos para não mandar seus clientes visitar a concorrência (Caneloro, 2002).

Porém, muitas empresas alegam que o serviço de pós-vendas gera novos custos. Nem sempre isso é verdade. O que é preciso ter em mente é o quanto se perde em vendas pela ausência de prestação de serviços eficientes ao consumidor.

Segundo Caneloro (2002), serviços ao cliente e a sua satisfação são definidos individualmente por cada cliente. As expectativas de um cliente, por exemplo, podem ser bem maiores ou menores do que as de outros. Estabelecer um programa de atendimento a clientes que cuida da média de reclamações, necessidades ou desejos vai com certeza agradar aos clientes médios.

Muito mais que vender, é necessário encantar o consumidor, é preciso torná-lo fiel à sua marca, produto e serviços. Gerando cada vez mais satisfação, aumenta-se a possibilidade de recompra, cuidando, no entanto, que ele não seja seduzido pelos apelos do concorrente. É através deste propósito que as empresas estão investindo cada vez mais no pós-vendas, para torná-lo de qualidade, eficiente e poder prestar serviços de apoio, orientação e informações. Dessa forma, o cliente procura soluções que sejam capazes de proporcionar prazer, tranquilidade, satisfação e encanto (Caneloro, 2002).

De acordo com Kotler (1998), a satisfação do comprador no pós-compra dependerá do desempenho da oferta em relação às expectativas do comprador, em geral o autor salienta que:

“A satisfação é o sentimento de prazer ou de desapontamento resultante da comparação do desempenho esperado pelo produto (ou resultado) em relação às expectativas da pessoa. (...) se o desempenho ficar longe das expectativas, o consumidor estará insatisfeito. Se o desempenho atender às expectativas, o consumidor estará satisfeito e se excedê-las estará altamente satisfeito ou encantado”. (KOTLER, 1998, p. 53).

Para Kotler (2000), a satisfação ou insatisfação do consumidor em relação ao produto influenciará seu comportamento. Se o consumidor ficar satisfeito, haverá, portanto, uma probabilidade maior dele voltar a comprar o produto, mas, se ocorrer o inverso, esses consumidores insatisfeitos poderão abandonar ou devolver o produto.

### **A excelência em atendimento ao cliente**

Segundo Leboeuf (1996), o produto ou o serviço de uma empresa é formado por vários elementos individuais, que isolados e coletivamente influenciam diretamente a satisfação do cliente. Entre eles, os elementos – conhecidos como Elementos de Satisfação – representam todos os aspectos do ciclo fábrica-loja. Toda a empresa está, então, representada neles. Isso, portanto, sugere que não se trata somente da qualidade de um produto, nem somente da postura de uma pessoa de vendas – embora estas sejam influências óbvias e tangíveis de satisfação do cliente – que criam o sentimento de satisfação (ou insatisfação) completa. Sugere ainda que os empregados, além dos que atuam em vendas, estão envolvidos em todo o processo de atendimento ao cliente. Em outras palavras, poder-se-ia argumentar que, se o fornecimento de digamos, um serviço pós-venda fosse o único fator de julgamento para a satisfação do cliente, então os empregados de todas as funções, com exceção daquelas do departamento pós-venda, poderiam ignorar o serviço de atendimento ao cliente, deixando-o por conta da equipe de pós-vendas. Da mesma forma, se a equipe de atendimento ao cliente fosse o único fator de encantamento, então, novamente, todos os demais empregados poderiam deixar o atendimento ao cliente por conta dessa equipe.

É claro que não é assim que funciona na prática. Tendo em vista que os Elementos de Satisfação representam todos os aspectos da empresa, e considerando que todos os elementos exercem influência direta na satisfação dos clientes, então, por definição, todos os empregados devem estar (ou devem tornar-se) envolvidos, de alguma maneira direta, no atendimento aos clientes da empresa. (Leboeuf, 1996).



