

Universidade Estadual de Maringá
Centro de Tecnologia
Departamento de Informática
Curso de Engenharia de Produção

**ELABORAÇÃO DE UMA PROPOSTA PARA ELEVAR OS
ÍNDICES DE DESEMPENHO DE UMA INSTITUIÇÃO
FINANCEIRA**

Polyana Ferreira de Carvalho

TCC-EP-67-2006

Maringá - Paraná
Brasil

Universidade Estadual de Maringá
Centro de Tecnologia
Departamento de Informática
Curso de Engenharia de Produção

**Elaboração de uma Proposta para elevar os índices de
desempenho de uma Instituição Financeira**

Polyana Ferreira de Carvalho

TCC-EP-67-2006

Relatório Técnico 1 apresentado como requisito de avaliação
no curso de graduação em Engenharia de Produção na
Universidade Estadual de Maringá – UEM.
Orientador(a): Prof.^(a): Márcia Samed

**Maringá - Paraná
2006**

Polyana Ferreira de Carvalho

**Título do Trabalho de Conclusão de Curso da Engenharia de
Produção**

Este exemplar corresponde à redação final do Trabalho de Conclusão de Curso aprovado como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Engenharia de Produção da Universidade Estadual de Maringá, pela comissão formada pelos professores:

Orientador(a): Prof^(a). Dr^a. Márcia Marcondes Altimari Samed
Departamento de Informática, CTC

Prof^(o). Carlos Antonio Pizo
Departamento de Informática, CTC

Maringá, novembro de 2006

AGRADECIMENTOS

Muitas pessoas contribuíram, direta ou indiretamente, para que esse trabalho pudesse ser concluído.

Primeiramente agradeço minha família, da qual sempre tive apoio e incentivo, mesmo distant. Força esta que foi determinante para a conclusão deste trabalho. Esse agradecimento se estende aos meus familiares, em especial aos meus avós.

À minha orientadora Prof^a Márcia Samed, que me dedicou muita atenção, compreensão e paciência, mostrando-se sempre disponível, independente do momento. Também agradeço à todos os outros professores, sempre tão empenhados e atenciosos.

Não poderia deixar de agradecer ao Sr. Emydio de Brito Filho, que não hesitou em disponibilizar sua empresa para que esse estudo fosse realizado e que juntamente com os outros funcionários colaboraram decisivamente para o desenvolvimento deste projeto.

À todos meus amigos que estiveram ao meu lado durante todo esse tempo, acompanhando todos os momentos, de correria, de alegria, de tristeza, de stress, e que em nenhum momento deixaram de me apoiar.

RESUMO

Esse trabalho desenvolveu-se a partir da produção de uma Instituição Financeira. Nesse estudo objetivou-se a identificação de fatores que influenciam, direta ou indiretamente, os valores da produção e a elaboração de propostas que visam corrigir o pelo menos amenizar os efeitos desses fatores, buscando um aumento na produção.

Com isso espera-se que a Instituição Financeira possa, por si só, interpretar as variações em sua produção, entendendo as mesmas e possibilitando a adoção de ações efetivas para atuar nas prováveis causas destas variações.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 2.1: PROCESSO DE TRANSFORMAÇÃO.....	11
FIGURA 2.2: ANÁLISE DO VALOR FORNECIDO AO CONSUMIDOR.....	16
FIGURA 2.3: QUALIDADE EM SERVIÇOS.....	19
FIGURA 2.4: CICLO DE VIDA DO RELACIONAMENTO EMPRESA-CONSUMIDOR.....	30

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS.....	vi
1 INTRODUÇÃO.....	9
1.1 OBJETIVOS.....	9
1.2 APRESENTAÇÃO DOS CAPÍTULOS.....	10
2 REVISÃO DA LITERATURA.....	11
2.1 PRODUÇÃO.....	11
2.1.1 <i>Diferenças entre Produção de Serviços e Manufatura.....</i>	<i>12</i>
2.2 SERVIÇOS.....	13
2.2.1 <i>Participação dos Serviços na Economia.....</i>	<i>14</i>
2.2.2 <i>Serviços como um Diferencial Competitivo.....</i>	<i>15</i>
2.3 QUALIDADE.....	16
2.3.1 <i>Qualidade em Serviços.....</i>	<i>18</i>
2.3.2 <i>O conceito das "Cinco Principais Falhas em Serviços".....</i>	<i>20</i>
2.3.3 <i>Gestão da Qualidade em Serviços.....</i>	<i>23</i>
2.4 MARKETING.....	24
2.4.1 <i>Definição de Marketing.....</i>	<i>24</i>
2.4.2 <i>Marketing em Serviços.....</i>	<i>25</i>
2.4.3 <i>Oito Componentes Necessários para a Elaboração de Estratégias de Marketing.....</i>	<i>27</i>
2.5 SERVIÇOS E O CONSUMIDOR.....	28
2.5.1 <i>Relacionamento entre Empresa e Consumidor.....</i>	<i>28</i>
2.5.2 <i>Fatores que influenciam o Comportamento dos Consumidores.....</i>	<i>31</i>
2.5.3 <i>A Qualidade em Serviços como Conseqüência da Implementação de Estratégias de Marketing.....</i>	<i>32</i>
3 METODOLOGIA.....	34
3.1 A INSTITUIÇÃO FINANCEIRA.....	34
3.2 FATORES QUE INFLUENCIAM A PRODUÇÃO.....	34
3.2.1 <i>Influências da Macroeconomia.....</i>	<i>34</i>
3.2.2 <i>Efeitos da Sazonalidade.....</i>	<i>35</i>
3.2.3 <i>Acompanhamento das Variações da Produção das Lojas.....</i>	<i>35</i>
3.3 POTENCIAL DE CRESCIMENTO.....	36
3.4 RELAÇÃO LOJISTA-INSTITUIÇÃO FINANCEIRA.....	36
3.4.1 <i>Divulgação da Loja.....</i>	<i>36</i>
3.4.2 <i>Avaliação dos Processos Realizados Pela Instituição Financeira.....</i>	<i>36</i>
3.4.3 <i>Avaliação do Conhecimento dos Lojistas em Relação à Política e Procedimento da Instituição Financeira.....</i>	<i>37</i>
3.5 RELAÇÃO CLIENTE INSTITUIÇÃO FINANCEIRA.....	38
3.5.1 <i>Informações Fornecidas aos Clientes.....</i>	<i>38</i>
3.5.2 <i>Atendimento Dado aos Clientes.....</i>	<i>38</i>

