

ATENDIMENTO AO CLIENTE: Importância do setor de atendimento em uma instituição financeira

Laila Talita Freire De Andrade¹
Romário Junio Marques De Oliveira²
Aline Aparecida Neiva Dos Reis Adjuto²

RESUMO

O presente trabalho aborda o atendimento aos clientes em uma instituição financeira. Tem como objetivo conceituar e analisar os principais problemas do atendimento, elencar os recursos de fidelização do cliente na empresa, além de investigar o processo de formação de funcionários no setor de atendimento. O trabalho foi realizado através de pesquisas bibliográfica em livros de autores conceituados da área de gestão empresarial, especialmente os autores las casas, chiavenato, batenson e hoffman, que investigaram o tema do atendimento ao cliente em suas pesquisas acadêmicas. Além do estudo teórico também foi realizado um estudo de caso em uma instituição financeira situada em Paracatu, no qual objetivou-se analisar o setor de atendimento. Verificou-se através do estudo que o atendimento é uma questão central no desenvolvimento das instituições financeiras e influencia toda a dinâmica do negócio, posto que se trata de um setor que é a “vitrine” da empresa aos clientes, mídia e parceiros de negócio. A pergunta de pesquisa foi respondida, os objetivos foram alcançados e as hipóteses foram confirmadas.

Palavras-chave: Atendimento, instituição financeira, fidelização, cliente.

ABSTRACT

The present paper deals with customer service in a financial institution. Its objective is to conceptualize and analyze the main problems of customer service, to list customer loyalty resources in the company, and to investigate the process of training employees in the service sector. The work was carried out through bibliographic research in books by renowned authors of the business management area, especially the authors LAS CASAS, CHIAVENATO, BATENSON and

¹ Acadêmico do curso de Administração – Faculdade Atenas

² Docente – Faculdade Atenas

HOFFMAN, who investigated the subject of customer service in their academic research. It was verified through the study that the service is a central issue in the development of financial institutions and influences the whole dynamics of the business, since it is a sector that is the "showcase" of the company to customers, media and business partners. The research question was answered, the objectives were reached and the hypotheses were confirmed.

Keywords: *Customer Service, Financial Institution, Loyalty, Customer.*

INTRODUÇÃO

Este trabalho tem como objetivo analisar a importância do atendimento ao cliente nas organizações, nas quais a qualidade no atendimento é de grandes importâncias para a fidelização do cliente com a corporação. Uma empresa que consegue manter relação de confiança com seus clientes agrega comprometimento, parceria, investimento e ganho mútuo (DIAS, 2003; KOTLER, 2006; MACHADO, 2010). Dessa maneira, o crescimento da empresa e do cliente fiel à corporação acontecem simultaneamente, através de parcerias de trabalho e de investimentos, diferenciando a empresa em relação às demais.

Na atualidade, nota-se que os clientes procuram organizações que possuem um atendimento diferenciado, de forma que suas necessidades sejam atendidas e as suas preferências de produto e pacotes de serviços sejam levadas em consideração no processo de atendimento. Dessa maneira, as empresas buscam manter o foco no cliente e procuram fazer com que esse cliente se sinta especial, buscando a fidelização dos clientes com a empresa. Um desafio no processo de atendimento nas empresas é a falta de capacitação de funcionários e a falta de motivação no trabalho. Ambas características transmitem uma imagem negativa da empresa para o cliente.

Um bom relacionamento com o cliente pode constituir uma vantagem competitiva (LAS CASAS, 2008). Assim, quando o cliente é acolhido no atendimento por um funcionário capacitado e motivado, conseqüentemente, ele tenderá a manter uma boa impressão da empresa e poderá divulgá-la em seus círculos de amizade e profissional, além de manter um vínculo com a empresa

Neste trabalho, será realizada uma pesquisa bibliográfica e documental

cujos objetivos são conceituar e analisar os principais problemas do atendimento, elencar os recursos de fidelização do cliente na empresa, além de investigar o processo de formação de funcionários no setor de atendimento, buscando demonstrar a necessidade de um atendimento eficaz para o sucesso da empresa com os clientes. Para essa demonstração, será realizado no primeiro capítulo, um levantamento de procedimentos de atendimentos positivos à empresa, que serão mantidos e incentivados, além de procedimentos de atendimento negativos à imagem pública da empresa, que deverão ser evitados.

METODOLOGIA DO ESTUDO

O presente trabalho pode ser classificado como pesquisa descritiva, documental e bibliográfica. A pesquisa documental se assemelha muito a pesquisa bibliográfica, pois, de acordo com GIL (2002, p. 44), nas pesquisas documentais “as fontes são mais diversificadas”, podendo incluir estudos de caso e dados de pesquisas quantitativas e/ou qualitativas de órgãos de pesquisa da área estudada. Já a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em matéria já elaborada, constituída principalmente de livros e artigos científicos.

Neste trabalho, será centralizado o estudo teórico em livros e artigos científicos de autores da área de Gestão empresarial e Marketing, cujos temas abarquem a questão do atendimento nas empresas, especialmente em instituições financeiras. Para abordagem do tema, será enfatizado em cada capítulo um objetivo específico da pesquisa, visando abordar as diversas nuances do atendimento nas empresas e a sua importância com a fidelização do cliente com a empresa.

Haverá, também, uma análise detalhada em documentos sobre qualidade de serviços em instituições financeiras, destacando procedimentos e recursos de atendimento ao cliente que sejam vitais ao sucesso das instituições financeiras. Essa análise encaminhará para uma conclusão que abarque diversos procedimentos de atendimento que garantam a satisfação dos clientes das empresas.

CONCEITOS DE ATENDIMENTO

O mundo contemporâneo foi marcado por uma transição econômica de um projeto fordismo para um pós-fordismo e essa mudança está diretamente

relacionada à maneira como os clientes se relacionam às corporações. O fordismo era um modelo econômico que predominou no século XX e cujas características principais eram a concentração da produção em uma única planta industrial e a produção em massa e padronizada. De acordo com Chiavenato (1999), o modelo organizacional fordista se baseava em uma “estrutura organizacional burocrática, com ênfase no estabelecimento de regras e regulamentos internos para disciplinar e padronizar o comportamento das pessoas [...] para permitir escalas de produção maiores a custos menores” (CHIAVENATO, 1999, p. 25).