Para o autor, os elementos que nos referimos são seis, entre os quais o Elemento Cultura é o que mais influência exerce, já que é a origem dos sistemas de valores e crenças, que determinam a quem a empresa servirá – a seus diretores, acionistas ou a seus clientes:

Produto - Vendas - Pós-Venda - Localização - Tempo - Cultura  
Resultado = SATISFAÇÃO DO CLIENTE

Cada Elemento pode ser subdividido em vários Fatores. Esses fatores descrevem com maior precisão o alcance de cada Elemento, e as considerações que os clientes têm em mente ao escolherem um fornecedor, no lugar de outro. Contudo, até mesmo uma rápida análise de todos os Fatores deverá indicar claramente que o consumidor poderá avaliar muito mais do que o produto ou o vendedor – sejam negócios ou varejo – se fizerem uma comparação da oferta como um todo, entre todos os fornecedores concorrentes.

Para Persona (2003), o vendedor deve ser um solucionador de problemas e fazer com que cada fase da venda não seja um ato isolado, mas sim um processo contínuo e em perfeita sintonia. Assim ele poderá aproveitar o máximo do pós-vendas para estreitar o relacionamento com o cliente, fazendo desta etapa o pré-venda para a próxima venda. Mais do que isso, o vendedor deve comprometer-se com o sucesso tanto do cliente antigo como do recém-conquistado, garantindo sua satisfação e fidelização.

Vale ressaltar, ainda, que a fidelidade do cliente depende de um bom produto, serviços agregados, política de preço, disponibilidade, distribuição e, por final, um eficiente serviço de pós-venda. Um bom serviço de pós-venda permite também aumentar a confiabilidade do produtor na revenda, criando uma parceria saudável para ambos. Estas e outras ações determinam a fidelização do consumidor além de influenciá-lo a consumir produtos complementares ou de mesma marca, e assim multiplicar negócios.

### **O processo de fidelização**

A estratégia de fidelização de clientes não pode estar calcada apenas em “programas de fidelidade”. Iniciativas de marketing, muitas vezes, são esforços isolados de fidelização, o que não é suficiente. Antes de mais nada, toda a empresa deve estar preparada para garantir os produtos, os serviços e o atendimento em todos os canais de comunicação. Isso é fidelização estratégica: o esforço de habilitar toda a empresa para reter seus clientes ao longo do tempo. Os programas de fidelidade são ações de fidelização tática, visando incrementar o valor dos negócios proporcionados por cada cliente, direcionando os esforços para os segmentos mais importantes da carteira de clientes. (Persona, 2003)

A fidelização deve ser um compromisso de toda a empresa. Promover o relacionamento com seus clientes deve fazer parte de sua cultura e de sua missão. Reter e fidelizar clientes deve ser encarado como fator de sobrevivência.

Fidelizar não é gerenciar produtos, mas clientes. Leboeuf (1996) comenta que empresas que, em todos os níveis, não estão preparadas para o relacionamento com seus clientes, os vê como adversários. Sem domínio da situação, desconfiam dos clientes e geram desentendimentos.

As razões para que isso ocorra são:

- os funcionários não têm acesso às informações;
- os funcionários não possuem autonomia para tomar decisões que resolvam os problemas dos clientes;
- os funcionários não são motivados a tomar decisões em favor do cliente;
- não existe um ambiente propício para a colaboração do cliente;
- não há comprometimento dos funcionários no relacionamento com os clientes;
- não há interesse dos funcionários na satisfação dos clientes;

Se um funcionário acredita ser "somente o gerente", então também vê o cliente como "somente um cliente". Essas situações parecem absurdas, mas a responsabilidade não é somente dos funcionários. Eles não foram treinados para ver o cliente como a garantia de seu salário no final do mês, muito menos para recebê-lo como influenciador direto da sobrevivência e do sucesso da empresa. (Leboeuf, 1996)

Mas os funcionários desejam fazer tudo direito e pensam que estão fazendo, já que assim foram estabelecidas suas regras (ou nenhuma regra) de relacionamento com os clientes. As empresas que receiam dar a seus funcionários autonomia de decisão, não têm confiança em sua capacidade de decidir com responsabilidade e ponderação. Mas é nos "momentos da verdade" (qualquer momento em que um funcionário de uma empresa entra em contato com um cliente) que o papel dos funcionários é de extremo valor.