3.6.	QUESTIONÁRIOS ELABORADOS PARA A COLETA DE INFORMAÇÕES.....	39
3.6.1.	<i>Objetivo das Questões Elaboradas para os Clientes.....</i>	39
3.6.	<i>Questionário Elaborado para os Clientes.....</i>	40
3.6.3.	<i>Objetivo das Questões Elaboradas para os Lojistas.....</i>	40
3.6.4.	<i>Questionário Elaborado para os Lojistas.....</i>	41
3.7.	APLICAÇÃO DOS QUESTIONÁRIOS.....	44
4.	RESULTADOS.....	45
4.1.	FATORES QUE INFLUENCIAM A PRODUÇÃO	45
4.1.1.	<i>Macroeconomia.....</i>	45
4.1.2.	<i>Sazonalidade.....</i>	47
4.2.	ACOMPANHAMENTO DA VARIAÇÃO DA PRODUÇÃO DAS LOJAS.....	48
4.3.	POTENCIAL DE CRESCIMENTO.....	49
4.4.	RELAÇÃO LOJISTA-INSTITUIÇÃO FINANCEIRA.....	51
4.4.1.	<i>Divulgação da Loja.....</i>	51
4.4.2.	<i>Processos Realizados na Instituição Financeira.....</i>	52
4.4.3.	<i>Avaliação do Conhecimento dos lojistas em Relação à Política e Procedimentos da Instituição Financeira.....</i>	53
4.4.4.	<i>Avaliação dos Lojistas em Relação ao Atendimento Prestado na Agência.....</i>	54
4.4.5.	<i>Avaliação dos Lojistas em Relação ao Empenho Demonstrado pelos Funcionários.....</i>	55
4.4.6.	<i>Sugestões e Reclamações Apresentadas pelos Lojistas.....</i>	56
4.5.	RELAÇÃO CLIENTE-INSTITUIÇÃO FINANCEIRA.....	57
4.5.1.	<i>Caracterização dos Clientes que Responderam o Questionário Aplicado.....</i>	57
4.5.2.	<i>Classificação do Atendimento.....</i>	58
4.5.3.	<i>Domínio do Atendimento no Ato do Financiamento.....</i>	59
4.5.4.	<i>Informações Fornecidas aos Clientes.....</i>	61
5.	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	63
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	65

1. Introdução

A Instituição Financeira apresenta-se hoje com uma das maiores empresas atuantes no setor financeiro, em nível nacional. Possui uma grande variedade de produtos, abrangendo um vasto público, pertencente a diferentes classes sociais. Sempre atenta às condições mercadológicas, a Instituição Financeira inova com frequência seus produtos e processos, procurando sempre se adequar às necessidades de mercado.

Contudo, num cenário extremamente competitivo, vemos ainda um grande potencial de crescimento, razão pela qual abordaremos esse assunto. Entretanto, restringiremos essa análise a nível regional, com o objetivo de melhor explorar os aspectos que influenciam na produção e associá-los a particularidades dessa região. Considerando ainda que se trata de uma empresa Prestadora de Serviços, cada filial age decisivamente sobre sua produção.

A filial em questão foi criada há 4 anos e situa-se em uma região estratégica de Maringá-PR. Atende aproximadamente 12 cidades da região e emprega 30 funcionários, que se dividem nos setores de análise, vendas e administrativo. Seus principais produtos são: o Crédito Pessoal, Consignados, CDC-Lojista e Veículos. Atualmente o financiamento de veículos é responsável por 65% da produção total. Levando em consideração esse percentual, nos limitaremos à análise desse produto.

1.1. Objetivos

Esse trabalho desenvolveu-se a partir da coleta de informações de consumidores e funcionários, o que possibilitou a detecção de possíveis falhas do processo. Também foi analisado, sob diversos aspectos, o histórico de produção, buscando-se interpretar as variabilidades ocorridas. Com essa metodologia, objetivou-se aumentar a produção e dinamizar o processo, entender os fatores que influenciam a produção, permitindo que a empresa tenha maior controle sobre esta.

1.2. Apresentação dos Capítulos

O Capítulo 1 sintetiza o assunto a ser abordado, descrevendo a empresa que servirá como objeto de estudo e o cenário no qual a mesma está inserida, resumindo também o objetivo desse estudo.

No Capítulo 2 abordou-se a teoria, baseada na bibliografia citada, fundamentando o estudo realizado.

São apresentadas no Capítulo 3 as metodologias utilizadas no estudo, com a descrição e o objetivo de cada procedimento.

Os resultados inerentes dos procedimentos descritos no Capítulo 3, tem seus resultados expostos no Capítulo 4.

2. Revisão Bibliográfica

2.1. Produção

Segundo Slack et al (1997), em uma abordagem genérica, a Produção é entendida como um conjunto de recursos organizados com o objetivo de converter insumos em algum resultado desejado. Essa conversão é denominada Processo de Transformação e é aplicável em qualquer atividade de produção. Os insumos (*inputs*) são todos os elementos necessários para a execução do processo de transformação. Podem ser matéria-prima, pessoas, informações ou ainda um produto acabado de outro processo. Os componentes de transformação são representados por máquinas, ferramentas, pessoas, sistemas gerenciais, métodos estatísticos entre outros. Esse processo resulta na produção de bens/serviços (*outputs*) que foram previamente planejados.

Um exemplo da ampla aplicabilidade desse conceito, citado em Davis, et al (2001), é a sua utilização em hospitais. Nessa atividade os *inputs* são os pacientes, médicos, enfermeiros, equipamento médico, produtos farmacêuticos, rouparia, etc. O objetivo do processo é transformar paciente doente em pacientes saudáveis. Portanto, os *outputs* da operação são os pacientes tratados, resultados de exames médicos, entre outros.



Figura 2.1. Produção como um Processo de Transformação

Fonte: Davis et al, 2001.

A essência do processo de transformação consiste em agregar valor aos bens ou serviços produzidos, ou seja, o valor do que foi produzido deve ser superior a soma dos valores de todos os insumos utilizados. Segundo esse conceito, as atividades que não adicionarem valor aos bens ou serviços produzidos devem ser eliminadas, já que são caracterizadas como perdas. Ainda em relação a hospitais, a adição de valor está na definição do diagnóstico, para que possa adotar um tratamento adequado e, conseqüentemente, atingir o resultado desejado: o paciente tratado.

