

# QUALIDADE NO ATENDIMENTO EM PROL DA RETENÇÃO E FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES: RELATO DE EXPERIÊNCIAS EM SERVIÇOS DE TECNOLOGIA

*NÃO POSSUI SUBTÍTULO EM INGLÊS*

**Danielle Ferreira dos Santos; Carolina Claro de Andrade; Roberta Rollemberg; Anna Paula Azevedo de Carvalho**

*NÃO POSSUI TITULAÇÃO DOS AUTORES*

## Resumo

A empresa que almeja manter um mercado, está em busca de ações estratégicas para se adequar a concorrência. Para uma empresa que, em certa medida, é mais competitiva em relação a qualidade, retenção e fidelização de clientes internos e externos. Desta forma, visando contribuir para que as empresas possam ter acesso a esses critérios e, conseqüentemente, reduzir o quadro de insatisfação na prestação de serviços, o presente trabalho tem a implantação de um sistema de preditiva e faz uma postura sobre a cadeia de ações que estão diretamente inseridos e são necessários para o uso de resultados compensatórios.

**Palavras-chaves:** Gestão da Qualidade, Fidelização de Clientes, Tecnologia, Software para predição.

## Abstract

The company that aims to maintain a market, is in search of strategic actions to suit the competition. For a company that, to a certain extent, is more competitive regarding the quality, retention and loyalty of internal and external customers. Thus, in order to help companies to have access to these criteria and, consequently, reduce the dissatisfaction in the provision of services, the present work has the implementation of a predictive system and makes a position on the chain of actions that are directly inserted and are required for the use of compensatory results.

**Keywords:** Quality Management, Customer Loyalty, Technology, Software for prediction.

## Introdução

Atualmente o mundo empresarial vive uma época em que a tecnologia frequentemente coloca as condições de experiência do cliente em pé de igualdade e, por este motivo, a competição passou a ser

cada vez mais acirrada para a sobrevivência das empresas, num mercado bastante abastecido. Tornou-se necessário que o padrão de qualidade seja valorizado, já que transforma a organização e principalmente a qualidade e a atitude de seus funcionários,

garantindo assim que ela traga sempre a melhor experiência e se posicione com destaque, frente à concorrência.

Neste ambiente concorrido, moderno e competitivo que se tornou o mercado empresarial, cada vez mais existe a importância em evidenciar e valorizar o potencial da equipe de trabalho, assim como estimular cada membro a tornar-se efetivo no processo, a fim de transformá-lo em um construtor de relacionamento estável e sólido entre o consumidor e a organização.

Um novo cenário vem se desenhando, constituído por clientes cada vez mais exigentes, sendo necessário agregar benefícios em longo prazo e que evidenciem interesse na qualidade de serviço para o consumidor. Desta forma, não basta somente saber se posicionar bem no mercado, mas também é fundamental e manter o que foi conquistado através do interesse permanente de seu cliente, já que ele é a peça fundamental para manter qualquer empreendimento empresarial.

O objetivo do trabalho foi analisar e pesquisar a qualidade com excelência no atendimento, assim como conhecer as etapas necessárias para atingir esse patamar de serviço.

### **O mercado e a demanda por qualidade**

A NBR ISO 9001 (ABNT, 2000) define qualidade, como alvo que é buscado,

almejado, no que diz respeito à qualidade. Além disso, a definição e os conceitos para implementação dos requisitos na norma.

Para que um sistema de gestão da qualidade seja implementado, é importante e necessário que as organizações estejam cientes das expectativas de seus clientes, garantindo qualidade nos serviços que oferecem, bem como nos atendimentos prestados, de maneira a obter melhores resultados (BARBÊDO & TURRIONI, 2003).

### *Estratégias de fidelização e retenção de clientes*

Atualmente o cenário empresarial encontra-se altamente competitivo e caótico, onde este torna-se necessário criar estratégias competentes para reter e fidelizar clientes. Estas medidas são importantes para assegurar que os consumidores finais retornarão à empresa e indicarão o seu serviço a consumidores futuros. As ações estratégicas são aquelas que tem impacto que influenciam diretamente na supervivência das organizações. Para obter uma visão estratégica é preciso descrever uma análise do cenário externo, que vai além da organização em si (PALADINI et al., 2012).