Eles precisam ser habilitados a agir em prol do cliente, precisam ser investidos de responsabilidade e autoridade para agir como se a empresa fosse deles. E isso só se consegue com treinamento.

Se uma empresa quer garantir a fidelidade de seus clientes, precisa valorizar e fidelizar seus clientes internos (funcionários).

Os funcionários devem estar totalmente conscientes, envolvidos e integrados com os valores da empresa e do cliente. Precisam ouvir seus clientes com atenção e respeito e ter autonomia e responsabilidade para falar em nome da empresa. Devem ser treinados para analisar situações de conflito e tomar decisões em favor dos clientes. (Persona, 2003)

Programas de capacitação e motivação de funcionários, principalmente aqueles que se relacionam diretamente com os clientes, são imprescindíveis para a fidelização. Quando um cliente entra em contato com um funcionário da empresa, sua percepção é de que está falando com

a empresa e não com o funcionário. O cliente espera que o funcionário se comporte em nome da empresa, não como alguém que não é comprometido com o que faz.

Se toda a empresa não estiver empenhada em identificar e construir relacionamentos estratégicos, os funcionários também não se empenharão. Um time é fundamental para produzir resultados.

O foco da empresa deve ser a construção de relacionamentos, tendo como compromisso o incentivo ao trabalho em grupo e ao esforço do time. Em uma empresa, ninguém é uma ilha. Independentemente do tipo de serviço a ser prestado ao cliente, há sempre o envolvimento de mais de um setor da empresa. Para solucionar problemas de clientes freqüentemente estão envolvidos vários funcionários. O comprometimento deve ser de todos e o padrão de atendimento deve ser único. Se isso não ocorre, o cliente não percebe a empresa como digna de confiança. Sem confiança, está vulnerável às ações da concorrência. Segundo Dennis Duffy *apud* Persona (2003), organizar internamente a empresa para focar o cliente não é um destino, mas uma viagem. E acrescento: um trabalho constante e permanente, de melhoria contínua.

### A satisfação do cliente

Kotler (2000, p. 58) define que: “Satisfação consiste na sensação de prazer ou desapontamento resultante da comparação do desempenho (ou resultado) percebido de um produto em relação às expectativas do comprador”.

Kotler (2000) define cliente como:

Um cliente é a pessoa mais importante do mundo, quer ele se comunique pessoalmente ou por carta.

Um cliente não depende de nós...nós dependemos dele.

Um cliente não interrompe nosso trabalho ...é a finalidade dele. Não estamos fazendo um favor ao servi-lo, ele é que está nos fazendo um favor dando-nos a oportunidade de atendê-lo.

Um cliente não é alguém com quem discutir ou debater. Ninguém jamais venceu uma discussão com um cliente.

Um cliente é uma pessoa que nos traz seus desejos. É nossa obrigação lidar com eles de maneira lucrativa para ele e para nós. (KOTLER, 2000, p. 71).

O cliente satisfeito procura sempre maximizar o valor intangível que tal produto oferece para si próprio, formando uma opinião sobre valor, e tomando suas decisões com base nesta opinião, uma vez que se deparam com um vasto universo de marcas, modelos e preços de produtos.

Muitas empresas ainda estão focadas somente em inovações tecnológicas, novas marcas, muitas propagandas, aperfeiçoamento e diferenciação de produtos, afim de tentar abranger uma fatia maior de mercado, assumindo cada vez mais e mais clientes sem preocupar-se com a sua capacidade de bem atender e de forma adequada aqueles que já são clientes, e assim acabam negligenciando seus verdadeiros clientes perdendo-os para a concorrência.