2.2. Diferenças entre Produção de Serviços e Manufatura

No passado, os gerentes encaravam a prestação de serviços e a produção manufatureira como sendo dois conceitos distintos. Isso começou a mudar quando Levitt (apud Davis et al, 2001), da *Harvard Business School*, publicou um artigo intitulado “Abordagem de Linha de Produção para Serviços”. Nesse artigo, Levitt observou que os conceitos de operações poderiam ser aplicados em estabelecimentos de *fast food*, onde os hambúrgueres eram preparados em lotes de 12 por vez, ou ainda em restaurantes de Tóquio, em que os clientes eram agrupados em número de oito para aumentar a eficiência. A partir daí surgiram outros artigos e publicações sobre esse tema, identificando, cada vez mais, semelhanças entre os processos de serviços e manufaturas. Hoje está cada vez mais difícil diferenciar esses processos, tamanha a sua similaridade. No entanto, a diferença entre esses dois processos é evidenciada quando se compara os *outputs* gerados por cada um deles. As principais diferenças, de acordo com Slack et al (1997), são:

- *Tangibilidade*: Os bens são tangíveis, isto é podem ser tocados fisicamente, como por exemplo, uma geladeira. Já os serviços como consulta médica e hospedagem em um hotel são experiências vivenciadas pelos clientes e portanto, intangíveis.
- *Simultaneidade*: Os bens são produzidos antes de serem consumidos. A produção de um aparelho de som, por exemplo. O “consumo” deste bem só ocorre depois de concluída sua fabricação. Entretanto, o serviço fornecido na venda desse produto ocorre no mesmo tempo da compra, sendo “consumido” nessa mesma ocasião.
- *Estocabilidade/Transportabilidade*: Por serem tangíveis os bens podem ser estocados e transportados após sua produção. A produção de alimentos em conserva (latas) pode ser estocada, pelo menos por algum tempo. Já os serviços prestados por uma empresa de transporte aéreo não podem ser estocados e nem transportados, em função de sua intangibilidade.
- *Uniformidade dos fatores produtivos*: Os serviços estão sujeitos a uma grande variabilidade de entradas. Em uma consulta médica, por exemplo, paciente pode

apresentar uma infinidade de problemas a serem tratados. Já na produção padronizada de um eletrodoméstico, o número de problemas que pode ocorrer é mais limitado. Assim a prestação de serviços está propensa a grande variabilidade de entradas, tornando sua gestão mais complexa. A uniformidade do processo produtivo de bens facilita sua gestão além de possibilitar sua automação.

- *Avaliação do sistema:* Os serviços apresentam grande variabilidade nas entradas e no processamento, em decorrência da instabilidade dos consumidores, e conseqüentemente nas saídas. Isto dificulta a avaliação do serviço prestado, ao contrário da manufatura de bens, cujos fatores podem ser determinados e avaliados, com base em padrões.
- *Contato com o consumidor:* A manufatura de bens tem baixo nível de contato com o cliente, pois este não tem acesso direto a essa produção e só poderá adquirir o produto depois de concluído todo o processo. Na prestação de serviços existe um alto nível de contato com o cliente, já que a produção e o consumo deste serviço acontecem simultaneamente.

2.2. Serviços

Os produtos disponíveis no mercado estão cada vez mais parecidos e a acirrada concorrência está comprimindo cada vez mais as margens de lucro. Isto por que, mesmo que uma empresa adote um diferencial competitivo, logo todas as outras se igualarão à ela. O consumidor ao procurar um produto, como massa de tomate, creme dental e outros, nota-se pouquíssima ou nenhuma diferença, incluindo os preços. Até empresas líder, de renome, como a Coca-Cola, sentem os efeitos da concorrência de refrigerantes populares, as chamadas tubaínas. Nesse contexto, observa-se que a melhor forma de contornar essa concorrência, pra não dizer a única, e agregar ao seu produto um conjunto de serviços que acrescentem valor a ele, como entrega, informação, seguros, assistência técnica, etc.

O conceito de serviços, segundo Gröonros (1995), é bastante complexo, já que permite diversas interpretações dependendo da perspectiva sob a qual é observado. O serviço pode ser descrito em sua forma mais trivial, em que envolve empresas cuja atividade principal é a prestação de Serviços, como por exemplo, restaurantes, cabeleireiros, hotéis, financeiras, etc. Pode ainda atuar como diferencial competitivo, auxiliando atividades manufatureiras a aumentar ou manter sua participação no mercado. Atividades administrativas, como faturamento e manuseio de pedidos e reclamações também são consideradas serviços, mais devido à forma passiva com que são tratados, acabam permanecendo “ocultos”. Enfim, os Serviços são aplicáveis a diversas atividades e a amplitude desse conceito gera várias definições. A exemplo, segue três definições sob a visão de diferentes autores, todas elas abordando as empresas que têm a prestação de serviços como atividade principal:

“Serviços colocados no mercado: Uma transação no mercado, realizada por uma empresa ou por um empreendedor, onde o objeto da transação é outro que não a transferência de propriedade (ou título, se algum) de uma mercadoria tangível” (Apud Gröonros, 1964).

“Um serviço é uma atividade colocada à venda que gera benefícios e satisfações, sem levar a mudança física na forma de um bem” (Apud Gröonros, 1995).

“Um Serviço é qualquer atividade ou benefício que uma parte possa oferecer a outra que seja essencialmente intangível e que não resulte em propriedade de coisa alguma. Sua produção pode ou não estar ligada a um produto físico” (Apud Gröonros, 1995).

Ao analisar essas definições notamos que, ao longo do tempo, o termo passou a ser definido de forma mais detalhada. Isto é consequência do crescimento desse setor, que ocasiona maiores discussões sobre o assunto e com ela a necessidade de buscar uma definição cada vez mais “exata” sobre o tema.

2.2.1. Participação dos Serviços na Economia

No Brasil, de acordo com Giansesi e Corrêa (1994), o setor de serviços está crescendo de forma substancial e hoje já responsável por mais da metade do Produto Interno Bruto (PIB) e já se fala

em uma *economia de Serviços*. Essa participação no PIB teve um aumento significativo a partir de 1987 chegando a 60% em 1989. Através de uma análise desagregada desse setor nota-se que esse aumento deve-se à maior atividade das Instituições Financeiras, que aumentaram sua participação no PIB também a partir de 1987. Outro fator que evidencia o contínuo crescimento desse setor é um aumento no percentual de mão-de-obra empregada pelo mesmo. Esse índice era de 24% em 1950 e atualmente os Serviços representam mais de 55% da economia brasileira.

De acordo com Kloter (apud Giansesi e Corrêa, 1994), existem vários fatores que influenciam o crescimento da indústria de serviços. Um deles é o constante surgimento de novos produtos e a complexidade desses, o que provoca um aumento na demanda por profissionais capacitados para dar assistência aos consumidores durante a utilização dos produtos, como por exemplo na manutenção e no conserto. Os consumidores atuais, principalmente as mulheres, estão cada vez mais ligados a assuntos profissionais ou ainda à prática de atividades de lazer e portanto, com menor tempo disponível para execução de tarefas rotineiras como por exemplo, cortar grama, lavar roupa e cuidar dos filhos. Isto ocasiona uma “terceirização” desses serviços, estimulando o surgimento de empresas de jardinagem, lavanderias e creches, por exemplo.

2.2.2. Serviços como diferencial competitivo

Hoje os serviços também são encarados como um diferencial competitivo e comumente são agregados às atividades manufatureiras, criando os chamados “pacotes” formados por produtos e serviços. Segundo Kotler (apud Giansesi e Corrêa, 1994), a competitividade de uma empresa pode ser manipulada através dos serviços prestados pela mesma. Esse autor define o *valor fornecido* como sendo a diferença entre o *valor percebido pelo consumidor* e o *preço pago pelo produto*, caracterizando o principal critério de escolha do consumidor. O valor percebido pelo consumidor envolve o produto, serviços prestados, pessoal envolvido no processo e a imagem do produto. O preço pago pelo produto não consiste apenas no valor monetário, mais também nos custos com o tempo, energia, e desgaste psicológico incorridos na aquisição do produto.