Nos dias de hoje é mais difícil agradar o cliente, pois são mais espertos, mais

informados em relação aos preços, mais exigentes, rígidos e são cercados por mais concorrentes com ofertas iguais ou melhores (KOTLER, 2000).

Conquistar e recuperar um cliente é uma missão difícil. Requer dedicação e comprometimento de toda a empresa. Somente quando todos estão empenhados e envolvidos com esse propósito é viável conquistar, preservar e até recuperar clientes.

Os consumidores atualmente estão em busca de um estabelecimento onde possam ver muito além do produto, onde serão bem recebidos desde o início da compra até o processo pós-venda. Almejam um ambiente agradável e procuram a satisfação em todos os requisitos e se possível ainda, que supere suas expectativas. Desta forma, pode-se dizer que a qualidade de serviço não depende apenas do preço (TORRE et al., 2015). Segundo Crescitelli, 2013 apud TORRE et al., 2015 “O pilar do marketing de relacionamento é a busca pela continuidade na negociação com os mesmos clientes”.

Segundo Albrecht (1998) “A apatia, a frieza, a inflexibilidade no atendimento, o desrespeito ao prazo de entrega, os preços elevados, a demora e a desorganização ao atender, são algumas das queixas frequentes que levam a perda do cliente.”

A fidelidade do cliente é percebida pelas seguintes características:

- Maneira como realiza sua compra;
- Repetição regular de suas compras;
- Recomendação da organização a terceiros;
- Costuma ser imune à pressão da concorrência.

### Estudo de caso

O foco deste trabalho está voltado para avaliar e compreender, a partir da experiência vivenciada pela empresa, quais seriam as estratégias de ação que visam conquistar e manter a qualidade de serviço de tecnologia aos clientes, garantindo assim uma fidelização.

O estudo também abrange a descrição e a caracterização dos aspectos positivos e negativos que podem levar tanto ao êxito, como ao fracasso na gestão em prol da qualidade que hoje em dia inclui uma tecnologia de ponta, com uma realidade compatível no atual mercado moderno.

Os resultados pesquisados e discutidos serão importantes para identificar quais as diferentes estratégias que levam a mais altas taxas de retenção, destacando-se o impacto da satisfação do cliente e seu padrão de fidelidade.

### *Software de automação comercial*

O presente trabalho abordará um estudo de caso especificamente no departamento de automação comercial, nomeado pela empresa como SHOP. Este setor é responsável por prestar atendimento/suporte à clientes que adquiriram um sistema para solução comercial, que tem como objetivo a informatização de todas as operações internas da organização, como movimento de estoque, lançamentos financeiros, relatórios gerenciais, entre outros recursos bem como a integração dessas operações com o ambiente externo. Ramos de atividade que buscam esta solução: comércios, supermercados, rede de lojas, prestadores de serviços e e-commerce.

Este *software* tem o que é mais de moderno em gestão empresarial com tecnologia avançada e valores acessíveis em conformidade com a realidade das empresas de pequeno e médio porte.

É utilizado por diversas empresas como Dafel, Cael, Supermercados Guanabara, Taco, Poderoso Timão, Bramil Supermercados, Samello, Armada, *L'acqua di Fiori*, entre outras lojas.

### *Prestação de serviço ao cliente*

O atendimento de suporte ao cliente é realizado na empresa através de dois canais de comunicação, via chat e telefone.

O atendimento via chat, é executado pelo sistema Karoo uma solução para prestação de atendimentos online e 100% web, que possibilita cada operador atender até três clientes simultaneamente.

Todos os atendimentos prestados, seja telefônico ou chat, possuem uma pesquisa de avaliação. O cliente poderá avaliar o operador e o atendimento de acordo com a qualidade e a solução apresentada para o problema e/ou dúvida. Essas informações ficam disponíveis apenas para a gerência, para que seja avaliado e monitorado o desenvolvimento da equipe de suporte.

### *Percentual de reclamação do Produto x Serviço*

Na pesquisa de avaliação, conhecida também como pesquisa de satisfação, os clientes expressam o seu descontentamento em relação ao produto e serviço oferecidos pela empresa.