É evidente que todos os fatores citados devem ser considerados, mas dentro de um composto, onde os clientes devem ser trabalhados de forma a conquistar sua preferência através da qualidade dos serviços a eles oferecidos. Assim, vale destacar que grandes empresas que declaram valorizar os clientes, deveriam ter ao lado do vice-presidente de vendas e marketing, também um vice-presidente de serviços.

A cada ano que passa os clientes tornam-se cada vez mais exigentes, e nas décadas de 80 e 90 significaram uma verdadeira revolução dos clientes para com as organizações, tornando-se cada vez mais especuladores em prol de seu benefício. As empresas de sucesso são aquelas que realmente estão preparadas para enfrentar este desafio, estabelecendo altos padrões de serviços a eles oferecidos, pois esta é uma importante vantagem competitiva.

A meta agora é qualidade nos serviços, a mais importante estratégia de marketing das organizações para o século XXI, por isso é importante ressaltar que existem dois grupos de clientes que precisam ser trabalhados: clientes internos (funcionários) e clientes externos (consumidores, compradores), pois ambos formam uma unidade que só funcionará com eficácia se trabalharem juntos. Nos dias de hoje as organizações podem considerar o fator satisfação e atendimento como principal diferencial do mercado, uma vez que os preços e diferenciação entre produtos e principalmente serviços estão tornando-se cada vez mais idênticos.

A estratégia de muitas organizações para o futuro é procurar atingir o nível máximo de satisfação de seus clientes, pois um cliente meramente satisfeito, muda facilmente de marca ou modelo de determinado produto, e um cliente muito satisfeito e emocionalmente envolvido, é fiel a determinado produto, e assim continuará comprando por muito tempo do mesmo fornecedor. Mas como fazer para ganhar o prestígio do cliente? Há alguns fatores chave que devem ser observados:

Público-alvo – a organização deve ter bem definido qual ou quais os públicos-alvo que irão atingir, mas não só o público externo como também os funcionários, fornecedores, distribuidores, e assim direcionar a atenção para satisfazer as expectativas mínimas de cada público envolvido.

Processos – o gerenciamento dos processos também é muito importante, pois todos os departamentos da empresa devem trabalhar como um grupo integrado afim de objetivos em comum.

Kotler (2000) diz que:

“Empresas de alto desempenho enfatizam um conjunto de habilidades notadamente diferente do que empresas que não são tão bem-sucedidas. Elas valorizam habilidades multidepartamentais, enquanto as outras empresas se vangloriam das qualidades de cada departamento individualmente”. Empresas de alto desempenho anunciam: “Temos os melhores gerentes de projeto do mundo”. As de baixo desempenho dizem: “Nós temos melhores projetistas de circuitos”.(KOTLER, 2000, p. 63).

Recursos – até a década de 80 as empresas possuíam quase todos os recursos próprios, inclusive a contabilidade interna na empresa, porém esta concepção está mudando, pois muitas vezes é melhor terceirizar tais serviços menos prioritários para obter melhor qualidade com menores custos.

Atender bem o cliente – o atendimento é um fator crucial, pois os clientes gostam de ser bem atendidos, com exclusividade, cordialidade e simpatia.

Preço – procurar sempre oferecer o melhor preço e conceder algum desconto mesmo que pequeno para que o cliente sinta-se privilegiado.

Produto – expor as características, vantagens e garantias, assistência, pós-venda, para o cliente tenha certeza que está adquirindo o melhor produto.

Assim, por essas e outras razões que as organizações estão cada vez mais voltadas a satisfação de seus clientes procurando suprir suas necessidades com produtos de alta qualidade, pois clientes satisfeitos comunicam uns aos outros estabelecendo um marketing interativo entre si próprios.