Essa produção, porém, apresentou-se como engessada no período de transformação do mundo, a partir de 1960, período no qual as tecnologias de informação e comunicação alteraram a maneira dos consumidores se relacionarem com as instituições financeiras e produtivas. Para Harvey (2008) o fordismo não permitia a inovação do produto e a exploração de nichos de mercado altamente especializados (HARVEY, 2008, p. 148). Ainda sobre a crise do fordismo, Chiavenato (1999) afirma:

O velho modelo burocrático, centralizador e piramidal, utilizado para formatar as estruturas organizacionais, tornou-se rígido e vagaroso demais para acompanhar as mudanças e transformações do ambiente”. (CHIAVENATO, 1999, p. 29)

O pós-fordismo ou a “acumulação flexível” surgiu na transição do mundo para a globalização e suas características principais são a flexibilidade da produção, a diversidade de produtos, a descentralização da produção, os diferentes padrões de consumo e, o principal, o crescimento das áreas de serviço, logística e gestão. Harvey (2008) afirma que o sistema produtivo pós-fordista se apoia na flexibilização da produção e no surgimento do setor de serviços:

Caracteriza-se pelo surgimento de setores de produção inteiramente novos, novas maneiras de fornecimento, de serviços financeiros, novos mercados e, sobretudo, [...] a acumulação flexível envolve rápidas mudanças dos padrões do desenvolvimento regional e cria um vasto movimento no emprego, no chamado “setor de serviços”. (HARVEY, 2008, p. 140).

Tal como destacado por Harvey (2008), o novo sistema produtivo que surgiu nos anos 70, com a crise do fordismo, criou um amplo setor de serviços, que são concentrados nas cidades globais. O autor diz ainda que as principais empresas

no mundo globalizado passaram a concentrar na acumulação flexível, além dos serviços, a logística e a gestão nas cidades globais (HARVEY, 2008, p.141).

O crescimento do setor de serviços, logística e gestão, marcou para Harvey (2008) o aumento da importância no atendimento ao cliente, já que a gestão e o atendimento são duas das poucas áreas concentradas pelas grandes empresas no pós-fordismo, enquanto que a produção, em si, é terceirizada e espalhada pelo globo. Além disso, o consumo especializado é estudado por essas empresas visando o controle do mercado e o aumento da preferência dos clientes pelos produtos e serviços fornecidos pela empresa (HARVEY, 2008, p.141).

Com a globalização e o crescimento do mercado financeiro e comercial, as empresas concorrem de maneira muito mais feroz entre si e o cliente passa a ter um leque de opções de produtos e serviços muito grande (CHIAVENATO, 1999, p.33). Chiavenato (1999) considera que o atendimento e a boa gestão dos recursos humanos são os diferenciais das empresas e é o que garante a atenção do cliente a sua fidelização com determinada empresa e determinado produto. Para o autor, na globalização as organizações bem-sucedidas devem ter:

“[...] intimidade com o seu cliente, conhecem as mutáveis características, necessidades e aspirações de seus clientes e procuram interpretá-las, compreendê-las, satisfazê-las ou superá-las continuamente. Elas sabem conquistar e manter o cliente”. (CHIAVENATO, 1999, p. 33)

A qualidade do serviço prestado no atendimento é definida por Bateson e Hoffman (2016) como “a atitude formada por uma avaliação global do desempenho de uma empresa no longo prazo” (BATESON & HOFFMAN, 2016, p.334). Para eles, o cliente procura, em uma empresa focada em serviços, como é o caso das instituições financeiras, o processo do serviço e o resultado. Fatores emocionais como a competência, atenção, presteza, confiabilidade e amabilidade do funcionário que atende o cliente são considerados na avaliação do serviço prestado pela empresa.

A satisfação do cliente, segundo Las Casas (2008) pode ser percebida por alguns fatores: quantidade comprada, grau de lealdade à marca, taxas de repetição de compra, qualidade percebida do produto, imagem da marca e número de reclamações. Para Las Casas (2008), os fatores importantes para um bom serviço de atendimento são:

- a) Confiança: passar segurança para o cliente na hora do atendimento;
- b) Autoconfiança: o profissional saber o que está entregando ao cliente, transmitir confiança;
- c) Empatia: atender o cliente da melhor forma possível; entender o que ele está precisando;
- d) Comunicação: como responsável pelo atendimento, deve ser reacional com o cliente para identificar o que ele deseja (LAS CASAS, 2008, p.442).

Excelência no atendimento é a chave para que se alcance o sucesso com os clientes. Na atualidade as empresas se mantem mais competitivas, com isso a organização deve identificar as necessidades dos seus clientes para superar suas expectativas. Chiavenato (2007) enfatiza que:

No negócio, o atendimento ao cliente é um dos aspectos mais importantes, sendo que o cliente é o principal objetivo do negócio, [...] que todo negócio deve ser voltado ao cliente, sendo que só permanecerá se o cliente estiver disposto a continuar comprando o produto/serviço. (CHIAVENATO, 2007, p.209)

Atendimento é o cartão de visita da empresa. Com isso os clientes bem atendidos e seus objetivos alcançados tem a tendência de retornarem à empresa, e a probabilidade desse cliente indicar a outras pessoas os serviços da instituição é grande. "Excelência nos serviços ao cliente é o conjunto de atividades desenvolvidas por uma organização com orientação ao mercado, direcionadas a identificar as necessidades dos clientes, procurando atender as suas expectativas, criando ou aumentando o seu nível de satisfação" (PRIETO, 2007).

As organizações na era da informação e globalização, de acordo com Chiavenato (1999), tem a necessidade de se estruturar de maneira que o serviço, o produto e o atendimento oferecido seja de qualidade. O autor afirma que se o atendimento e o produto ou serviço oferecido for de qualidade, não haverá problemas com o cliente, que, provavelmente, se fidelizará com a empresa, enquanto que quando o produto, o serviço e o atendimento não forem satisfatórios, o cliente não se sentirá valorizado e provavelmente procurará outra empresa que ofereça os mesmos serviços. (CHAVENATO, 1999, p.34).