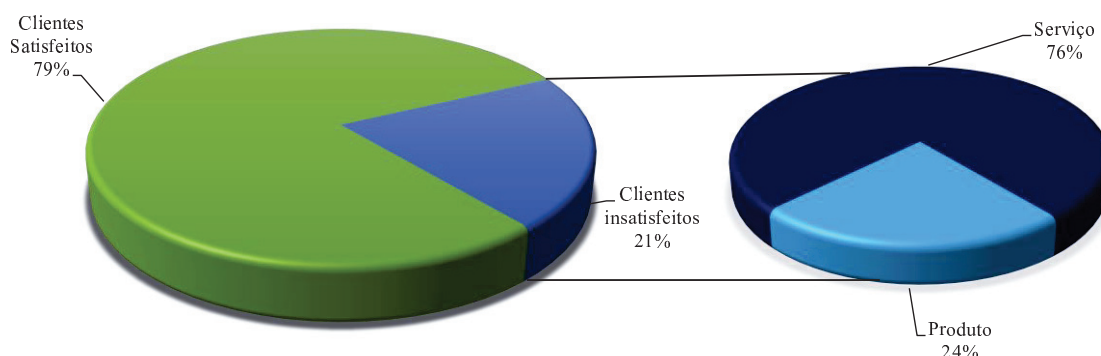
O percentual de reclamação no setor é calculado em cima do total de clientes ativos, que fica em torno de 8.000 a 8.500, está oscilação ocorre mês a mês, pois no período pode haver clientes cancelando o sistema, clientes que apenas compraram o

produto, mas optaram por não manutenção ao suporte, bem como novos contratos podem ser iniciados com manutenção.

Clientes ativos correspondem a todos aqueles que geram receita para empresa, ou seja, possuem o contrato de manutenção mensal e até mesmo os clientes inadimplentes entram nesta estatística, visto que mesmo com pendências administrativas podem apresentar alguma insatisfação no produto ou serviço prestado.

Desta forma, o percentual de insatisfação pode variar de 21% a 28% mensalmente sobre a base de clientes ativos. No mês do estudo de caso, agosto de 2016, a estimativa era de 21%, sendo que 16% registrados como insatisfação no atendimento e 5% registrados como insatisfação no produto, conforme Figura 2.

Figura 2: Distribuição percentual de clientes insatisfeitos e satisfeitos



#### *Principais reclamações do atendimento*

De acordo com a pesquisa de satisfação que os clientes respondem ao término de um atendimento, seja via telefone ou chat (Karoo) para mensurar os principais motivos para insatisfação, foram registradas que a falta de conhecimento técnico, tempo de resposta, falta de retorno e empatia são os elementos que julgam mais importantes por parte dos atendentes de suporte.

#### *Ações para fidelizar e reter os clientes internos*

A empresa dispõe de ações para fidelizar e motivar os clientes internos, ou seja, os colaboradores da organização, para que estes se sintam valorizados e reconhecidos pelo trabalho que exercem a empresa tem programas que incentivam o seu desenvolvimento profissional e pessoal, para que se espere alcançar resultados e desempenho satisfatórios em conformidade com as expectativas da empresa.

Os colaboradores possuem salários distintos, com isso no setor existe um plano de cargos e salários, onde os analistas podem subir de cargo e receber aumento no salário pela quantidade de produtos que possuem conhecimento para prestarem suporte ao cliente.

Em relação à premiação, existem duas modalidades: a premiação de desempenho trimestral, onde por mês os colaboradores podem alcançar aproximadamente 1/3 do salário base a mais na remuneração. Esta premiação para ser conquistada, o colaborador é avaliado em alguns requisitos, como: assiduidade, pesquisa de atendimento, produtividade e comportamento. A outra modalidade de premiação é conhecido como “suporte premiado”, também concedida trimestralmente destina-se apenas ao atendentes de suporte pela quantidade de atendimentos prestados aos clientes. De acordo com a faixa de atendimentos acumulados, classificados como bronze, prata, ouro e diamante o valor da premiação pode variar de R\$ 450,00 a R\$ 1.800,00 reais.