Kotler (2000) diz que:

No passado, muitas empresas achavam que seus clientes eram garantidos, talvez porque eles não tinham muitas alternativas. todos os fornecedores eram igualmente deficientes no atendimento e o mercado estava crescendo tão rapidamente que as empresas não se preocupavam em satisfazer o cliente. Os clientes de hoje são mais difíceis de agradar, são mais inteligentes, mais conscientes em relação aos preços, mais exigentes, perdoam menos e são abordados por mais concorrentes com ofertas iguais ou melhores. O desafio, segundo Jeffrey Gitomer, não é deixar os clientes

satisfeitos sendo que vários concorrentes podem fazer isso. O grande desafio é conquistar clientes fiéis. (KOTLER, 2000, p. 68)

A questão satisfação é muito importante, pois menos de cinco por cento dos clientes insatisfeitos voltam para reclamar, e a maioria simplesmente trocam de marca. É interessante a realização de pesquisas periódicas ou disponibilizar linhas de serviço de atendimento ao consumidor via telefone, para que expunham seus elogios ou reclamações, afim de medir tal satisfação.

Assim defende Beckham *apud* Kotler (2000) que:

Profissionais de marketing que não aprendem a linguagem da melhoria da qualidade, da fabricação e das operações se tornarão tão obsoletos quanto charretes. Os dias do marketing funcional já passaram. Não podemos mais nos dar ao luxo de nos considerarmos pesquisadores de mercado, pessoal de propaganda, profissionais de marketing direto, estrategistas: temos que pensar em nós como profissionais que buscam a satisfação dos clientes – defensores de clientes focalizados em todo o processo. (Beckham *apud* Kotler, 2000, p. 78)

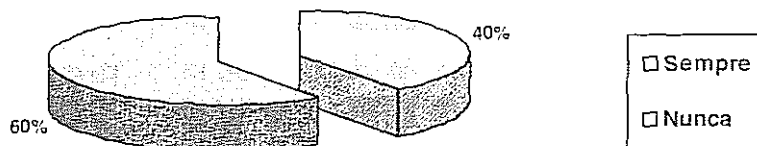
É da mesma forma importante considerar que as organizações direcionem seus esforços em busca da qualidade de seus produtos e serviços, pois é a única garantia da fidelidade dos clientes, o único direito para defesa contra a concorrência, é a direção correta para o sucesso. Portanto em um mundo totalmente integralizado onde as informações chegam a velocidade da luz, é interessante a constante busca do desenvolvimento tanto em qualidade quanto em tecnologia. Qualidade é obrigação de todos.

### **Análise dos dados da pesquisa**

A população total dos usuários do S.A.C. em 2003 foi composta por 300 clientes, onde deste universo, 10% foram pesquisados. A amostragem que foi do tipo intencional, foi realizada utilizando como instrumento de coleta de dados, um questionário composto por seis perguntas fechadas, todas relacionadas a satisfação dos usuários. De posse desses questionários respondidos, foi processado a compilação dos dados e informações, as quais geraram os resultados a seguir descritos.

A primeira pergunta se referia sobre quando da utilização do SAC pelo telefone, houve um bom atendimento. Os resultados formam o gráfico 1:

Gráfico 1 - Com relação ao atendimento telefônico.

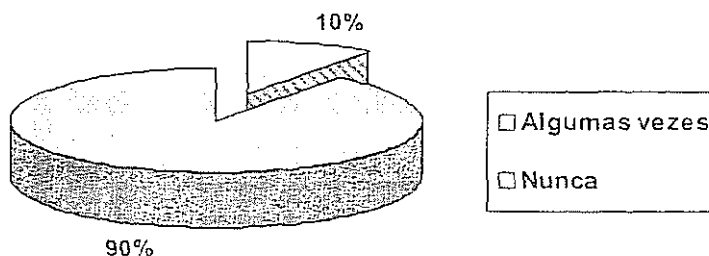


Fonte: Pesquisa, 2003.

