

# **A QUALIDADE DE ATENDIMENTO: UM ESTUDO EM UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA SOB A ÓTICA DO ANTAGONISMO COMERCIAL**

Guilherme Duarte<sup>1</sup>

José Correia Gonçalves<sup>2</sup>

## **RESUMO**

As instituições financeiras estão inseridas em um mercado competitivo, buscando incansavelmente a qualidade e excelência para ofertar os melhores serviços, e com isso, aumentar a captação da clientela. Com esse propósito, é fundamental que as empresas adaptem as mudanças no mercado e invistam em treinamentos para seus funcionários, com o intuito de prestar um atendimento de excelência e, dessa forma, resultando na satisfação de seus clientes. O presente estudo tem como objetivo apresentar os impactos positivos que um atendimento de qualidade gera para as organizações, apresentando-o como um diferencial estratégico em uma instituição financeira. Os principais resultados ocorreram em relação a abordagem direta aos clientes, havendo transtornos quanto aos serviços prestados, refletidos por não haver profissionais capacitados para solucionar com efetividade os eventuais problemas de seus clientes. As metodologias utilizadas neste trabalho foram pesquisas bibliográficas, pesquisa de campo, entrevistas informais, e observação *in loco*.

Palavras-chave: Qualidade no Atendimento. Clientes. Instituição Financeira.

## **THE QUALITY OF SERVICE: A STUDY IN A FINANCIAL INSTITUTION FROM THE PERSPECTIVE OF COMMERCIAL ANTAGONISM**

---

<sup>1</sup> Acadêmico do Curso de Administração, 8ª fase do Centro Universitário UNIFACVEST.

<sup>2</sup> Graduado em Administração, Especialização em Economia de Empresas, Mestre em Economia área de concentração Economia Industrial, Doutor em Ciências Sociais área de concentração Relações Internacionais. Coordenador do Curso de Administração, Prof. das disciplinas de Administração de Projetos, Instrumento de Análise Administrativa, Empreendedorismo e Orientador do Trabalho de Conclusão do Curso de Administração do Centro Universitário UNIFACVEST.

## **ABSTRACT**

Financial institutions are inserted in a competitive market, tirelessly seeking quality and excellence to offer the best services, and with this, increase the clientele's uptake. To this end, it is essential that companies adapt to changes in the market and invest in training to employees, in order to provide excellent service and, in this way, resulting in the satisfaction of its customers. The present study aims to present the positive impacts that quality care quality generates for organizations, presenting it as a strategic differential in a financial institution. The main results occurred in relation to the direct approach to clients, with disorders regarding the services provided, reflected because there are no qualified professionals to effectively solve the possible problems of its customers. The methodologies used in this work were bibliographic research, field research, informal interviews, and on-site observation.

Key words: Quality in Customer Service. Clients. Financial Institutions.

## **1 INTRODUÇÃO**

O presente estudo visa demonstrar a importância da qualidade de atendimento aos clientes de instituições financeiras, buscando verificar se essa questão pode ser considerada como uma grande influência para o destaque da empresa no mercado.

As instituições financeiras estão inseridas em um mercado competitivo, buscando incansavelmente a qualidade e excelência para ofertar os melhores serviços, e com isso, aumentar a captação da clientela, assim, torna-se imprescindível o foco para a qualidade no atendimento aos clientes.

Atualmente, as empresas devem priorizar a prestação de excelência nos atendimentos, ou o aumento de funcionários para efetivar o atendimento ou cursos de capacitações para preparar seus funcionários na resolução de eventuais problemas de seus clientes.

O objetivo geral do trabalho é mostrar a importância que um atendimento de qualidade traz à empresa, onde seus efeitos poderão indicar o valor dessa instituição no mercado. Os objetivos específicos são avaliar os erros cometidos no atendimento, analisar melhorias na gestão da instituição e buscar meios de capacitações e a valorização de seus funcionários, visando o crescimento da empresa no mercado e a satisfação de seus clientes.

Para o desenvolvimento deste trabalho foi utilizado pesquisas bibliográficas para um melhor entendimento acerca do tema abordado, análise da instituição financeira mediante observação *in loco*, possibilitando identificar as melhorias para o desempenho da empresa.

Este estudo enfatiza a importância que a qualidade no atendimento prestado a seus clientes irá resultar em inúmeros benefícios para a empresa, por isso deve-se buscar os melhores métodos para a capacitação de seus funcionários, para então obter a excelência em um atendimento de qualidade, resultando na fidelização de seus clientes e o crescimento da empresa.