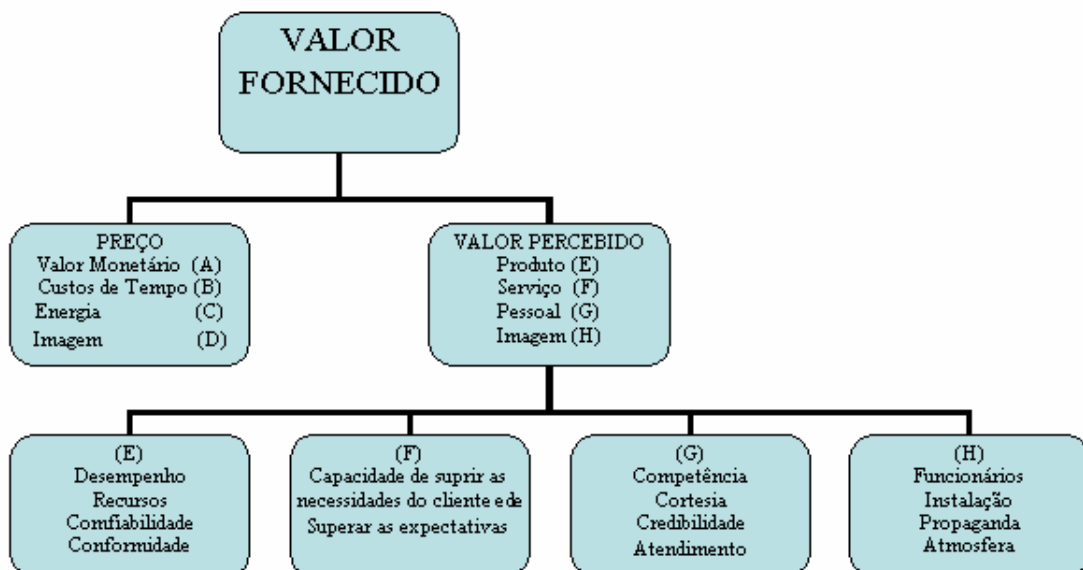


Figura 2.2. Análise do valor fornecido ao consumidor
 Fonte: Giansi e Corrêa, 1994.

2.3. Qualidade

Nos últimos anos, várias têm sido as abordagens conceituais empregadas para definir a qualidade. Em geral, todas elas confluem para o fundamento de “adequação ao uso”. Contudo, esse termo genérico considerava basicamente a relação direta entre as áreas produtivas e os consumidores, não considerando o ambiente global no qual estavam inseridos. Isso criou restrições na utilização desse conceito (enquanto “adequação ao uso”) em favor da organização, já que não considerava as necessidades do mercado. Isto fez com que surgissem novas abordagens, que deram maior enfoque na relação processo-consumidor, passando a considerar três conjunto de abordagens da qualidade, descritos por Paladini (2004). São estas:

- a) Modelo ampliado de adequação ao uso:
 1. Confiança no processo de Produção, em que o cliente sabe como produto é feito e por isso resolve adquiri-lo;

2. Aceitação do produto, refere-se à característica que o cliente vê no produto e que o agradam, determinando sua escolha;
 3. Valor associado ao Produto, que é o valor que o cliente atribui ao produto;
 4. Confiança na imagem ou marca, que envolve a credibilidade que a empresa tem no mercado,
 5. Adequação ao usuário, que determina o quanto o produto atende às necessidades dos clientes.
- b) O impacto da qualidade na sociedade: O conceito genérico da qualidade aborda fundamentalmente a relação processo-consumidor, como já foi dito, sem se preocupar com os outros componentes da sociedade. Aqui, define-se consumidor como sendo as pessoas que já utilizam o produto. Os clientes são todas as pessoas que não utilizam o produto mais sentem o impacto deste. Por exemplo, consideramos um restaurante, os consumidores são aqueles que almoçam no restaurante e os clientes são aqueles que sentem o “cheiro” do lado de fora, ou seja, um cliente em potencial. Portanto a organização deve-se utilizar estratégias que busquem fidelizar os consumidores e conquistar os clientes potenciais, transformando-os em consumidores.
- c) Globalização de uma ação produtiva: A organização deve aproveitar os benefícios trazidos pelo advento da Globalização, como por exemplo, a oportunidade de conquistar novos mercados. Para que possa aproveitar essa oportunidade de forma satisfatória, além de dispor da Qualidade de seus produtos e serviços, a organização deverá adequar suas estratégias produtivas às condições de um mercado globalizado.

O conceito de Qualidade Total não é novo. Esta expressão deriva da qualidade entendida como “adequação ao uso”. A qualidade, assim, passa a ser a característica que atende “totalmente” o consumidor. O conceito da Qualidade Total fundamenta-se em algumas considerações importantes:

- Todos na organização têm algo a contribuir para a qualidade final percebida pelo cliente;
- Todos os custos relacionados com a qualidade devem se envolvidos nas análises;

- Todo esforço bem direcionado de melhoria em qualidade repercute na competitividade;
- Há sempre uma forma melhor para fazer as coisas;
- A qualidade deve ser construída ao longo do processo e não apenas verificada ao final.

A qualidade é um termo bastante comum no cotidiano das pessoas. Para Paladini (2004), o domínio público desse termo e a convivência com suas definições fazem com que cada pessoa crie uma noção intuitiva sobre esse tema. Essa liberdade em intuir sobre o conceito de qualidade faz com surjam muitas concepções errôneas sobre a mesma. Uma definição errônea de qualidade condiciona as atividades exercidas por determinada pessoa, isto é, ela trabalha de acordo com aquilo que acredita. Isto pode afetar diretamente o processo. Para evitar essa divergência de “objetivos” deve-se criar uma *Cultura da Qualidade*. Cultura da Qualidade é entendida como um conjunto de valores, idéias, crenças, que a sociedade (grupo de pessoas) atribui à qualidade. Assim cria-se uma idéia comum em relação à qualidade promovendo a convergência dos “objetivos”. No entanto a criação da Cultura da Qualidade é difícil, já que sempre haverá uma influência natural que um termo de domínio público exerce sobre sua própria definição técnica. Para facilitar a criação da Cultura da Qualidade dois aspectos básicos devem ser considerados. O primeiro deles é que a definição proposta para a qualidade não contrarie a noção intuitiva que os funcionários têm sobre o assunto. O segundo aspecto consiste em não delimitar seu significado com precisão, pois se trata de um termo de uso comum e bastante amplo.