Com relação ao atendimento telefônico 40% dos entrevistados responderam que sempre foram bem atendidos, e 60% dos respondentes disseram que nunca foram bem atendidos, não houve respostas nas alternativas algumas vezes e poucas vezes.

A segunda questão referia de quando foi utilizado o SAC foi bem atendido com relação ao tempo de conclusão dos processos, conforme mostra o gráfico 2.

Gráfico 2 - Atendimento com relação ao tempo de conclusão dos processos.

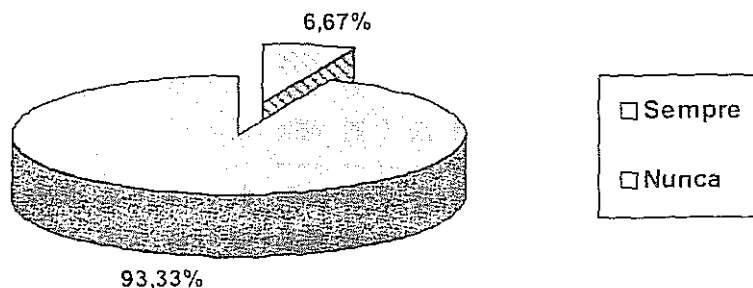


Fonte: Pesquisa, 2003.

Ao questionar quando da utilização do SAC se o cliente foi bem atendido com relação ao tempo de conclusão dos processos, na sua maioria, 90% dos respondentes disseram que nunca, e apenas 10% dos entrevistados deram suas respostas como algumas vezes.

A terceira questão foi referente a solicitação de documentos e o seu tempo de envio, conforme mostra o gráfico 3.

Gráfico 3: Com relação a rapidez e envio de documentos.

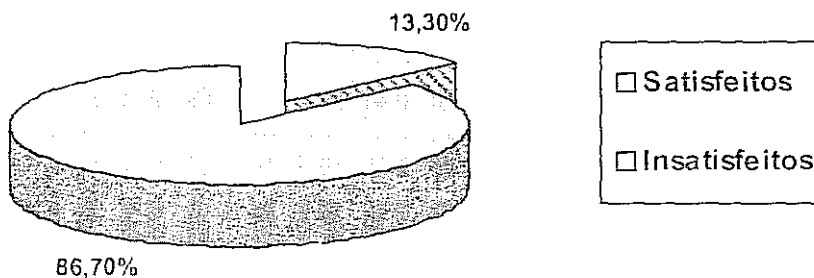


Fonte: Pesquisa, 2003.

Perguntou-se aos clientes se quando solicitou algum documento ao SAC, se foi rápido o envio, 93,33% dos entrevistados foram unânimes em responderem que nunca, e apenas 6,67% disseram que sempre.

A quarta pergunta foi direta, onde foi questionado aos pesquisados se eles estavam satisfeitos com o SAC, os resultados estão demonstrados no gráfico 4.

Gráfico 4: Satisfação com serviços prestados com o SAC.



Fonte: Pesquisa, 2003.

Perguntou-se ao cliente se está satisfeito com o Serviço de Atendimento ao Consumidor. Dos 30 clientes entrevistados, 86,70% responderam que estão insatisfeitos com o SAC, e 13,30% dos entrevistados

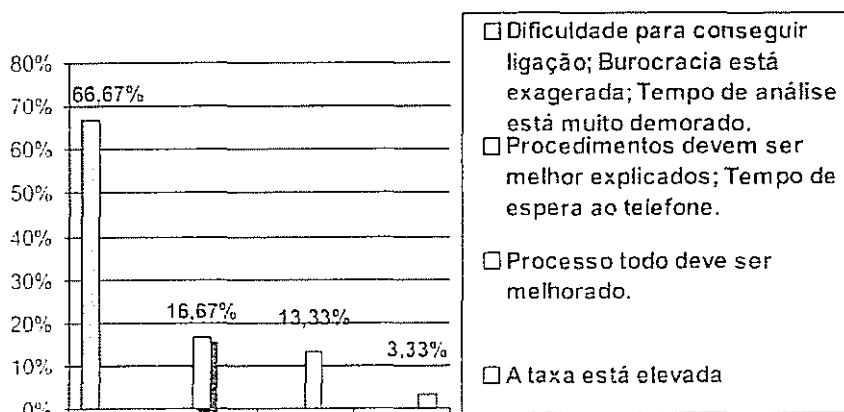


responderam que sim. Um dado relevante é que não houve respostas indicando razoável ou pouca satisfação.