O desenvolvimento do artigo iniciará com o referencial teórico, tendo o embasamento bibliográfico de autores conexos ao assunto. No capítulo 3 referente ao tema foi apresentado um breve histórico acerca da instituição em análise e elencados os principais problemas observados e, por fim, na análise teórica e comparativa, foi demonstrado as possíveis recomendações de melhorias para a empresa com o intuito da resolução dos problemas.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

A qualidade e excelência no atendimento está ligada diretamente à plena satisfação do cliente, além disso, o processo de mudança no mercado é constante e, conseqüentemente, os clientes estão mais exigentes com o tipo de produto e serviço que encontram no mercado.

Assim, haverá a satisfação do cliente apenas se ele notar que a empresa se esforçou em solucionar o seu problema, desenvolvendo o produto e serviço adequado para ele naquele momento de necessidade. De acordo com Kotler; Armstrong (2003, p. 07): “[...] a qualidade começa com as necessidades do cliente e termina com sua satisfação.”

Caso não encontrem o que desejam, imediatamente irão procurar em outro lugar. Para Bogmann (2000, p. 23): “[...] em um mundo no qual o cliente tem tantas opções, mesmo em segmentos limitados, uma relação pessoal é a única forma de manter a fidelidade do cliente. Em setores de rápida transformação, essas relações tornam-se cada vez mais importantes.”

Torna-se necessário se adaptar para as novas mudanças, tendo como propósito conhecer as reais necessidades de seus clientes e o que é o melhor para eles no momento em que procuram a empresa. Segundo Ribeiro (2015, p. 14): “Para ser competitiva e ainda proporcionar índices financeiros e econômicos satisfatórios, uma empresa deve adquirir novos atributos e competências, não bastando apenas oferecer produtos e serviços de qualidade.”

O fato é que estas empresas devem ir além da qualidade, tendo como objetivo encantar e superar as expectativas de seus clientes, buscar a Excelência. Expõe Lovelock (2003, p. 63):

“[...] um cliente encantado, porém, é mais propenso a permanecer fiel a despeito de ofertas competitivas atraentes.”

Diversos são os benefícios que os clientes satisfeitos causam para a empresa, podendo ser destacado a comunicação positiva com outras pessoas sobre os serviços e produtos que a empresa oferece. Menciona Kotler; Armstrong (2003, p. 477): “[...] clientes satisfeitos são menos sensíveis aos preços, falam bem da empresa e de seus produtos a outras pessoas e permanecem fiéis por um período mais longo.”

Sendo importante ter o equilíbrio entre as expectativas dos clientes e a atuação da empresa, dedicando-se a cumprir com as promessas tratadas, como também surpreender o cliente buscando além do prometido, dessa forma, Kotler; Armstrong (1999, p. 06): “[...] A chave é equilibrar as expectativas do cliente com o desempenho da empresa. As empresas inteligentes têm como meta encantar os clientes, prometendo somente o que podem oferecer e depois oferecendo mais do que prometeram.”

O espaço do esquecimento estará guardado para quem presta um péssimo atendimento, tendo as empresas à escolha para a adaptação ao novo mercado e se destacar ou a falência. De acordo com Barros (1999, p. 80): “[...] está se tornando cada vez maiores as exigências em relação à qualidade no atendimento ao cliente, e o não cumprimento deste padrão de excelência gera impasses para a triagem dos bons serviços.”

É fundamental que as empresas definam a qualidade de seus serviços e produtos da mesma maneira que seu cliente, como menciona Godri (1994, p. 59): “Atendimento é sinônimo de empatia e atenção.” Ou seja, colocar-se no lugar de seus clientes, sem ignorar a relevância dos colaboradores nesse processo, devendo se atentar a oferecer treinamentos de qualidade. Drucker (1998, p. 53), afirma que:

O atendimento aos clientes se paga, ele não tem custo. Ele se paga de várias maneiras, a primeira das quais é a manutenção do cliente a longo prazo. Muitas empresas compreendem o custo de obter um cliente, mas não entendem o custo de perder um cliente. De fato, custa de cinco a seis vezes mais conseguir um cliente novo do que reatar negócios com um cliente antigo.

O crescimento no setor de serviços tem feito com que as instituições se preocupem em fornecer um serviço de excelência para seus clientes. Segundo Las Casas (2011, p. 31):

Os níveis de contato com os clientes, do ponto de vista da interação, são importantes para determinar o tipo de qualidade que deve ser perseguido, a fim de atingir os objetivos de satisfação. Os serviços, cujos contatos são de curta duração, exigem das empresas que prestam serviços muita agilidade e rapidez para causar uma boa impressão naquele curto espaço de tempo.