2.3.2. Qualidade em Serviços

No processo de prestação de Serviços as atividades de produção e o consumo acontecem simultaneamente. O que acontece nessas interações, chamadas *interações comprador-vendedor* ou *contato com os serviços* terão impacto significativo sobre o serviço percebido pelo cliente. Assim, Qualidade em Serviços pode ser definida como o grau em que as expectativas dos clientes são atendidas/excedidas por sua percepção do Serviço prestado.

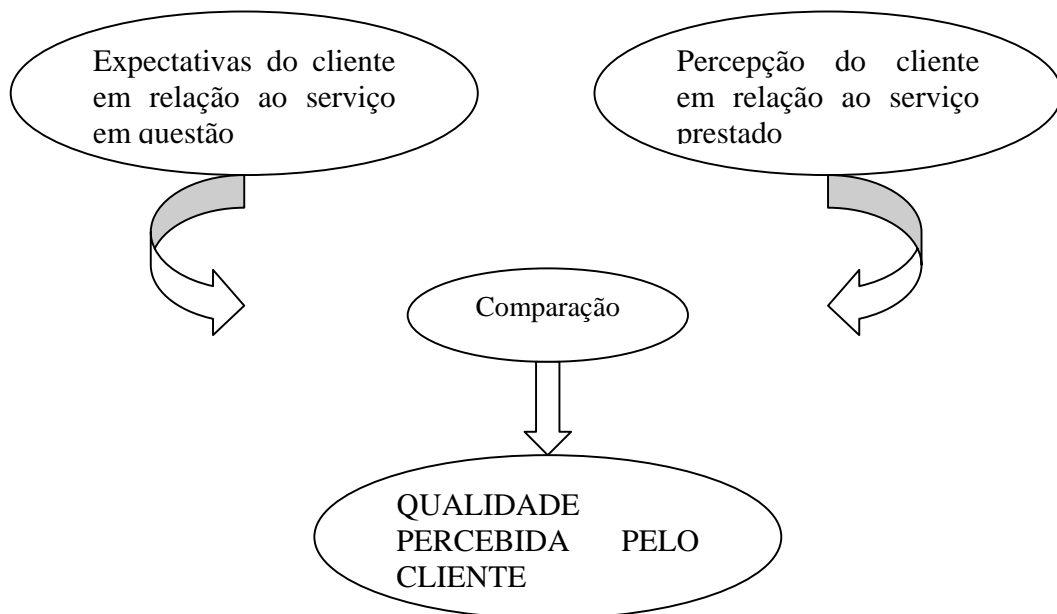


Figura 2.3. Qualidade em Serviços
 Fonte: Giansi e Corrêa, 1994.

Parasuraman, Zeithaml e Berry (apud Davis, 2001) identificaram 10 fatores que estão sujeitos à avaliação dos consumidores e que, portanto, irão influenciar na percepção do consumidor em relação à qualidade do serviço prestado. São elas:

1. Tangibilidade: São as evidências físicas do Serviço, como por exemplo os uniformes, que exercem um impacto visual.
2. Confiabilidade: Refere-se à consistência do desempenho do Serviço.
3. Receptividade: Caracteriza-se pela prontidão/disposição dos funcionários em prestar um Serviço.
4. Competência: Relaciona-se ao conhecimento dos funcionários em relação à área de atuação e que os fazem prestar o Serviço de forma mais satisfatória.
5. Cortesia: Consiste no respeito, consideração e educação que os funcionários utilizam para atender um consumidor, criando um clima amistoso.
6. Credibilidade: Consiste na confiança que o consumidor é capaz de depositar no prestador de serviço, ou seja, o quão ele pode confiar.
7. Segurança: É a segurança que o prestador de Serviço oferece ao consumidor.

8. Acesso: É a facilidade de acesso e contato que o cliente tem em relação ao prestador de Serviço.
9. Comunicação: Significa manter os clientes bem informados, em linguagem que possam entender, bem como serem ouvidos.
10. Compreensão a respeito dos clientes: Envolve o empenho do funcionário em compreender as necessidades de cada cliente e atende-las de forma satisfatória.

Apesar do crescimento generalizado desse setor no Brasil, os serviços ainda são considerados de baixa qualidade. Isso por que ainda não criamos uma cultura no sentido de prestar e exigir um bom serviço. Essa baixa qualidade é associada ao fato de que a maioria dos funcionários desse setor são contratados como mão-de-obra temporária e portanto julgados não merecedores de investimentos que os qualifiquem. Outro fator que torna a prestação de serviços deficiente é a excessiva preocupação em reduzir custos e o conseqüente comprometimento da qualidade. Além disso, os clientes aceitam os serviços de baixa qualidade de forma passiva, não transmitindo reclamações quando insatisfeito, abortando a possibilidade de melhoria.

2.3.3. O conceito das “Cinco principais falhas da Qualidade em Serviços” (5 GAPs)

Os pesquisadores Parasuraman, Berry e Zeithaml (apud Giansi e Corrêa, 1994) identificaram as cinco principais falhas da Qualidade em Serviços, conhecidas como *5 GAPs*. Este consiste em avaliar a diferença entre a expectativa e a percepção que um cliente tem em relação a determinado serviço. As percepções dos gerentes em relação às expectativas dos clientes orientam as ações dos mesmos, baseando-se também nas especificações de qualidade de serviços. Assim a comunicação com o mercado pode influenciar no serviço percebido. A existência do GAP 5 indica a existência de um problema em relação a qualidade percebida pelo cliente, já os outros GAPs representam as possíveis causas para que o GAP 5 ocorra.

Segue a definição relativa a cada GAP:

- ✓ *GAP 1* (Falha na comparação expectativa do consumidor – Percepção Gerencial): Falha na identificação das reais expectativas dos consumidores. Exemplo, um professor de

Universidade, bastante aceito pelos alunos desta, é contratado para ministrar palestras para executivos abordando assuntos em sua área. O professor não obteve êxito nesse segmento. Ao analisarem o motivo do fracasso, perceberam que os executivos não buscavam uma palestra com uma linguagem rebuscada, mas sim uma linguagem mais simples e com exemplos práticos. Ocorreu aí, uma falha na identificação da perspectiva dos consumidores.

Como prevenir: Através de pesquisas periódicas, canais de comunicação formal (caixas de sugestões); redução da distância entre gerência e funcionários; desenvolvimento de uma cultura de serviços, visando uma maior comunicação com os consumidores; e também uma maior compreensão dos critérios segundo os quais os consumidores avaliam a qualidade, o que reduzirá a possibilidade de falhas.

- ✓ *GAP 2* (Falha na comparação percepção gerencial – especificação da qualidade do serviço): Falha na criação de uma estrutura ou método que não seja capaz de dar suporte às expectativas dos consumidores. Um exemplo para este caso é a atitude tomada por gerente de um conhecido videogame, sabendo que a facilidade de acesso e a disponibilidade de estacionamento eram importantes para os clientes, escolheu uma região central de uma cidade. Isto ocasionou vários problemas e a perda de muitos negócios.

Como prevenir: Estudar o pacote de serviços, para que possam ser relacionados os itens que os clientes consideram mais importantes; analisar o ciclo do serviço facilitando a visualização do processo e a identificação de falhas.