As três primeiras questões confirmaram a insatisfação dos clientes por meio da pesquisa externa, com relação aos atendimentos telefônicos, tempo de conclusão dos processos e a rapidez nos envios dos documentos. Segundo Grönroos (1993) o produto da satisfação decorre do envolvimento dos clientes internos com os clientes externos como resposta aos produtos e serviços ofertados, devido a um desempenho orientado para o cliente por intermédio do marketing interativo. Compete as organizações oferecerem, em primeira instância, aos seus clientes externos um atendimento com excelência, com novos enfoques na gestão de pessoas, ambientes internos agradáveis, que motivem os funcionários a interatividade nos relacionamentos interpessoais e nas políticas de recursos humanos.

A quinta pergunta do questionário, foi questionado qual o principal fator que necessita melhorar com relação ao SAC, as respostas estão apresentadas no gráfico 5.

Gráfico 5 - Principal fator que necessita melhorar com relação ao SAC.



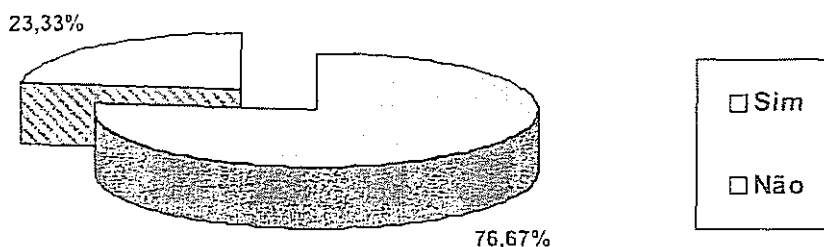
Fonte: Pesquisa, 2003.

Com relação ao SAC, foi perguntado qual o principal fator que necessitasse ser melhorado. As opções mais cotadas foram 66,67% dos entrevistados responderam: a dificuldade para conseguir ligação; a burocracia está exagerada; o tempo de análise está muito demorado. 16,67%

responderam que os procedimentos devem ser melhor explicados e, o tempo de espera no telefone. 13,33% responderam que o processo todo deve ser melhorado e, 3,33% dos entrevistados responderam que a taxa está elevada. Procurou-se através de questionários verificar se a empresa está adequada para atender tal demanda quanto a sua infra-estrutura e sua adequação ao mercado externo. Bekin (1995) e Band (1997) compartilham dos mesmos conceitos onde a flexibilidade é o fator relevante nas estruturas organizacionais a qual favorece a adequação com relação às novas tendências de mercado e com esta abordagem propicia a redução de custos e favorecendo o aprimoramento da qualidade, com ênfase na rapidez.

A questão seis do questionário buscou verificar se quando o pesquisado precisar de um novo financiamento, irá consultar novamente a instituição, as respostas são demonstradas no gráfico 6.

Gráfico 6: Quando precisar de um novo financiamento, irá consultar esta instituição.



Fonte: Pesquisa, 2003.

Os entrevistados também foram questionados com relação as novas operações, irão consultar a instituição pesquisada. 76,67% responderam que sim, e 23,33% disseram que não consultaria a instituição. Apesar das outras questões afetarem negativamente o conceito da instituição, esta questão confirma que a maioria dos clientes procuram e valorizam algumas qualidades da instituição pesquisada, mesmo quando há algum ponto de insatisfação. Portanto, ainda há tempo para recuperar esta faixa de clientes descontentes, realizando as alterações necessárias no atendimento do SAC.