A satisfação do cliente está diretamente relacionada ao suporte prestado pela empresa diante da necessidade do consumidor. Conforme Aun (2012, p. 22): “[...] pesquisas atuais

revelam que 90% dos consumidores tomam suas decisões de compra com base no atendimento que recebem.”

Cabe à empresa garantir o treinamento adequado aos colaboradores certificando-se da total realização de seus clientes. De acordo com Gallo (2012, p. 97): “[...] quanto mais você mostra que se preocupa com os seus funcionários, mais eles trabalham duro e investem criatividade em sua marca, o que a leva adiante.”

Colaboradores capacitados são capazes de avaliar e analisar de maneira clara o perfil de seus consumidores de maneira a atender suas exigências e realizá-las da melhor maneira possível. Segundo Galló (2017, p. 193):

Muitas vezes nos preocupamos em conquistar novos clientes, mas é importante lembrar que um cliente insatisfeito que perdemos custa o equivalente a cinco satisfeitos. Uma boa forma de saber o que fazer para dar ao cliente o que ele quer é pensar no que vai desagradá-lo. Ou seja, é preciso sempre tratar das reclamações antes que elas aconteçam.

Clientes insatisfeitos requerem soluções rápidas e respostas eficazes, visto que a fidelização é sempre o objetivo. Expõe Brown (2001, p. 55):

Como ponto de partida, uma organização deve perceber que o seu relacionamento com seus clientes deve evoluir assim como um namoro. A fidelidade mútua e a confiança devem ser conquistadas gradual e seletivamente. A empresa que constrói um relacionamento duradouro, ou noivado, vence a batalha por clientes.

A qualidade do serviço é determinada de acordo com a primeira impressão do cliente na empresa. Dessa forma, compreender o que o cliente deseja e quais são as suas expectativas diante de determinado produto ou serviço prestado pela empresa é fundamental, para que haja a resolução completa de seus problemas, segundo Vavra (1993, p. 108): “A percepção é tudo que existe. O que os clientes percebem (em suas experiências com produtos e serviços e em seus contatos com funcionários) é real; eles devem ser ouvidos (compreendidos) e atendidos.”

Desse modo, para um melhor entendimento acerca das dimensões da qualidade em serviços, elucida Las Casas (1999, p. 65):

Confiabilidade - é importante para prestar serviços de qualidade, gerada pela habilidade de fornecer o que foi prometido de forma segura e precisa; Segurança - clientes querem dos prestadores de serviços a habilidade de transmitir segurança e confiança, caracterizada pelo conhecimento e cortesia dos funcionários; Aspectos tangíveis - os aspectos físicos que circundam a atividade de prestação de serviço também têm sua importância como fator de influência, como instalações, equipamentos, aparência dos funcionários etc.; Empatia - grau de cuidado e atenção pessoal dispensado aos clientes, como a capacidade de se colocar no lugar dos outros e, também, a receptividade, que é a disposição de ajudar os clientes e fornecer serviços com presteza.

E qual é o anseio do cliente em relação a um atendimento? O que é considerado por eles um serviço de boa qualidade? Conforme Rubini (2019, p. 14):

O atendimento precisa estar à altura da expectativa do cliente, com uma proposta de valor aliada a ela [...], de modo geral o consumidor não quer muito, ele quer apenas o

que foi prometido [...] o desejo, a necessidade e a vontade do cliente não representam a expectativa, mas a busca por solução de problemas.

Portanto, é preciso atentar-se ao fato de que todos os clientes são essenciais para a empresa, bem como ter como propósito atendimentos que sejam efetuados com cortesia e excelência. De acordo com Eisner (2011, p. 44):

O padrão de atendimento da cortesia requer que cada convidado seja tratado como um VIP – uma pessoa muito importante. Realizar esse padrão implica mais do que simplesmente tratar as pessoas como gostaríamos de ser tratados; implica tratá-las como elas querem ser tratadas, com reconhecimento e respeito por suas emoções, habilidades e culturas.

Dentro deste contexto se analisa que a entrega de um atendimento de qualidade torna o mercado mais competitivo, em um cenário onde o cliente necessita apenas de uma ótima receptividade em conjunto com uma qualidade de serviços prestados. De acordo com Covey (2013, p. 184): “[...] esse é o princípio operacional por trás do restabelecimento da confiança: você não resolve com palavras um problema criado por um comportamento errado. A única maneira de resolvê-lo é se comportar da maneira certa.”