- ✓ *GAP 3* (Falha na comparação especificação do Serviço-prestação do Serviço): Falha na prestação de serviço, mesmo quando este está especificado de forma correta. Um fato que ilustra esse GAP ocorreu com um renomado escritório de corretagem de São Paulo, em que a falta de um funcionário capacitado para fazer manutenção de sistemas ocasionou a insatisfação de um grande número de clientes. Isso por que a falta de acesso ao sistema dessa empresa e seu extenso banco de dados impossibilitava o atendimento aos clientes, fazendo com que a empresa perdesse muitos negócios.

Como prevenir: Recrutamento, seleção e treinamento de funcionários capacitados para realizar a manutenção do sistema; utilizar uma tecnologia adequada ao trabalho realizado, estabelecer padrões operacionais, criando uma metodologia de trabalho, sem comprometer a autonomia e flexibilidade de cada funcionário.

- ✓ *GAP 4* (Falha na comparação prestação de Serviço e comunicação externa com o cliente): Falha na adoção de propaganda compatível com a que a empresa pode atender. Isto é, gerar, através da propaganda, uma expectativa maior que a capacidade de atendimento, ocasionando uma percepção negativa da qualidade. Em contrapartida, uma propaganda que transmita uma idéia inferior à capacidade de atendimento pode criar uma percepção positiva da qualidade, já que irá superar as expectativas dos clientes. Porém, ficará mais difícil atrair novos clientes.

Como prevenir: Coordenar, em conjunto, as atividades de marketing e operações, o que possibilitará a formação de uma expectativa coerente; facilitar e incentivar a comunicação com o cliente, de modo a identificar suas principais necessidades.

- ✓ *GAP 5* (Falha na comparação expectativa do cliente-percepção do cliente): Essa falha é resultante da ocorrência dos GAPs 1 a 4. Um aspecto interessante é que as falhas do tipo 1 a 4 podem ocorrer simultaneamente anulando-as e, conseqüentemente, não gerando a detecção do GAP 5. Isso ocorre quando uma empresa identifica a expectativa de forma incorreta, enquanto sua real necessidade já está sendo atendida. Por exemplo, em um restaurante o gerente detecta que a principal necessidade do cliente é o atendimento rápido (GAP 1), enquanto na verdade o mesmo gosta de apreciar o ambiente agradável do restaurante enquanto aguarda e tempo que leva para ser servido está dentro de suas expectativas. Por diversos problemas os funcionários não conseguem aumentar a velocidade de atendimento (GAP 3), mais ironicamente os clientes continuam satisfeitos, já que o tempo de atendimento não é sua principal necessidade. Assim, com os clientes satisfeitos, torna-se impossível a detecção de qualquer falha do tipo 5.

2.3.4. Gestão da Qualidade em Serviços

Baseado em Paladini (2004), no ambiente de Prestação de Serviços ocorre o serviço, propriamente dito, e a estruturação de métodos. Essas duas atividades acontecem simultaneamente e quando o serviço é prestado estas se fundem, não podendo ser separadas com nitidez. Isto exige que a Gestão da Qualidade em Serviços seja diferenciada da utilizada nos processos de manufatura. As principais características da Gestão da Qualidade voltada para o setor de Serviços são:

- A gestão da Qualidade direciona-se no sentido de buscar maior contato com o cliente, definindo seus interesses, exigências e preferências e tudo que julgar relevante no processo de prestação de Serviços. Nesse sentido a Gestão da Qualidade prioriza inicialmente a eficácia, seguida da eficiência e da produtividade.
- O processo de prestação de serviços não é muito previsível, podendo ocorrer diversas situações “não esperadas”. Com isso a Gestão da Qualidade deve operar no sentido de tornar o processo flexível e adaptável às situações.
- A avaliação da qualidade centra-se basicamente em aspectos da interação com o consumidor, não havendo pontos de controles diretos. As preferências envolvidas nesse processo nem sempre são bem definidas, tornando sua análise bastante subjetiva. Em função dessa característica torna-se impossível a utilização de ações corretivas, já que o consumo é simultâneo à produção. Diante disto, a Gestão da Qualidade trabalha apenas com ações preventivas, baseando-se principalmente em experiências passadas. O modelo preventivo destaca mecanismos de adaptação às exigências dos clientes e reação rápida a falhas do processo. Assim, a Gestão da Qualidade em Serviços prioriza um projeto de avaliação global, envolvendo qualquer aspecto da interação com o cliente. Enfatiza também a busca do aprimoramento contínuo, se aproximando cada vez mais das expectativas dos clientes. O fato do “produto” não poder ser inspecionado antes do consumo, impossibilita uma avaliação prévia da qualidade e compromete o estabelecimento de padrões de qualidade.
- Os serviços não podem ser estocados. Isso requer um modelo de gestão em que a oferta seja proporcional à demanda. Se a oferta for superior à demanda, haverá perdas. Da

mesma forma, se a demanda for superior à oferta ocorrerá falta de atendimento, o que também resultará em perdas. Nesse caso, é função da Gestão da Qualidade adotar métodos e procedimentos capazes de promover a flexibilização do processo.

- Tanto o processo quanto o produto da indústria manufatureira podem ser “protegidos” contra elementos externos que podem interferir na qualidade do produto, conferindo também maior controle sobre a mesma. Nos serviços não é possível promover essa “proteção”, já que o cliente participa do processo produtivo, deixando o processo vulnerável às situações. Novamente a Gestão da Qualidade deve dispor de métodos flexíveis e adaptáveis às preferências, expectativas e exigência de cada consumidor.
- Os serviços, ao contrário dos bens tangíveis, não podem ser patenteados. Isso torna a concorrência mais acirrada, já que as empresas podem “copiar” métodos e procedimentos que tiveram êxito em outras empresas e facilmente se igualar a elas. A Gestão da Qualidade deve inovar continuamente seus métodos e procedimentos, identificando periodicamente as necessidades dos consumidores, com o intuito de se aproximar ou suplantar, cada vez mais, suas expectativas.

O fato de o consumo ocorrer simultaneamente com a produção faz com que o consumidor interfira de forma decisiva na gestão da qualidade. As expectativas dos consumidores são expressas durante o processo, o que exige extrema flexibilidade e capacidade de adaptação fazendo que as expectativas sejam atendidas de forma satisfatória. A presença do cliente no processo produtivo é chamada de co-produção, que permite rápida realimentação do processo, mais exige alto grau de flexibilização.