Sobre a qualidade do produto, Chiavenato (1999) diz que as empresas para se tornarem competitivas precisam:

Diferenciar os produtos e serviços oferecidos em termos de qualidade e de atendimento. Com a tecnologia e o conhecimento na globalização, os produtos e serviços estão ficando cada vez mais parecidos. A vantagem competitiva consiste em agregar elementos adicionais como qualidade e atendimento que os tornem diferenciados em relação aos concorrentes. (CHIAVENATO, 1999, p.34)

As empresas que trabalham com o bom atendimento conseguem, com maior facilidade, alcançar suas metas e conquistar seus objetivos. De acordo com Chiavenato, há indícios de que as pessoas, atualmente, preferem pagar mais caro em um determinado produto do que arriscar ser mal atendido na posição de cliente. Por isso, há essa busca das empresas por um atendimento qualificado e por produtos de qualidade (CHIAVENATO, 1999, p.34).

Ainda há, nas empresas, profissionais que trabalham insatisfeitos, por não gostarem de sua função ou por estar insatisfeito com a remuneração, e conseqüentemente não executam o trabalho com excelência, o que provoca a insatisfação do cliente. Devido a essa questão acerca do trabalhador. Prieto (2007) afirma que as organizações devem analisar, antes de estabelecer um vínculo trabalhista com os colaboradores, se estes irão trabalhar de acordo com o seu perfil.

Para se transformar em um bom profissional no atendimento ao consumidor, é preciso reunir alguns atributos, como perfil para se relacionar experiência no atendimento e preparação a partir de uma estratégia de relacionamento adequada aos objetivos mercadológicos da empresa e do público-alvo que irá atingir. Portanto, o treinamento para atendimento a clientes deve abordar aspectos de estratégia de marketing, preparação psicológica, ética e prática na utilização do ferramental disponível para o atendimento (LAS CASAS, 2012).

As organizações precisam saber a satisfação do cliente em relação ao atendimento e de todo serviço prestado, para que possa analisar e verificar onde melhorar. O *feedback* do cliente é de suma importância para a empresa pois através dele que elas poderão aprimorar e os seus pontos negativos. Empresas que adotam o atendimento diferenciado poderão adquirir vantagem, pois poderá fidelizar e atrair clientes, aumenta a produtividade. Já aquelas que ficarem estagnadas perderam os seus clientes, pois os clientes estão escolhendo a dedo as empresas que os atenderão (CHIAVENATO, 2007).

Após contextualizar o surgimento do atendimento ao cliente nas organizações, constata-se, portanto, a importância do atendimento ao cliente em um mundo globalizado. Para que o atendimento se torne um diferencial competitivo da empresa, é necessário conceituar e esclarecer os principais problemas no atendimento, visto que estes devem ser considerados na formação dos profissionais de atendimento e na definição dos padrões do serviço de atendimento de uma instituição.

OS PRINCIPAIS PROBLEMAS NO ATENDIMENTO

Os problemas no atendimento são considerados por BATESON & HOFFMAN (2016) como lacunas de serviço de atendimento, definidas por eles como “a distância entre a expectativa de um cliente em relação a um serviço e a percepção do serviço efetivamente realizado” (BATESON e HOFFMAN, 2016, p.336). Eles classificam esse problema em 5 lacunas de serviço: a) lacuna de conhecimento, b) lacuna de padrões, c) lacuna de entrega, d) lacuna de comunicação. Para BATESON e HOFFMAN, a definição das lacunas de serviço são:

- 1) Lacuna de conhecimento – diferença entre o que os consumidores esperam de um serviço e o que a gerência percebe que os consumidores esperam.
- 2) Lacuna de padrões – diferença entre o que a gerência percebe que os consumidores esperam e os padrões de qualidade definidos para a prestação de serviços.
- 3) Lacuna de entrega – diferença entre os padrões de qualidade estabelecidos para a prestação de serviços e a qualidade real do serviço prestado.
- 4) Lacuna de comunicações – diferença entre a qualidade real do serviço prestado e a qualidade do serviço comunicado pela empresa.

O primeiro problema do atendimento a ser destacado aqui é o despreparo do funcionário em lidar com os desejos específicos do cliente, que está relacionado com a lacuna de padrões, tal como definida por Bateson e Hoffman (2016), que existe devido à falta de atenção do atendimento com os requisitos do cliente. Como

observado na introdução deste capítulo, o mercado é diversificado, logo, o atendimento também deve atender aos diferentes anseios do cliente, visando garantir a satisfação do cliente com a empresa e com o produto.

Chiavenato (2007) destaca que o que caracteriza o mercado na contemporaneidade é a sua competitividade:

Lembre-se de que você não estará trabalhando sozinho no mercado. Muitos concorrentes certamente estarão oferecendo produtos e serviços similares aos seus e com muitas vantagens e benefícios para os mesmos clientes que você tem como foco. (CHIAVENATO, 2007, p.127)

O cliente, na globalização, é muito mais exigente pois existe uma variedade enorme de produtos e serviços disponíveis. Segundo Chiavenato (2007), o atendimento de qualidade orientado às necessidades específicas de cada cliente é um requisito obrigatório para a fidelização do cliente e não mais um diferencial. Isso marca, portanto, uma mudança de status do atendimento e aumenta a cobrança em relação a um atendimento perfeito e o foco no cliente.

Outro problema que resulta na má avaliação do cliente é a desatenção do funcionário em relação ao atendimento a um cliente específico, que está relacionado com a lacuna de entrega, em que há uma divergência entre o padrão de atendimento da empresa e o serviço entregue ao cliente (BATESON e HOFFMAN, 2016).