Quanto a capacitação e conhecimento, a Alterdata disponibiliza no horário de expediente à todos os atendentes de suporte, cursos de aprimoramentos, capacitação técnica e treinamento, sendo

remunerados na Universidade Corporativa Alterdata – UCA.

Diante disso, proporciona-se um plano de carreira que visa disponibilizar internamente crescimento profissional na organização.

#### *Ações para fidelizar e reter os clientes externos*

A empresa possui alguns planos para fidelizar e reter clientes, sendo estes descritos abaixo:

**Treinamento e capacitação** – a organização possui esta rotina para garantir que os atendentes estejam alinhados tanto na parte técnica e comportamental sobre os valores de atendimento.

**Canal de ouvidora** - para identificar as causas das eventuais insatisfações apresentadas pelos clientes em atendimento no suporte. Esta é realizada de forma periódica, onde o auditor de qualidade realiza escuta telefônica e leitura de atendimentos prestados, sem conhecimento do atendente. Esta ação se faz necessária para monitorar e garantir que os atendentes estejam colocando em execução os padrões de atendimento exigidos pela empresa, com base nos resultados, são realizados alinhamentos de postura, comportamento e tratamento para correção e assim assegurar satisfação por parte dos clientes.

**Atendimento diferenciado para clientes com até 6 meses de aquisição** - É disponibilizado aos clientes com até seis meses de aquisição do sistema, atendimentos diferenciados e mais minudenciado, para garantir melhor adaptação destes. Estes clientes são identificados por toda empresa por uma característica atribuída no seu cadastro, denominada maternidade.

**Atendimentos pós implantação** - estes têm como objetivo contato com os clientes para analisar e questioná-los sobre a utilização do sistema, se estão satisfeitos com o produto e serviço, se desejam auxílio do suporte para solucionar ou sanar eventuais dúvidas ou problemas no sistema. Essa rotina também é acompanhada de visitas presenciais dos analistas. Com base nestas ações, assegura que o cliente não esteja se sentindo abandonado pela organização.

**Visita presencial** - a empresa disponibiliza à todos os clientes pelo menos uma vez ao ano, um consultor de qualidade para identificar *in loco* o uso do sistema e a percepção do atendimento.

**Característica preditiva** - é efetuado também um controle reativo identificando de forma automática possíveis cancelamentos e insatisfação com a implantação da preditiva. A preditiva é uma característica incluída no cadastro dos

clientes sem intervenção humana, são calculadas diariamente e de forma totalmente automática. Tem como principal objetivo prever, antecipar, antever ao que poderá acontecer no futuro. São classificadas em 4 níveis, sendo nível 1 situação grave, o cliente se encontra muito insatisfeito com o produto ou atendimento a ponto de cancelar o sistema e nível 4 são apenas alertas iniciais.

Estas são medidas tomadas pela empresa para criar ações pontuais em cada caso e assim garantir satisfação dos clientes finais, visto que um dos elementos mais importantes de uma empresa deste porte é reter e fideliza lós.

### **Implantação da Característica Preditiva**

O processo de monitoramento de satisfação dos clientes em uma empresa de pequeno porte é mais fácil, o número de clientes ativos é menor, o quadro de colaboradores é reduzido, entre outros fatores que colaboram para um controle assertivo de qualidade.

A qualidade antigamente era considerada um elemento subjetivo, visto que não era possível mensurar o nível de insatisfação que o cliente se encontrava. A insatisfação pode ser motivada por várias razões e são sinalizadas pelos clientes de várias formas e através dos meios de

comunicação com a empresa é percebido isto.

Atualmente, neste cenário competitivo e caótico é importante criar uma estratégia eficaz que vise medir o grau de insatisfação dos clientes, com o objetivo de criar ações pontuais em cada situação e ter uma relação dos níveis de descontentamento encontrados. A característica preditiva tem como propósito prever, antecipar, antever ao que poderá acontecer no futuro. Como já mencionado acima é uma característica atribuída aos cadastros dos clientes automaticamente sem intervenção humana, constituído por uma matriz matemática, com uso de dados, algoritmos estatísticos e técnicas de *machine learning*, que considera alguns fatores estratégicos.