A competência é o que o cliente espera da pessoa responsável pela prestação do atendimento para a entrega de serviços ou produtos. A velocidade e efetividade do atendimento é muito importante quando a presença do cliente é necessária. Desse modo, para Giansesi; Corrêa (1996, p. 13): “O tempo que o cliente fica em função do serviço é considerado pelo mesmo como tempo perdido.”

Portanto, ter profissionais na empresa que compreendem que um bom atendimento é um direito de todo cidadão, e que estão concentrados nas metas que pretendem conquistar para atingir o êxito profissional, bem como, a sua evolução pessoal, vinculada ao esforço para vencer suas adversidades, resultará diretamente para a sua valorização ocupacional. Segundo Kotler (1991, p. 81): “A qualidade do atendimento oferecida pela empresa pode determinar o sucesso ou o fracasso de um negócio. O contato de um funcionário com os clientes da empresa como um todo influenciará o relacionamento com a companhia.”

Destarte, não existe empresa no mercado que consiga superar a frequente perda de clientes, portanto, as empresas devem determinar a qualidade de seus produtos e serviços da mesma forma que os seus clientes. Devendo ser lembrada a importância do profissional atendente nesse processo, sendo indispensáveis os treinamentos que servirão para incentivar seus colaboradores a aperfeiçoar o método de atendimento, objetivando a captação de novos clientes, e a fidelização e permanência dos antigos.

### **3 O CAPÍTULO REFERENTE AO TEMA OU PROBLEMA**

A história do Itaú começa com a fundação do Banco Central de Crédito S.A. em 30 de dezembro de 1943, por Alfredo Egydio de Souza Aranha. A primeira agência foi aberta em 2 de janeiro de 1945, localizada na então sede do banco.

Em 2008 ocorreu a maior fusão da história do país. A parceria entre o Itaú e o Unibanco acabou de começar. Essa união em 2008 originou o maior banco privado da América Latina e um dos 20 maiores bancos do mundo em valor de mercado.

Atuando em 20 países e presente em 18 deles, com cerca de 5 mil agências no Brasil e no exterior, com 91 anos de história e de tradição, o banco conta com mais de 90 mil colaboradores, quase 60 milhões de clientes e mais de 95 mil acionistas. Mas o objetivo vai muito além de oferecer serviços bancários e de gerar valor para os acionistas.

Buscando oferecer soluções completas em termos de produtos e serviços, como: os empréstimos pessoais, seguros de vida, de residência e de automóvel, financiamentos de imóveis e de veículos, previdência privada e investimentos. Isso repercute em contínuos esforços em atender plenamente às necessidades de cada cliente, desde pessoas físicas e microempresas a organizações de grande porte, e proporcionar a melhor experiência tanto digital quanto presencial, por meio de inteligência financeira e um ecossistema de parcerias.

O banco participa de todas as áreas econômicas e exerce liderança em diversos segmentos, seja em investimentos, Private Bank e cartões, como no mercado, estando a frente de seus concorrentes buscando constantemente se tornar referência em seu seguimento.

Uma instituição financeira pode ajudar a realizar sonhos e a investir em grandes ideias. Um banco incentiva as pessoas a crescer e empresas a progredir. Esse é o propósito que guia o Itaú Unibanco.

No entanto, foi possível notar através das observações, que embora a empresa conceda treinamentos a seus funcionários, estas estão acontecendo de forma ultrapassada, tais como:

- Treinamento inicial: a instituição promove treinamentos apenas no momento em que realiza a contratação de seus funcionários e, posteriormente, a empresa acaba não realizando novas oportunidades de aperfeiçoamentos.

- Falta de um sistema de treinamento: a ausência da progressão de um sistema de treinamentos aos funcionários resulta em sua desmotivação, visto que, é de suma importância a existência desse sistema para que haja a ampliação de seus conhecimentos e dessa forma, os colaboradores se sintam valorizados dentro das suas funções.

- Diminuição da produtividade: funcionários desmotivados, quando não se sentem valorizados, acabam por não atingir seu potencial, o que causa consequências diretas no

desenvolvimento e no lucro da empresa. A oferta de treinamentos, capacitações e palestras diversas contribuem para que os colaboradores sejam capazes de se comunicar com facilidade e clareza e que desempenhem suas funções com qualidade.

- Incentivo por qualidade: seria interessante para a empresa em questão, promover de acordo com a produtividade, dedicação e comprometimento ao colaborador, benefícios conforme a capacitação que cada profissional possui. Visto que, quando os profissionais se sentem valorizados pela empresa, acaba despertando neles o anseio em se tornarem cada vez melhores em suas funções.