Há diversos fatores que podem levar a este problema, tais como o empenho do funcionário para realizar o atendimento ao cliente, a adequação do funcionário ao cargo de atendimento e a dispersão de controle. Bateson & Hoffman (2016) salientam que esta última ocorre principalmente em instituições em que os funcionários de atendimento estão sobrecarregados com um alto número de pastas/contas de clientes (BATESON e HOFFMAN, 2016, p.127).

Tal ocorrência pode resultar em um impacto negativo, especialmente em instituições financeiras, tais como bancos, contadoras e seguradoras, nas quais o relacionamento com o cliente e com suas contas deve ser considerado individualmente, com o funcionário concentrado nas demandas de cada cliente por vez. Quando há interrupção do atendimento para que o vendedor, por exemplo, solucione problemas de outros clientes através de ligações telefônicas ou leitura de e-mails, o cliente que está sendo atendido se considerará preterido em relação ao

outro cliente e poderá procurar uma outra empresa que ofereça o mesmo serviço para fidelizar-se (BATESON e HOFFMAN, 2016).

A lacuna de comunicação é a disparidade entre o que o cliente espera da empresa e o que é o produto/serviço real fornecido pela instituição. A qualidade do produto/serviço deve corresponder às demandas do cliente, por isso, é vital o foco no cliente e em suas experiências com o produto/serviço. Maneiras de evitar essa lacuna inclui um bom marketing para divulgar os produtos/serviços da empresa e também uma política de padrão de qualidade, que de acordo com Chiavenato (2007) deve incluir “um controle de qualidade, número de clientes satisfeitos e especificações do produto” (CHIAVENATO, 2007, p.200).

Uma empresa confiável realiza um serviço de qualidade, com produtos de qualidade e bem avaliados e mantém clientes ao longo prazo. Segundo Chiavenato (2007), a clareza da visão de negócio e a ética da empresa é essencial para a manutenção desse cliente. Ele ainda afirma que é importante que o produto e o serviços oferecido no atendimento ultrapasse as necessidades do cliente, surpreendendo-o e o fidelizando à empresa.

No próximo capítulo serão abordados os métodos e as ferramentas de fidelização do cliente através do atendimento nas instituições financeiras.

FIDELIZAÇÃO DO CLIENTE

O foco das organizações é o serviço a ser oferecido ao cliente e/ou ao mercado, incluindo aqui as instituições financeiras. Chiavenato (2007) afirma que “o cliente deve ser encarado como o principal patrimônio da empresa”, pois, “é ele quem determina direta ou indiretamente se o negócio será bem-sucedido ou não” (CHIAVENATO, 2007, p.207). Logo, ao fundar um negócio, deve-se observar tal premissa e adequar o produto/serviço às demandas e necessidades dos clientes.

Além da adequação do serviço/produto, também é necessário considerar o atendimento aos clientes, em especial, durante a formação dos funcionários e gerentes do setor de atendimento do negócio. Chiavenato (2007) salienta que é importante analisar o negócio a partir da perspectiva do cliente para obter sua fidelidade e o seu compromisso com a marca da empresa. (CHIAVENATO, 2007, p.127).

Chiavenato (2007) considera que o atendimento é uma vantagem competitiva para o negócio, visto que os funcionários do setor de atendimento lidam diretamente com o cliente e possuem a capacidade de atrair o cliente para a empresa. O bom atendimento é capaz de atrair o cliente através de um atendimento atento às “características do cliente, seus hábitos de compra, suas necessidades, aspirações e motivações” (CHIAVENATO, 2007, p.127). Ao atentar-se ao perfil do cliente, o atendimento cria um vínculo a ele, aumentando, assim, as chances desse cliente retornar à empresa.

O vínculo do cliente pode ser criado e fortalecido através de métodos do atendimento. Além dos recursos próprios do atendimento, existe um outro recurso que funciona como um mediador entre o cliente e a empresa: o marketing, ou seja, a noção de mercadologia, que é essencial para alcançar o objetivo primordial: a fidelização do cliente. Várias empresas utilizam o marketing como uma estratégia no próprio atendimento, através de ações (eventos) voltadas ao cliente e ao fortalecimento da marca da empresa. Chiavenato (2007) define o marketing como:

Marketing é o conjunto de ações destinadas a criar produtos/serviços e coloca-los à disposição do mercado, no local, tempo e volume adequados. Ele está totalmente focado no foco do cliente. Seus componentes – a criação e/ou desenvolvimento de produtos/serviços, a localização e/ou a distribuição deles, a propaganda e a promoção, o preço, a embalagem – devem estar sempre orientados para o cliente e suas necessidades e expectativas. (CHIAVENATO, 2007, p.202).

O marketing é uma maneira de observar quais passos devem ser dados para adequar o produto/serviço oferecido pela corporação às necessidades e aos desejos do cliente, objetivando a satisfação do mesmo. Para Chiavenato, quando essas informações são obtidas e o produto é readequado, a corporação “terá condições de criar produtos/serviços e desenvolver um espírito de equipe entre seu pessoal para atender bem ao cliente” (CHIAVENATO, 2007, p.216).

OS PROCESSOS DE ATENDIMENTO

No setor de atendimento das instituições existe uma série de etapas a serem seguidas durante o contato com o cliente. Essas etapas estão relacionadas à eficiência e a capacitação do funcionário que atua no atendimento ao cliente. Las Casas (2008) afirma que, normalmente, existe no processo de atendimento as

seguintes etapas: avaliação do cliente, apresentação, tratamento de objeções, fechamento e pós-venda (LAS CASAS, 2008, p. 415).

A avaliação do cliente é etapa em que o funcionário traça o perfil do cliente previamente, de acordo com informações do banco de dados da empresa, internet e outras ferramentas de avaliação do perfil de compras do cliente. Essa etapa é mais usada no setor de atendimento, nas situações em que o cliente está retornando a empresa depois de, no mínimo, um atendimento concluído de forma satisfatória, isto é, com a realização de uma compra (LAS CASAS, 2008, pps.425-426).