A preditiva é organizada em quatro níveis, sendo estes importantes para mensurar o nível de insatisfação nos clientes e quais as ações devem ser tomadas para reverter sua insatisfação.

Figura 3: Símbolos usados para cada nível da preditiva



Fonte: ALTERDATA, 2016

- Nível 1 - São os clientes que possuem maior probabilidade de

A matriz matemática que gera os níveis, foi criada considerando alguns elementos de conhecimento interno da empresa, mas também alguns fatores como: número de ligações dos clientes para o setor de suporte, processos de ajuste do sistema e legislação em aberto, ser um cliente maternidade, reclamações formais dos clientes, onde é aberto um atendimento de monitoramento de insatisfação, ao registrar os atendimentos de suporte é de suma importância classificar se foi ou não percebido insatisfação durante o atendimento prestado. Além da empresa dispor de um auditor de qualidade, que tem como função fazer contato network com os clientes para realizar inúmeros levantamentos que também são bastantes relevantes para o cálculo da preditiva.

Segundo a Figura 3, esses são alguns dos elementos levados em consideração para gerar os níveis da preditiva, aos quais são classificadas em quatro níveis de riscos:

- cancelamento e alto nível de insatisfação. É necessária uma atenção maior.

- Nível 2 - São os clientes que possuem menos probabilidade de risco



quanto a cancelamento, porém se encontram bastante insatisfeitos com o produto ou serviço.

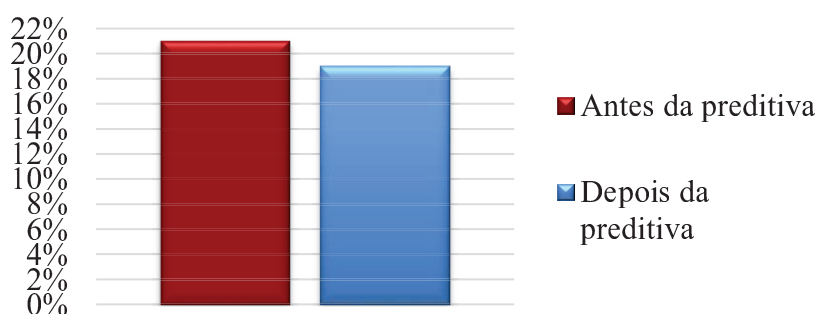
- Nível 3 - São os clientes que tendem a crescer no risco.
- Nível 4 - São os clientes que demonstraram alguma insatisfação. Não apresentam riscos altos.

Todos os níveis de riscos possuem uma característica visual específica. De forma que todos os setores da empresa saibam o quão o cliente se encontra insatisfeito com o produto ou atendimento da empresa.

Esta nova classificação e modelo utilizado, para que seja possível mensurar a insatisfação do cliente, não levando em consideração se o seu descontentamento é nos produtos ou serviços oferecidos. A intenção é aglutinar esses elementos para que correções pontuais e concretas sejam efetuadas com o objetivo de reverter a insatisfação, consequentemente o cancelamento, independente do fator.

O resultado obtido no primeiro mês de utilização da característica preditiva pode ser observado na Figura 5.

Figura 5: Redução da insatisfação dos clientes após a implantação da preditiva



Embora a redução de 2% na taxa de insatisfação dos clientes neste primeiro mês pareça ser um valor baixo, é perceptível o impacto econômico que a implantação da característica preditiva gera para a empresa.

No exemplo abaixo pode-se observar o montante anual gerado pela retenção desses clientes:

- Média da base de clientes ativos - 8.250;
- Taxa de redução de insatisfação – 2%;

- Preço médio pago pelos usuários pela manutenção – R\$ 150,00.

A redução de 2% representa, na base de clientes, a fidelização de 165 clientes, que se continuassem insatisfeitos poderiam cancelar o contrato de prestação de serviços com a empresa.

Com base no preço médio pago, essa permanência dos clientes gera uma renda de R\$ 24.750,00 ao mês, o que significa manter na empresa R\$ 297.000 anualmente.

Este estudo vem sinalizar a eficácia da utilização do modelo preditivo, já que através da avaliação de análises concretas e matemáticas, pode-se constatar quantitativamente a fidelização e retenção do cliente.