- Seleção de colaboradores: há na empresa a falta de atenção para o perfil profissional do funcionário atendente, onde, este fará a abordagem inicial ao cliente instruindo para qual setor ele deverá prosseguir para ser atendido. E como consequência, ocorre contratação de pessoas que não possuem as características necessárias para realizar os atendimentos.

#### **4 O CAPÍTULO DA ANÁLISE TEÓRICA E COMPARATIVA DO TEMA OU PROBLEMA**

O primeiro efeito que a empresa causa no cliente é a chave para determinar o retorno na mesma, portanto, o atendimento na empresa em análise é o ponto crucial para determinar a fidelização do cliente. Nesse sentido, para Gerson (2001, p. 25): “[...] a primeira impressão ruim para o cliente é muito difícil de desfazer, visto que um atendimento exige simpatia, prestabilidade, paciência, rapidez e a efetividade.”

Isso faz com que seja motivado o retorno do cliente na empresa, e recomenda-se que a instituição em estudo invista em treinamentos de qualidade para que possua funcionários capacitados a fim de solucionar e suprir com as expectativas de seus clientes, de acordo com Vavra (1993, p. 197): “[...] reconhecer as expectativas dos clientes é o primeiro acontecimento para equipar uma satisfação completa.”

Na empresa em análise, foi identificada a falta do treinamento adequado como ponto principal da captação de clientes, para Chiavenato (2000, p. 41): “[...] o treinamento para atendimento a clientes deve abordar aspectos de comunicação e também de produtos e serviços.” É indicado para a empresa em estudo o investimento em um sistema de treinamentos para seus funcionários e que ocorram de forma gradual, servindo como incentivo para ampliação dos seus conhecimentos para que possam desempenhar suas funções adequadamente.

Ainda para o autor, Chiavenato (2000, p. 33): “[...] a qualidade no atendimento é sinônimo de comprometimento e de ações eficazes no trato com o outro e o prazer no trabalho é a mola propulsora do desenvolvimento.” Investir em um sistema de treinamentos fará com que os funcionários se sintam valorizados pela empresa, estimulando para a evolução em suas funções, portanto, cabe a empresa em análise implementar esse sistema para que se torne referência em atendimento, com funcionários capacitados para prestar um serviço de excelência a seus clientes.

Desse modo, sugere-se para a empresa em questão como forma de melhoria, treinamentos adequados que possam proporcionar a seus colaboradores a percepção do modelo ideal de abordagem aos clientes, para que possam compreender e solucionar seus problemas, deixando-os completamente satisfeitos. Afirma Desatnick; Detzel (1995, p. 08): “[...] a satisfação do cliente é vital para o sucesso de uma empresa.”

Foi possível observar na empresa em estudo o desinteresse para o perfil profissional do funcionário atendente, resultando na contratação de pessoas que não possuem as características necessárias para realizar os atendimentos.

Dessa maneira, é recomendado à empresa em questão a implementação de um modelo para a seleção da contratação de funcionários, considerando que um profissional de atendimento deve segundo Dantas (2004, p. 62):

[...] agir como empresa e pensar como cliente: conhecer bem a empresa e os produtos/serviços que ela oferece; conhecer técnicas de relacionamento humano: ter capacidade e autonomia para resolver problemas e tratar cada cliente como gostaria de ser tratado.

Portanto, um atendimento de qualidade possui características fundamentais para alcançar o sucesso, e de acordo com Dantas (2004, p. 62) o modelo ideal seria: “[...] o cumprimento de promessas e ofertas, cortesia, simpatia, educação e a desburocratização.”

Embora a instituição em estudo realize treinamentos em seus funcionários, eles acontecem apenas no início de sua contratação, e o ideal seria acontecer a longo prazo, de modo que sirva para manter seus colaboradores atualizados, como também compreender os valores da empresa, e assim, cumprir com competência a sua função. Segundo Lacombe (2011, p. 115): “[...] a integração é a socialização, isto é, adaptação do novo empregado aos seus colegas de trabalho, ao seu chefe, às práticas e à cultura da empresa.”

Logo, um funcionário com uma capacidade produtiva elevada, contribuirá para o crescimento da empresa. E conforme Tachizawa; Ferreira; Fortuna (2001, p. 219):

O desenvolvimento pessoal representa um conjunto de atividades e processo cujo objetivo é explorar o potencial de aprendizagem e a capacidade produtiva do ser humano nas organizações. Visa à aquisição de novas habilidades e novos conhecimentos e à modificação de comportamentos e atitudes. Procura definir

métodos e procedimentos que possibilitem maximizar o desempenho profissional e elevar os níveis de motivação para o trabalho. Um plano de desenvolvimento motiva as pessoas da organização, cria perspectivas de evolução e contribui para a melhoria dos resultados.