Já a etapa de apresentação é o momento em que o funcionário de vendas apresenta a empresa, bem como os produtos e serviços oferecidos por ela, em uma espécie de monólogo, buscando avaliar as reações do cliente e direcionar a apresentação de acordo com o interesse do cliente em determinado serviço ou produto. É também nessa etapa o funcionário de vendas deve oferecer uma compreensão do problema do cliente e fornecer alternativas dentre as opções disponíveis no *roll* de produtos e serviços da empresa. Las Casas (2008) salienta que a apresentação de vendas pode ser feita de três maneiras: memorizada, por fórmula de vendas e satisfação das necessidades. Ainda acerca desse assunto, Las Casas (2008) completa:

Na apresentação de vendas memorizada, o vendedor memoriza tudo o que tem a dizer [...], nesse caso, o comprador não tem participação nenhuma e não é a forma mais recomendada. A apresentação de vendas do tipo **fórmula de vendas** inclui algumas partes memorizadas e outras adaptadas à medida que o cliente interage com o vendedor. [...]. Na **apresentação da satisfação das necessidades**, o vendedor faz uma série de perguntas na forma de diagnóstico e, posteriormente, apresenta uma proposta a ser avaliada pelos compradores. (LAS CASAS, 2008, p. 426).

As três formas de conduzir uma apresentação de vendas no atendimento a um cliente produzem resultados diferentes, pois envolvem os clientes de maneiras diferentes. A apresentação da fórmula de vendas se adequam a muitos casos de corporações em que o atendimento precisa ser rápido e eficiente. Porém, para Las Casas (2008), a apresentação da satisfação das necessidades é o ideal para “situações em que há maior complexidade no produto ou na compra” (LAS CASAS, 2008, p.426). Visto isso, cabe a instituição financeira instruir os vendedores,

gerentes e funcionários que lidam diretamente como cliente o melhor procedimento para atender as demandas do cliente e conquistar bons pontos no relacionamento com o cliente.

O tratamento de objeções corresponde à etapa em que o cliente levanta questionamentos sobre o produto e/ou serviço apresentado pelo funcionário do atendimento. De acordo com Las Casas (2008), as objeções do cliente podem ser falsas ou verdadeiras e existem pistas em seu comportamento que indicam se as suas objeções são verdadeiras, isto é, demonstram interesse de fato no produto ou serviço oferecido, ou se suas objeções são falsas, ou seja, ele não está interessado no produto ou serviço oferecido. Las Casas (2008) enfatiza que:

As objeções falsas são difíceis de ser identificadas, mas é com a prática e através do método de observação que se pode conhecê-las, pois geralmente a pessoa muda a sua forma de agir ou demonstra certo desconforto quando não diz a verdade. No entanto, quando uma objeção verdadeira é apresentada, torna-se importante que o passo para o fechamento de venda, pois demonstra que o cliente está interessado. (LAS CASAS, 2008, p. 427).

O fechamento é o passo final do atendimento. Trata-se do momento em que o funcionário conclui o atendimento ao cliente e o encaminha para uma ação: comprar ou não o serviço, engajar ou não com a empresa, investir ou não no empreendimento, etc. Para Las Casas (2008), no fechamento é interessante que os pontos principais da apresentação sejam retomados, de maneira resumida, para sanar eventuais dúvidas do cliente sobre o produto/serviço e enfatizar as qualidades e importância do que está sendo oferecido (LAS CASAS, 2008, p.428).

Os serviços de pós-venda são relativos às promessas apresentadas ao cliente na apresentação de vendas sobre atitudes que a empresa pode ter em relação a alguns problemas que os produtos e serviços adquiridos virem a ter. Para não prejudicar as vendas futuras, Las Casas (2008) considera essencial que as empresas cumpram todas as promessas para garantir que o cliente retorne a empresa e realize novas compras de produtos e pacotes de serviços. Para ele, no pós-venda “o vendedor precisa estar preparado para fornecer orientações, novas informações, estar atento à garantia, assistência técnica etc” (LAS CASAS, 2008, p.432).

Nota-se que, ao seguir essas etapas, o atendimento tem mais chances de ser bem-sucedido na criação do vínculo com o cliente, já que de acordo com Las Casas (2008), o relacionamento entre o cliente e a empresa precisa ser duradouro e a parceria entre instituição financeira e cliente deve ser positiva para ambos os lados. O atendimento, como visto no capítulo, é responsável pelo relacionamento com o cliente, por isso, é uma área tão importante na corporação.

O PAPEL DO FUNCIONÁRIO NO ATENDIMENTO

Em um mundo globalizado e moderno, cabe ao órgão dos Recursos Humanos – RH – e aos gestores promover o desenvolvimento do pessoal, visando à preparação para o cargo, a preparação para a carreira e eventuais mudanças na organização, as quais impliquem em mudanças na postura dos colaboradores organizacionais. Para Chiavenato (2008), “as pessoas (...) constituem os únicos recursos eminentemente vivos e dinâmicos com que a empresa pode contar” (CHIAVENATO, 2008, p. 153). Sobre a importância das pessoas nas corporações, o aturo salienta que:

O calcanhar-de-aquiles das organizações – o seu principal ponto nevrálgico – é a qualidade das pessoas que nelas trabalham. São as pessoas que lidam com a tecnologia, criam e utilizam processos de trabalho, compõem a estrutura organizacional, fazem produtos e serviços e atendem os clientes. São elas que proporcionam produtividade, qualidade e competitividade para as organizações. Sem as pessoas, as organizações não funcionam. Sem as pessoas não há dinâmica organizacional, nem resultados e nem sucesso (CHIAVENATO, 2008, p. 169).

Como o atendimento é uma das áreas centrais das instituições financeiras, por ser o elo de ligação entre o cliente e a corporação, deve-se ter uma atenção especial na contratação, seleção e formação dos colaboradores responsáveis pelo atendimento. MC Murray e James (1968) identificaram as principais características dos melhores vendedores de algumas companhias e concluíram que um bom funcionário de atendimento possui:

a) elevado nível de energia; b) intensa autoconfiança; c) sistema de valores, caracterizado por prestígio, status, ansiedade por ganhar mais, por melhorar o padrão de vida; d) hábito de trabalhar sem supervisão; e) perseverança

habitual; f) tendência natural à competição (MC MURRAY; JAMES, 1968, In: LAS CASAS, 2008, p. 416).