Como foi visto, ele fornece através de dados numéricos, a oscilação e frequência do comportamento do cliente em relação a empresa. Este fato é fundamental para considerar e projetar o lucro ou o prejuízo final dos serviços e produtos.

A gestão da qualidade através de análises preditivas, possui a grande vantagem de antever a possibilidade de perdas significativas e estabelecer estratégias para evitar e corrigir a tempo este fato, possibilitando resultados futuros positivos e duradouros para o sucesso da organização.

## Conclusões

Constata-se que nos dias de hoje a qualidade não é mais um diferencial nas organizações e sim uma questão de sobrevivência neste cenário competitivo que as empresas se encontram.

A implantação de um sistema de gestão da qualidade muitas vezes torna-se difícil, devido à complexidade da sua teoria, da aplicação de suas ferramentas e da necessidade do envolvimento de todos, porém, vários relatos já comprovaram

resultados bastante satisfatórios e compensatórios.

Implantar gestão da qualidade, ações pontuais de fidelização e retenção de clientes internos e externos, em qualquer ramo de atividade ou porte de uma empresa, garantirá a qualidade do serviço ou produto, mantendo-a em posição de destaque frente à concorrência. Como consequência disso, seu cliente ficará mais satisfeito com esse diferencial oferecido, tornando-se fiel e atraindo maior número de clientes para seu negócio.

Como foi visto no presente trabalho, a tendência atual é que a qualidade com foco principal na redução de insatisfação e cancelamentos, passe a ser cada vez mais quantitativa, ou seja, mensurada, deixando para trás sua subjetividade. Por este motivo, faz-se necessário a implantação de um sistema que se propõe antever e prever uma situação desfavorável, estabelecendo mediante a isso ações corretivas.

Com a criação deste método preditivo, espera-se que a organização possa apresentar uma redução significativa no quadro de insatisfação dos clientes, assim como nas perdas decorrentes da evasão, ou seja, queda no faturamento e posição frente ao mercado, status, afastamento de investidores, entre outros fatores. A partir dos resultados da aplicação preditiva, verificou-se um ajuste mais

assertivo na gestão dos processos gerenciais.

Com base nas experiências relatadas neste estudo, vale ressaltar também que o sucesso das organizações depende muito do relacionamento entre os integrantes que formam o chamado “ciclo de excelência”.

Neste contexto, a empresa deverá investir em primeiro lugar no seu bem maior, ou seja, nas pessoas que sustentam seu empreendimento, sendo elas público interno e externo.

A forma de interação e o bom relacionamento dentro da empresa, desenvolve um clima favorável no ambiente de trabalho e com isso uma consequente expansão dos negócios.

Finalmente para concluir o objetivo e a filosofia que está inserida nesta abordagem voltada para o estudo das organizações, gostaria de citar uma frase de autoria do Walt Disney (apud Slivnik, 2012) “Você pode sonhar, criar e construir o lugar mais maravilhoso do mundo, mas é preciso ter pessoas para tornar esse sonho uma realidade”.

## Referências

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas. NBR ISO 9000. Sistemas de

gestão da qualidade – Fundamentos e Vocabulário, 2000.

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas. NBR ISO 9001. Sistemas de gestão da qualidade – Fundamentos e Vocabulário, 2008.

BARBÊDO, S. A. D; TURRIONI, J. B. Sistemas de gestão da qualidade no setor de serviços: um estudo de aplicabilidade em bibliotecas de ensino superior de uma cidade mineira. Revista Pesquisa e Desenvolvimento Engenharia de Produção., n.1, p. 63-76, dez. 2003. Disponível em: <[http://www.revista-ped.unifei.edu.br/documentos/V01N01/n1\\_art05.pdf](http://www.revista-ped.unifei.edu.br/documentos/V01N01/n1_art05.pdf)>. Acesso em: 20 jun 2016.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

PALADINI, E. P. (coord.). **Gestão da Qualidade**. Rio de Janeiro: ABEPRO, 2012. p.25-88.

TORRE, E.L; SANTOS, K. S. O. A e; VELOZO, C. R. de M; PRIORE, E. R. – Estudo sobre o jeito Disney de atender com excelência e qualidade. 2015.