2.4. Marketing

2.4.1. Definição de Marketing

O Marketing, de acordo com Kloter (apud Gröonros, 1995), é definido como uma filosofia e uma habilidade. Utilizar-se das ferramentas do Marketing é utiliza-lo como uma habilidade. No entanto, o Marketing deve ser considerado de forma muito mais ampla. Uma campanha

publicitária, por exemplo, por mais bem elaborada, não terá bons resultados se os serviços não atenderem às expectativas geradas pela campanha. Sob essa perspectiva, o Marketing deve ser entendido e aceito por todas as pessoas da organização, desde a alta gerência até o *office-boy*, para que possa ser bem sucedido. Aqui, o Marketing é encarado como uma *filosofia de vida*. Outro aspecto importante para que se obtenha um marketing bem sucedido, é em relação à comunicação interna da empresa. As informações devem fluir dentro da mesma, com o objetivo de sincronizar cada vez mais as operações e as atividades de Marketing. A empresa deve ser vista como um todo, e não por setores. Diante disso, o marketing também pode ser considerado como uma *forma de organizar* a empresa. Por último cita-se o marketing como um *conjunto de ferramentas e técnicas*, que tem por objetivo, coletar informações e processá-las, divulgar o produto e motivar o consumo, entre outras. Em síntese, o marketing atua dentro de uma organização de forma bastante abrangente, interagindo obrigatoriamente com todas as áreas dentro da empresa, sem exceção. É um conjunto de atividades da qual a empresa se utiliza para buscar o lucro em seu negócio, adequando seu produto ou Serviço às necessidades do consumidor, a um preço justo, produzindo resultados mensuráveis para a empresa, sejam financeiros ou de imagem.

2.4.3. Marketing em Serviços

As atividades de marketing em Serviços, de acordo com Giansi e Corrêa (1994), têm o objetivo de identificar de investigar, obter e atender à demanda. Em serviços, o fato do consumo e a produção serem simultâneos faz com que os gerentes de operações de serviços, desempenhem funções de marketing, paralelamente à sua função principal. Uma implicação dessa coesão obrigatória entre operações e marketing é o maior contato com os consumidores, facilitando a identificação de suas necessidades e preferências, e o imediato processamento das informações obtidas. Em contrapartida, a empresa deve garantir a integração e coerência dos serviços prestados pela mesma, já que o cliente participa do processo.

A função básica do marketing em serviços é a comunicação com os clientes, seja durante o processo ou através de publicidade. O efeito dessa comunicação é a formação de expectativa dos consumidores em relação ao Serviço prestado. Para que se obtenha êxito no Serviço prestado

essas expectativas devem ser suplantadas ou pelo menos alcançadas. Daí a importância da perfeita sincronia que deve existir entre as operações e o marketing.

Outra função básica do marketing é a identificação das necessidades dos consumidores, por pesquisas periódicas, visto que as preferências dos consumidores mudam com frequência, abertura de canais de formais e informais de comunicação, entre outros. As empresas de serviços devem ainda aproveitar a proximidade dos consumidores para identificar essas necessidades. Esta é a forma mais eficiente para acompanhar a evolução das necessidades dos clientes. Essa “sondagem” nas expectativas dos consumidores só será possível se for criada uma cultura de serviços ou se adotado outros procedimentos operacionais. Novamente nota-se a estrita relação existente entre marketing e operações num ambiente de serviços.

Em empresas de serviços, de pequeno e médio porte, os gerentes são responsáveis, direta ou indiretamente pelas funções de marketing, operações e recursos humanos, devendo resolver qualquer conflito existente entre elas. Já em empresas de grande porte, o marketing é dividido em duas áreas. Uma delas fica sob responsabilidade dos gerentes de operações e outras com uma equipe que desempenha atividades do marketing tradicional, como divulgação, pesquisas de mercado, etc.

Em decorrência de suas características e do alto contato com o consumidor, a “indústria de serviços” deve adicionar alguns elementos ao seu composto mercadológico tradicional. São eles:

- Evidência física: Devido à intangibilidade dos serviços, os consumidores tendem a basear-se no que há de tangível no serviço prestado. Isso inclui condições da instalação, dos equipamentos, dos funcionários, etc.
- Participantes: Envolve toda e qualquer pessoa que participe do processo, seja funcionários ou outros consumidores. Todo comportamento ou atitude desses, afetará o serviço prestado e, conseqüentemente, a percepção que os consumidores terão em relação ao serviço prestado.

- Processo: O bom desempenho do processo terá influência direta nos serviços prestados, pois o cliente participa das operações. Qualquer efeito negativo no processo afetará diretamente a percepção do cliente.

2.4.4 Oito Componentes Necessários para a Elaboração de Estratégias de Marketing

Segundo os Professores do Departamento de Mercadologia da FGV-EAESP e Convidados (2004), para a elaboração de estratégias de Marketing de Serviços devem ser considerados oito variáveis estratégicas (8 P's), a saber:

1. Elementos do produto (*product elements*): Características do serviço desejáveis pelo consumidor;
2. Pontos de distribuição e tempo (*place and time*): Canais de distribuição e entrega que pode ser por meios físicos e eletrônicos;
3. Processo: O método e a seqüência no qual o serviço no qual é Serviço é prestado, devendo-se avaliar os graus de padronização e de customização dos processos;
4. Produtividade e Qualidade: É uma variável estratégica pois afeta o custo e o tempo de execução do serviço;
5. Pessoas: Os serviços dependem diretamente da interação entre o consumidor e o prestador de serviço. As condições dessa interação é que irá gerar a percepção da qualidade por parte do consumidor;
6. Promoção e informação: As informações inerentes ao processo devem ser transmitidas os consumidores para que os mesmos possam participar do processo de forma proveitosa, ou ainda fornecer argumentos para que possam avaliar os benefícios;
7. Preço e outros custos do serviço: O cliente ao pagar por um serviço considera não só evidências físicas do serviço, mas também o tempo e o desgaste psicológico;
8. Evidência física: Devido à sua intangibilidade, os serviços, ao serem avaliados pelos consumidores tendem a ser tangibilizados por suas evidências físicas, como instalações, uniformes, aparência dos funcionários, etc.

Em relação aos processos, os responsáveis pelo Marketing devem conhece-los muito bem, para que possam identificar falhas e sugerir melhorias. Quanto aos funcionários, vigiar constantemente

a interação que estes têm com os consumidores. A empresa deve promover a motivação e o envolvimento dos funcionários, já que um funcionário motivado produz mais. Enfim, a evidência física do serviço, é de grande importância, pois além de ser avaliado pelo consumidor é também uma forma de atraí-los.

2.5. Serviços e o Consumidor

2.5.1. Relacionamento entre a Empresa e Consumidor

No cenário atual, em função da concorrência existente no mercado, as empresas devem orientar suas atividades não só no sentido de conquistar novos clientes, mais também no sentido de garantir um bom relacionamento, procurando atender as necessidades e expectativas dos mesmos de forma cada vez mais efetiva. Essa fidelização deve ocorrer também entre a empresa e seus fornecedores, distribuidores, entre outros.