Já para Goldman (1998), as principais características de um bom vendedor é o dinamismo e a intuição comercial. Além disso é necessário observar a atitude do funcionário no atendimento ao cliente, o nível de conhecimento demonstrado e a sua capacidade de adaptação em situações adversas, isto é, em momentos em que o cliente aja de maneira diferente ao esperado.

Las Casas (2008) considera que um outro fator imprescindível ao bom atendimento é a motivação dos funcionários no atendimento, pois eles precisam transmitir boas energias e entusiasmo ao cliente durante o atendimento. Encontrar um funcionário motivado no início do relacionamento com a empresa é um dos motivos que levam o cliente a retornar, já que tem mais chances deste cliente considerar o atendimento eficiente e satisfatório.

O autor cita que os fatores que conduzem a uma baixa motivação dos funcionários é a “falta de confiança na administração, más condições de trabalho, pouca clareza na atribuição de tarefas, falta de reconhecimento por bom desempenho, insatisfação com promoções esperadas e tratamentos injustos” (LAS CASAS, 2008, p.419). Las Casas (2008) avalia que é imprescindível que a gestão conheça esses fatores e procurem atenuá-los para manter a equipe motivada.

Além de conhecer os aspectos que levam a desmotivação da equipe de atendimento, Las Casas (2008) destaca que é necessário que a gestão conheça “os aspectos que mais causam motivações”, pois trata-se de um quesito importante para a “condução do trabalho de um administrador”. Para o autor, os principais fatores que motivam a equipe no atendimento são:

Tarefas claras: esse fator considera que as pessoas gostam de trabalhar em organizações que estabelecem claramente o que se espera delas, em termos de resultados de trabalho.

Necessidade de realização: é uma característica adquirida pelo indivíduo que, por alguma razão, estabelece como objetivos vencer na vida, alcançar os mais altos degraus do sucesso.

Remuneração por incentivos: cria forte ligação entre recompensa (e muitas vezes reconhecimento) e esforço despendido através de resultados reais de vendas.

Boa administração: aquela que utiliza critérios adequados de recompensa e exerce liderança. A supervisão que adquire liderança é aquela que: fixa

metas; estabelece critérios de avaliação; causa empatia e demonstra conhecimento. (LAS CASAS, 2008, p. 419).

Considerar esses fatores no relacionamento com o funcionário de atendimento é uma das tarefas da gestão que podem influenciar diretamente no desenvolvimento da empresa, visto que um funcionário motivado desempenhará melhor suas atividades com o cliente. Outra questão relacionada à equipe de atendimento é a realização do treinamento, buscando melhorar o atendimento e a performance individual de cada colaborador da equipe no relacionamento com o cliente.

TREINAMENTO DE PESSOAL

O treinamento é parte importante do desenvolvimento de pessoal, que de acordo com Chiavenato (2008), um programa de longo prazo que visa a capacitação de funcionários adequados aos requisitos específicos da empresa e dos clientes, além da busca por eficiência e eficácia. Essa fase da formação de pessoal abrange, para Chiavenato (2008) quatro tipos de mudanças de comportamento:

- 1) **Transmissão de informações:** objetiva aumentar o conhecimento do colaborador acerca do cargo e da empresa, tais como informações da empresa, tais como serviços prestados, valores, missão, políticas, produtos, regulamentos, dentre outros;
- 2) **Desenvolvimento de habilidades:** é o treinamento de operações e/ou tarefas a serem realizadas no cargo;
- 3) **Desenvolvimento ou modificação de atitudes:** trata-se de uma fase em que há mudança de comportamento pessoal, em que atitudes prejudiciais são substituídas por atitudes positivas;
- 4) **Desenvolvimento de conceitos:** é o momento em que há o objetivo de desenvolver a capacidade de pensamento das pessoas, para que estas possam “pensar em termos globais e amplos” (CHIAVENATO, 2008, pps. 154 e 155).

O gestor, no treinamento, deve atentar-se ao processo do treinamento, diz Chiavenato (2008). No início do treinamento é interessante realizar um levantamento das necessidades e carências do treinamento, as quais serão identificadas pelos responsáveis pelos funcionários do atendimento e pela gerência dos vendedores. Além disso, é interessante verificar a avaliação dos clientes através de ferramentas como avaliação do atendimento. Ao fim do diagnóstico das necessidades do atendimento, segue-se a etapa de programação do treinamento.

O treinamento deve ser criado a partir do diagnóstico de quais as necessidades e carências foram indicadas ou percebidas no atendimento e em outros departamentos da empresa ligados diretamente ao atendimento, como gestão, produção e *marketing*. A programação do treinamento deve procurar sanar essas necessidades, segundo Chiavenato (2008), que afirma que o treinamento deve ser implementado “de maneira mais eficiente e eficaz possível e, com isso, remover ou suprimir as necessidades de treinamento ao custo mais baixo” (CHIAVENATO, 2008, p.157). Para Las Casas (2008), nessa fase deve-se determinar os objetivos do treinamento:

[...] os objetivos do treinamento podem ser: melhorar o relacionamento com os clientes motivar a equipe de vendas, aumentar as vendas, aumentar a lucratividade, melhorar o uso do tempo, reduzir os custos de vendas, controlar a equipe de vendas (LAS CASAS, 2008, p. 423).

Após planejar o treinamento, este deve ser executado e os resultados devem ser avaliados em curto, médio e longo-prazo, visando detectar se os problemas diagnosticados foram sanados com o treinamento ou se ainda persistem. Além disso, é essencial verificar se as competências foram adquiridas ou melhoradas pelos colaboradores que ocupam cargos no atendimento (CHIAVENATO, 2008). Sobre a avaliação do treinamento, é importante apresentar que essa é uma fase essencial para “saber se o programa está atingindo os objetivos (LAS CASAS, 2008, p. 425).