Outro ponto a ser melhorado na empresa, é a questão de falhas referentes ao banco de dados que deve ser funcional para que a instituição financeira possa conhecer melhor seus clientes, e saber quais produtos e serviços são necessários para cada um. Nesse sentido, expõe Swift (2001, p. 69):

Você tem boas e más emoções, boas e más lembranças e bons e maus conhecimentos relacionados com a experiência. Possuir esse conhecimento e ser capaz de agir de maneira oportuna é o que faz as empresas atuais serem bem-sucedidas. É muito importante conhecer os clientes para conseguir crescimento e força a longo prazo. Não possuir conhecimento completo dos múltiplos pontos de contato oblitera toda a visão em relação ao cliente.

O número de empresas que falham em atender bem o cliente cresce cada vez mais, e os motivos são variados, a empresa em questão pode não compreender as expectativas dos clientes corretamente ou não é capaz de interpretar tais expectativas em informações sobre os produtos e serviços fornecidos, ou simplesmente determinados serviços ou produtos não condizem com as suas expectativas.

Por essa razão, recomenda-se utilizar na empresa em estudo sistemas de reclamações/sugestões, registros de qualidade de serviços e produtos, com o intuito de reparar tais problemas no atendimento e que sejam monitoradas regularmente. E como sugestão para a empresa, o sistema ideal seria:

- Relatórios de reclamações;
- Registros de qualidade dos produtos;
- Registros da qualidade dos serviços;
- Cartas de clientes;
- Cartões de comentários e outros sistemas de sugestões;
- Registros do tempo decorrido entre o recebimento de uma reclamação e a providência corretiva;
- Convocações a clientes para que voltem para a correção de defeitos;
- Chamadas para um número isento de tarifa;
- Informações de representantes de vendas e revendedores;
- Informações de representantes de serviços;
- Solicitações diretas de informações aos clientes. (DESATNICK; DETZEL, 1995, p. 120).

A importância de conhecer os clientes para a empresa em análise é essencial, visto que, a empresa que investe nisso está mais próxima de obter o sucesso e ser líder no mercado, pois, resultará na entrega certa de produtos e serviços para cada determinado cliente, fazendo com que a empresa tenha um diferencial no que se refere ao atendimento, fundamenta Magri; Pommerening (2018, p. 18): “[...] trata-se de uma relação de proximidade, o que resulta em firmar laços de confiança e conseqüentemente, em fidelização do quadro social, permitindo, com isso, ampliar o volume de negócios.”

Por conseguinte, os 10 mandamentos da satisfação do cliente, onde servirá como um auxílio a empresa em estudo, para que possa se aperfeiçoar em alguns aspectos necessários.

Descreve Tasca; Cadwell (1997, p. 87):

1. Nunca, nunca explore um cliente. Uma vez que explorado um cliente, não o compra-se de volta; tem-se que conquistá-lo de volta. E isto é muito mais difícil do que se nunca o tivesse explorado;
2. Nunca dê comissão a seus colaboradores sobre o lucro bruto. Para ter certeza de que nunca se vai explorar um cliente, nunca dê aos funcionários um incentivo para explorá-lo; pague sobre volume e sobre satisfação do cliente e nunca pague uma percentagem do lucro bruto;
3. Nunca diga ao cliente que não dá para consertar alguma coisa. Quando o cliente compra um produto, ele não imagina que haveria problemas que não pudessem ser resolvidos. Quando ele não estiver satisfeito, faz-se uma destas três coisas: conserta-se, substitui-se ou coloca-se fogo no produto – depois de comprá-lo de volta;
4. Nunca prometa demais; sempre faça demais. Cria-se credibilidade e confiança, nunca prometendo o que não pode cumprir; se está inseguro de que pode cumprir uma promessa, promete-se menos. Assim, atingido o objetivo inicial, cria-se uma imagem de credibilidade junto ao cliente;
5. Nunca se preocupe com o lucro final. Se vender uma grande quantidade e fizer muitas pessoas felizes, o lucro vem naturalmente. Nunca alguém foi repreendido por gastar demais para satisfazer um cliente, todavia, algumas pessoas são repreendidas por gastarem muito pouco;
6. Sempre trate seu cliente como um cliente. Começar pelas necessidades dele, não pelas suas. Fazer com que o negócio seja bom para o comprador, não para o vendedor. Sempre calcular o custo para o cliente. Não sabendo como tratá-lo, tratá-lo como trataria sua mãe;
7. Sempre dê a todos os clientes o mesmo preço justo. Tabele tudo. Se vender o mesmo produto para dez pessoas num mês, cada uma deve pagar o mesmo preço. Caso contrário tem-se que explorar algumas para compensar o que foi deixado de ganhar com outras;
8. Sempre cuide de seus clientes ao mais baixo nível hierárquico possível. Autorize todos os seus colaboradores a satisfazer o cliente – carta branca. Quanto mais alto dirigir-se ao nível hierárquico, mais caro consiste em satisfazer o cliente;
9. Sempre procure acertar na primeira vez. Nem sempre vai acertar, mas nada irrita mais um cliente do que ter que voltar muitas vezes por causa do mesmo problema. Se um cliente volta várias vezes e ainda não está contente, deve-se oferecer a troca de seu produto, qualquer coisa para deixá-lo feliz;
10. Aceite perder de vez em quando. Quando se empenha totalmente em satisfazer o cliente, tornamo-nos vulneráveis. Alguns clientes se aproveitam de nós. Não se pode desanimar por isso. É preciso ir em frente e manter seu compromisso e pagar o preço. (TASCA; CADWELL, 1997, p. 87).