### Conclusão

Considerando a pesquisa bibliográfica realizada para a fundamentação teórica, além da pesquisa de opinião colhida através do questionário aplicado aos clientes da Instituição pesquisada, este trabalho permitiu apresentar as seguintes conclusões:

Dentre os entrevistados a maioria está insatisfeita com o departamento, pois quando necessita de quaisquer informações sobre seus financiamentos a burocracia e demora predomina deixando-os irritados.

Assim, há necessidade de reestruturar o departamento podendo ser realizado um curso de telemarketing, para bem atender ao telefone, e prosseguir com um sistema moderno para acompanhamento dos processos, bem como o retorno ao cliente do andamento de sua solicitação. De uma forma geral é necessário que haja uma redução do prazo de análise e envio de documentos, pois assim poderá eliminar grande parte das reclamações, e se aliado ao acompanhamento do atendente obterá bons resultados.

Os entrevistados opinaram em relação ao grau de insatisfação; 23,33% dos clientes responderem que não retornariam ao banco para um novo financiamento, por isso, há a necessidade que voltar a atenção para ele, pois é através da insatisfação do cliente quanto ao atendimento é que a instituição irá procurar encontrar soluções para que se possa corrigir possíveis falhas no futuro.

### Abstract

The present article has as objective shows the importance of the verification of the satisfaction of the customers' of financial institutions satisfaction as for the rendered services, especially to the service service to the consumer. For being a service that is linked to the relationship with the customers, it is a fundamental piece for the satisfaction of the same ones, and consequently fidelização and warranties of new assets. The used methodology was of a descriptive study in a financial institution, exposing a general vision on the theme, with the intention of identifying the factors that contribute to the existence of the problem. It was used as instrument of collection of data a questionnaire composed of six closed questions, with a sample of 30 customers, 10% of the population. Tends as result that most is not satisfied with the department, because when he/she needs any information on their financings the bureaucracy and delay prevail leaving them irritated. Tends as added difficulty that 23,33% of the customers answered that you/they would not return to the bank for a new financing.

**Key-words:** satisfaction; financial institutions; customers.

### Referências

- BAND, W. A. **Competências Críticas**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.  
BEKIN, S. F. **Conversando sobre Endomarketing**. São Paulo: Makron Books, 1995.

CAMPOS, Celso José. **O Novo Marketing e a Orientação Para o Consumidor**. Revista Conjuntura Econômica, Janeiro 2001.

CANDELORO, Raul. **Como diferenciar-se através do atendimento pós-venda**. Revista venda mais, 2002.

GOMES, E.; BRAGA, F. **Inteligência competitiva: Como Transformar Informação em um Negócio Lucrativo**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

GRÖNROOS, C. **Marketing, gerenciamento e serviços**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: Análise, Planejamento, implementação e Controle**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1998.

\_\_\_\_\_. **Administração de Marketing**. 10 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

\_\_\_\_\_. **Marketing Para o Século XXI: Como criar, conquistar e dominar mercados**. São Paulo; Futura, 2000.

\_\_\_\_\_. **Marketing em ação**. Rio Janeiro: Campus, 2002.

LEBOEUF, Michael. **Como Conquistar Clientes**. São Paulo: Harbra, 1996.

MCDONALD, M.; CRISTOPHER, M. S. K., PAYNE, A. **Clientes os verdadeiros donos da empresa**. São Paulo: Futura, 2001.

PERSONA, Mario. **A satisfação do Cliente Como Ferramenta de Lucratividade**. Disponível em: <<http://www.mariopersona.com.br>>, Acesso, 14.04.2003.

TUBINO, J. de M., O capital intelectual é o paradigma para o sucesso do b2b. **Revista de bordo Varig**. São Paulo: RMC Icaro Brasil, maio/2002.

**Recebido: 12/04/2004**

**Aprovado: 18/06/2004**