ESTUDO DE CASO SOBRE O ATENDIMENTO EM UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA LOCALIZADA EM PARACATU – MG

O estudo de caso aplicado em uma das agências de um grande banco brasileiro objetivou averiguar o funcionamento do setor de atendimento dessa instituição, visando encontrar pontos que condizem com a análise teórica deste

estudo, tais como técnicas do atendimento para a fidelização do cliente e formação dos funcionários do setor responsável pelo relacionamento com os clientes. Além disso, procurou-se encontrar pontos positivos e negativos do atendimento nessa instituição financeira a partir das considerações dos funcionários que foram entrevistados para a realização do estudo.

DESCRIÇÃO DA EMPRESA

O banco estudado foi criado por um grupo de cinco sócios em 1945 e é, atualmente, o maior banco privado do Brasil. A instituição financeira estudada possui mais de 90 mil colaboradores, quase 95 milhões de clientes e mais de 95 mil acionistas, de acordo com o site da empresa. O foco de atuação da corporação é prestação de serviços bancários, incluindo empréstimos, investimento e câmbio, concessão de crédito, financiamento, seguro e previdência, dentre outros serviços para pessoas físicas e pessoas jurídicas.

A visão da empresa é “ser o banco líder em performance sustentável e na satisfação do cliente”. Neste item, a empresa salienta a contribuição da corporação no gerenciamento financeiro dos clientes e acionistas: “A razão por trás de nossas operações está na visão de que, como banco, devemos contribuir para que as pessoas e as empresas tenham uma relação saudável com o dinheiro e façam boas escolhas financeiras”. O foco no cliente e em sua satisfação com os serviços oferecidos também aparece na missão da empresa, que destaca além do cliente, a formação de uma equipe capacitada e preocupada com a experiência do cliente com a instituição.

Um dos maiores destaques da empresa é a sua atuação social, na qual investe em projetos de mobilidade urbana, cultura, educação e esporte. O banco estudado possui uma das políticas mais premiadas no Brasil de distribuição de livros infantis e este é um dos projetos que demonstram que o relacionamento com o cliente e com os cidadãos brasileiros vão além dos serviços bancários.

Percebe-se, então, que a empresa estudada se destaca como uma organização geradora de impactos positivos para seus clientes, colaboradores e funcionários. Além disso, a corporação possui uma complexa rede de atendimento

ao cliente, que abarca desde os caixas das agências até os serviços de ouvidoria e atendimento online e por telefone personalizados.

RELATO DE CASO – ESTRATÉGIAS DE ATENDIMENTO DA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA.

O atendimento de uma agência de um grande banco mantém uma estrutura similar em todas as unidades. O mesmo acontece com a estrutura do atendimento na instituição financeira analisada neste estudo, o que é variável em cada agência é o número de funcionários no setor de atendimento, o qual depende de fatores como número de clientes e necessidades especiais no atendimento.

A agência é dividida em duas áreas: a área comercial e a área operacional. A área operacional é responsável pela abordagem do cliente no caixa e realiza as atividades mais corriqueiras para os clientes, tais como pagamentos, saques, transferências e consultas a valores da conta. A equipe responsável pela área operacional inclui quatro operadores de caixa, um gestor e um supervisor. Já a equipe responsável pela área comercial inclui três atendentes e três gerências: a gerência geral, a gerência da carteira *Unicless* e a gerência da carteira empresa.

A gerência da carteira *Unicless* é responsável pelo atendimento personalizado de clientes, cujo perfil é especial: são clientes que possuem um bom histórico de relacionamento com o banco, são convidados pelo banco a migrar para a modalidade e acessam serviços diferentes que o plano com o banco, dentre os quais está o atendimento por um gerente exclusivo.

Na visita ao banco para realizar as entrevistas com os funcionários e gestores do atendimento, observou-se o trajeto do cliente no atendimento do banco, que reflete a estrutura da instituição. Ao entrar na agência, o cliente dirige-se a um dos caixas operacionais, que inicia o atendimento com as falas padrões de cumprimento e, quando se trata de um cliente antigo, os funcionários já acionam os serviços do banco de acordo com as indicações do cliente.

A técnica mais utilizada no atendimento realizado pelo operador de caixa é a fórmula de vendas, em que o funcionário acessa durante o contato com o cliente partes já memorizadas e adapta outras partes de acordo com a interação com o cliente. Percebe-se, assim, que se trata de um atendimento que possui um padrão



de atendimento, que é adaptado na medida que o cliente acessa os serviços do banco. Trata-se de um atendimento dinâmico.

Quando se trata de um cliente novo, o atendimento é mais flexível, pois o caixa operacional realiza um diagnóstico das necessidades do novo cliente, tais como tipo de cartão, perfil de investidor, perfil de seguro, dentre outras características. Dependendo da necessidade do cliente, como por exemplo clientes investidores ou empresas clientes, estes são encaminhados para o setor comercial, onde receberá um atendimento mais direcionado à suas necessidades.

O atendimento de clientes novos inclui técnicas da chamada “apresentação da satisfação das necessidades”, já abordada no capítulo anterior. Nesse tipo de atendimento, o operador de caixa faz um diagnóstico das necessidades do cliente, a partir de uma série de perguntas, e direciona o cliente a determinados serviços no banco, de acordo com as necessidades do cliente.

Os funcionários do caixa operacional são instruídos pelo supervisor e por um operador de caixa. No período de treinamento, o funcionário acompanha o atendimento de diversos clientes e toma notas. Depois, há simulações do atendimento, normalmente realizadas junto ao supervisor, que avalia os pontos positivos e negativos do atendimento. Os funcionários acreditam que no treinamento é possível aprender e adaptar-se a diversas situações que podem ser encontradas no atendimento de clientes reais.

O treinamento especializado ocorre quando o operador de caixa é promovido ou muda de cargo: gerência, gestão, supervisão ou atendimento. Essa etapa de qualificação é realizada pela gerência geral e pelos responsáveis pelo setor de Recursos Humanos do banco.