Por outro lado, são várias as atitudes ou fatores que causam a irritação ou a insatisfação dos clientes, listando algumas que devem ser evitadas:

- Falta de poder nas decisões e soluções;
- Desconhecimento e/ou desinformação sobre o assunto;
- Dificuldade de acesso;
- Atitude e/ou postura negativa do profissional de atendimento;
- Sistema inoperante;
- Demora no atendimento;
- Inexistência de atendimento humano;
- Não cumprimento do prazo do produto ou serviço. (TASCA; CALDWELL, 1997, p. 87).

Deste modo, os aspectos relevantes anteriormente listados servirão para orientar a instituição em análise para alcançar seus objetivos, e para que possa trilhar o caminho do sucesso e se tornar uma potência nacional.

A empresa em questão deve estar constantemente atenta ao nível de satisfação que seu consumidor possui em relação aos seus produtos/serviços. Segundo, Proetti (2006, p. 17): “A satisfação está relacionada ao desempenho percebido do produto e ao valor correspondente às expectativas do cliente. Há satisfação se o desempenho faz jus às expectativas; há encantamento do cliente se as expectativas são excedidas (ultrapassadas).”

No mundo das competições no mercado, a empresa em análise não deve menosprezar a importância que um atendimento de qualidade impacta no mercado. Prestar um bom serviço não será o bastante para garantir o diferencial diante dos concorrentes, e com isso, deverá construir meios de relacionamentos duráveis com os clientes.

Destarte, embora a empresa em estudo tenha um programa de treinamentos no início da contratação de seus funcionários, sugere-se que para alcançar os seus objetivos seja desenvolvido um sistema de treinamentos em longo prazo, com metas profissionais a serem atingidas de forma gradual e metódica. Visto que, ter profissionais que atuem com eficiência e dedicação é fundamental para a percepção dos serviços e produtos prestados pela empresa, bem como, para a abordagem adequada ao cliente. Assim, a instituição financeira terá como resultados a conquista de seus objetivos e o mais importante: a satisfação e fidelização de seus clientes.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Através da análise do estudo é possível identificar a relevância da capacitação de seus colaboradores através de treinamentos e cursos ofertados pela empresa, incentivando a serem carismáticos e atenciosos para prestarem um atendimento de qualidade, considerando que o mercado é muito volátil e buscar o encantamento do cliente continua sendo o maior diferencial para a empresa.

Sugere-se para que a instituição em estudo possa alcançar os seus objetivos seja desenvolvido um sistema de treinamentos em longo prazo, com metas profissionais a serem atingidas de forma gradual, não apenas no início da contratação de seus funcionários.

O atendimento ao cliente está diretamente relacionado às novas formas de fidelizar os mesmos, sendo de extrema importância que este quesito esteja no topo das prioridades da empresa para obter o destaque no mercado financeiro.

Diante disso, é possível observar nesta pesquisa a importância do investimento em novas formas de descobrir o perfil do cliente, com o propósito do atendimento ser efetivo para a resolução dos problemas.