Durante a entrevista, os operadores de caixa foram questionados sobre como eles avaliam o atendimento na instituição financeira e eles afirmaram que a venda de empréstimo é um bom reflexo do atendimento fornecido por eles. Quando um cliente é atendido no caixa, ele é informado sobre a disponibilidade de crédito e empréstimo para sua conta. Assim, quando o cliente necessita de um empréstimo ou crédito ele retorna à agência para procurar especificamente o serviço e afirma que o atendimento do caixa operacional foi determinante em sua escolha por essa agência, em detrimento de outras que também fornecem o serviço de empréstimo.

RESULTADOS E SUGESTÃO DE MELHORIA

Durante a entrevista, percebeu-se que os gestores e os operadores de caixa consideravam muito importante a experiência do cliente no banco. Assim, o atendimento segue o que eles chamam de “padrão de qualidade da corporação”, que inclui serviços personalizados aos clientes mais assíduos e aos clientes com necessidades diferenciadas.

Um dos pontos mais importantes levantados pelos funcionários do banco foi sobre o serviço fornecido ao cliente *Uniclass*, que inclui uma consultoria financeira ao cliente. Nessa consultoria, o cliente recebe informações sobre investimentos, empréstimos e orientações sobre planejamento financeiro. Trata-se de um serviço personalizado na instituição financeira, o que denota um diferencial no atendimento de tal instituição, em relação às outras instituições que não trabalham com operações financeiras.

Sugere-se, como melhoria, a realização de cursos de aperfeiçoamento ao longo da carreira dos funcionários. Este curso de aperfeiçoamento visaria melhorar habilidades de atendimento e detectar pontos que podem ser melhorados no setor de relacionamento com o cliente. Compreende-se que o curso agregaria valor ao serviço fornecido pela empresa e implementaria melhorias no atendimento fornecido.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo objetivou investigar o atendimento nas instituições, por meio de análise bibliográfica e por meio de estudo de caso, aplicado em uma instituição financeira, além de demonstrar os principais métodos de atendimento aos clientes aplicados em uma instituição financeira. O objetivo do estudo era demonstrar os principais métodos de O atendimento ao cliente é uma das principais áreas das corporações contemporâneas devido à posição que o cliente ocupa nos negócios: o centro. Verificou-se que para conquistar o cliente, as corporações utilizam diversas ferramentas no atendimento e personalizam essas técnicas de acordo com os serviços fornecidos e com as necessidades do cliente-alvo da empresa.

O problema da pesquisa questionava qual a importância da excelência do atendimento para a fidelização do cliente em uma instituição financeira? Observou-

se que os diversos teóricos da área da administração que abordam a questão do atendimento em seus estudos consideram que a satisfação do cliente é um dos principais fatores do atendimento e é essencial em sua fidelização com a empresa. Notou-se também que a instituição financeira investigada no estudo de caso criou um plano de serviços especial aos clientes já antigos, visando, dentre outras coisas, a sua fidelização com o banco.

Uma das hipóteses do trabalho afirmava que para as instituições financeiras alcançarem os seus objetivos é necessário possuir qualidade no atendimento, visto tratar-se de algo fundamental para fidelização e satisfação dos clientes com as corporações. Essa hipótese foi confirmada, pois verificou-se no estudo de caso que os funcionários do banco estudado consideram que a excelência no atendimento em um banco está direcionada com a capacidade que o banco tem de manter os seus clientes a longo prazo. Dessa maneira, nota-se que o atendimento é vital na manutenção do cliente na instituição financeira.

A outra hipótese do trabalho abrangia a demonstração da importância dos clientes satisfeitos e fidelizados para a garantia do sucesso da empresa. Percebeu-se que os autores estudados, dentre os quais Chiavenato e Las Casas, concordam que para obter sucesso, uma corporação deve observar a performance dos seus funcionários do atendimento e orientá-los para que eles realizem o melhor atendimento possível para o cliente. Os autores também consideram que o bom atendimento é uma vantagem competitiva, visto que os clientes irão fidelizar com a corporação e para obter um bom treinamento, nota-se a necessidade do treinamento dos funcionários responsáveis pelo relacionamento com o cliente.

Com isso pode-se concluir que o atendimento ao cliente é importante para o sucesso e a consolidação de uma corporação no mercado contemporâneo, que é altamente competitivo. Também, percebeu-se que as corporações utilizam, em seu atendimento, técnicas e ferramentas de atendimento estudadas por teóricos da administração. Tal constatação é relevante para os acadêmicos da área da administração, que podem, através da leitura desses autores, obter ferramentas para melhorar suas performances no atendimento ao cliente em seus respectivos trabalhos.

Logo, nota-se que a pergunta de pesquisa foi respondida, os objetivos foram alcançados e as hipóteses foram confirmadas.



REFERÊNCIAS

BATESON, John E. G.; HOFFMAN, Douglas. **Princípios de marketing de serviços conceitos, estratégias e casos**. São Paulo: Cengage Learning, 2016.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: Dando asas ao espírito empreendedor**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GOLDMAN, Heinz. **Entrevista: verdades e mentiras de vendas**. *HSM Management*. São Paulo: ano 1, nº6. p. 6-10, 1998.

HARVEY, David. **Condição pós-moderna**. 17ª edição. São Paulo: Edições Loyola, 2008.

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

MC MURRAY, Robert N.; JAMES, S. **How to build a dynamic sales organization**. New York : McGraw Hill, 1968. In: LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de Marketing: Conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

PRIETO, Antonio Blanco. **Atención al cliente**. 3. ed. Madrid: Pirâmide, 2007.

YIN, R. K. Estudo de caso: **planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.



APÊNDICE A- QUESTIONÁRIO APLICADO

Questionário aplicado aos entrevistados durante a coleta de dados para o estudo de caso:

1. Como é estruturado o setor de atendimento na instituição?
2. Quais são as técnicas e estratégias mais utilizadas no atendimento de um cliente ou colaborador?
3. Quais são os produtos comercializados pelos atendentes do caixa no banco?
4. Como são divididas as funções no setor de atendimento ao cliente?
5. Como é o treinamento dos funcionários de atendimento?
6. Na instituição são realizados cursos voltados ao aperfeiçoamento das habilidades de atendimento do pessoal do setor? Se sim, qual é a periodicidade desses cursos?
7. Quais os principais desafios a serem superados no atendimento?