Acontece que, não existe empresa no mercado que consiga superar a frequente perda de clientes, portanto, há a possibilidade por parte da empresa, incentivar seus colaboradores a aperfeiçoar o método de atendimento, objetivando a captação de novos clientes, e a permanência dos antigos. Assim, a instituição financeira terá como resultados a conquista de seus objetivos e o mais importante: a satisfação e fidelização de seus clientes.

A instituição financeira possibilitou que este estudo fosse realizado, disponibilizando dados e aceitando as orientações para o melhoramento da empresa e de seus funcionários.

Conclui-se, que uma empresa que fique desatenta ao andamento da vontade do cliente, ficará para trás diante de tantas mudanças, a importância de treinamentos e capacitações é um método de avaliar seus colaboradores, para que eles obtenham a autonomia em destacar pontos de melhoria e mudanças para o sucesso da empresa.

## REFERÊNCIAS

AUN, M. A. **É o cliente que importa**. Rio de Janeiro: Sextante, 2012.

BARROS, C. D. C. de; **Excelência em serviços**: uma questão de sobrevivência no mercado. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark., 1999.

BOGMANN, I. **Marketing de relacionamento**: estratégias de fidelização e suas implicações financeiras. São Paulo: Nobel, 2000. Disponível em: <<http://gen.lib.rus.ec/book/index.phpmd5=3C1C9A1BD52B5C41041E26FECC45CE55>>. Acesso em: 20 mar. 2021.

BROWN, S. A. **CRM – Customer Relationship Management**: uma ferramenta estratégica para o mundo e-Business. São Paulo: Makron Books, 2001.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. São Paulo: Campus, 2000.

COVEY, S. M. R. **A confiança inteligente**: criando prosperidade, energia e alegria num mundo carente de confiança. Rio de Janeiro: Texto Editores, 2013.

DANTAS, E. B. **Atendimento ao público nas organizações**. Brasília: Senac, 2004.

DESATNICK, R. L.; DETZEL, D. H. **Gerenciar bem é manter o cliente**. São Paulo: Pioneira, 1995.

DRUCKER, P. **On the professional management**. Harvard Business Review Press, 1998.

EISNER, M. D. **O jeito Disney de encantar os clientes**. São Paulo: Saraiva, 2011.

GALLO, C. **A experiência apple: segredos para formar clientes incrivelmente fiéis.** São Paulo: Leya, 2012.

GALLÓ, J. **O poder do encantamento.** 1. ed. São Paulo: Planeta Estratégia, 2017.

GERSON, R. F. **A excelência no atendimento a clientes: mantendo seus clientes por toda a vida: programas eficazes para manter seus clientes.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

GIANESI, I. G. N.; CORRÊA, H. L. **Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente.** São Paulo: Atlas, 1996.

GODRI, D. **Conquistar e manter clientes.** Blumenau: Eko, 1994.

KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

\_\_\_\_\_; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing.** 7. ed. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos S.A., 1999.

\_\_\_\_\_; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing.** 9. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 2003.

LACOMBE, F. J. M. **Recursos humanos: princípios e tendências.** São Paulo: Saraiva, 2011.

LAS CASAS, A. L. **Excelência em atendimento ao cliente.** São Paulo: M. Books, 2011.

\_\_\_\_\_. **Qualidade total em serviços: conceitos, exercícios e casos práticos.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999. 206 p.

LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. **Serviços, marketing e gestão.** São Paulo: Saraiva, 2003.

MAGRI, C. A.; POMMERENING, E. J. (Org.). **O cooperativismo financeiro e a agricultura familiar: gerando desenvolvimento sustentável.** Joaçaba: UNOESC, 2018.

PROETTI, S. **Introdução ao marketing: conceitos básicos para o estudo de marketing.** 2. ed. São Paulo: Edicon, 2006.

RIBEIRO, L. (Org.). **Marketing social e comportamento do consumidor.** São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015. Disponível em: <<https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/26520/pdf/0>>. Acesso em: 20 mar. 2021.

RUBINI, P. **A fórmula da satisfação do cliente: como conquistar e manter clientes.** Ebook: Kindle, 2019.

SWIFT, R. **CRM – Customer relationship management: o revolucionário marketing de relacionamento com o cliente.** Rio de Janeiro: Campus, 2001.

TACHIZAWA, T.; FERREIRA, V.; FORTUNA, A. **Gestão com pessoas.** Rio de Janeiro: FGV, 2001.

TASCA, B.; CALDWELL, P. **Clientes satisfeitos:** liderança em satisfação do cliente. São Paulo: Atlas, 1997.

VAVRA, T. G. **Marketing de relacionamento:** *after marketing*. São Paulo: Atlas, 1993.