Em Gröonros (1995), o ciclo apresentado descreve o relacionamento entre a empresa e o consumidor, considera como ponto inicial o cliente potencial, ou seja, que não conhece a empresa e seus produtos. Ao identificar a necessidade por determinado produto ou serviço, o cliente empreende uma busca ativa por informações. Essas informações podem ser obtidas através de fontes pessoais, como família e amigos; fontes comerciais, que envolve propaganda e vendedores; fontes públicas que se refere à opinião da massa; ou ainda fontes experimentais, baseando-se em relatos de pessoas que já experimentaram o produto/serviço. Se for despertado o interesse do cliente o mesmo entrará para a segunda fase, *o processo de compra*. Caso contrário, o cliente abandonará o ciclo.

Durante o processo de compra, o consumidor analisará se o serviço prestado é coerente ao valor cobrado pelo mesmo. Além dessa análise, a decisão de compra pode ser alterada pela atitude, positiva ou negativa, que um terceiro tem em relação à compra, já que o consumidor pode se basear na opinião de outras pessoas. Essa alteração da decisão de compra dependerá da intensidade da influência que esse terceiro exerce sobre o consumidor.

Num ambiente de serviços a influência de terceiros tem um maior impacto, devido a sua intangibilidade. No caso de uma análise a favor da aquisição do produto/serviço, o consumidor entrará para a terceira fase do ciclo, o *processo de consumo*. Se não optar pela compra, o consumidor abandonará o ciclo.

No processo de consumo, o consumidor avaliará o quanto suas necessidades e expectativas foram atendidas, e a partir daí definem a percepção que tiveram produto/serviço. Se essa percepção for positiva, ou seja, a empresa atingiu a satisfação do consumidor, o ciclo tende a retornar, reiniciando o ciclo. Caso contrário, o consumidor, provavelmente, não voltará a utilizar os serviços dessa empresa.

Conforme descrição do ciclo acima, o consumidor pode abandonar o ciclo em qualquer uma das fases, ou prosseguir para a fase seguinte. Pode optar ainda em utilizar novamente os serviços da empresa, ou não. Sob essas considerações, nota-se que o marketing, através de suas ferramentas e técnicas, pode influenciar a decisão do consumidor. Para isso, inicialmente deve-se identificar a fase que se encontra cada grupo de seus clientes alvo e assim determinar com que objetivo o marketing será utilizado. Por exemplo, se o grupo de clientes alvos estiverem na primeira fase, o marketing será utilizado com objetivo de despertar o interesse dos clientes e motivar consumo.

No segundo estágio o marketing será trabalhado sobre o setor de vendas, utilizando-se de técnicas que possam convencer os consumidores a “comprar” o produto ou serviço. No processo de consumo, terceira fase, a empresa deve garantir um relacionamento positivo com o consumidor, cuidando para que o consumidor tenha uma visão positiva da empresa e do produto/serviço. Para isso a empresa poderá utilizar-se de serviços, como manutenção, assistência técnica, etc., para promover o marketing da empresa e aumentar a possibilidade de uma percepção positiva por parte do consumidor.

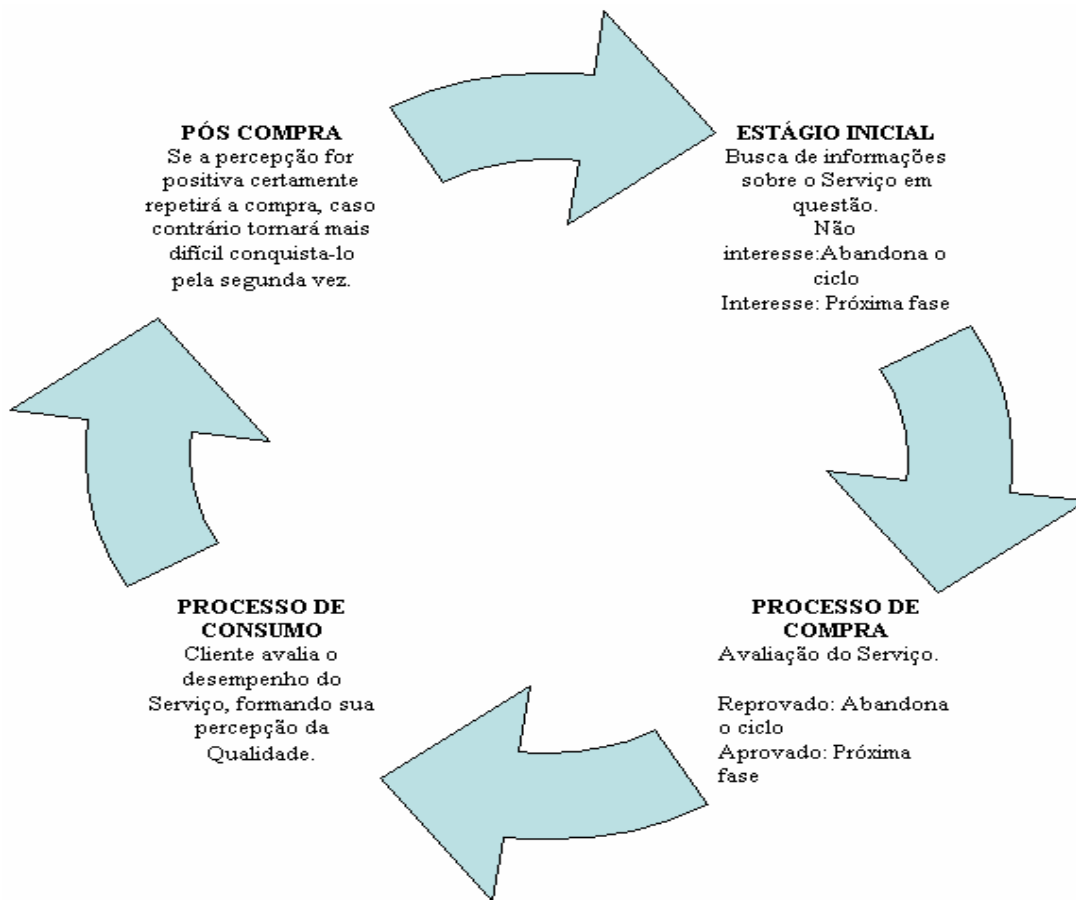


Figura 2.4. Ciclo de vida do relacionamento empresa-consumidor.

Fonte: Grönroos, (1995).

Quando a empresa atinge a satisfação do consumidor a empresa, além de se beneficiar com a repetição da compra, poderá ser recomendada a outros consumidores pelo consumidor satisfeito. Ocorrendo a insatisfação do consumidor, a empresa deverá estar preparada para lidar com essa insatisfação. Muitas vezes, a empresa só tem conhecimento da insatisfação dos consumidores quando esta toma proporções maiores, como o conhecimento público, por exemplo. Isso prejudica a imagem da empresa, comprometendo a credibilidade que esta conquistou junto ao mercado, além dos efeitos da propaganda negativa feita pelo consumidor insatisfeito. Em contrapartida, a empresa pode utilizar-se disso para identificar falhas do seu processo, corrigindo-as e buscando uma melhoria contínua.

“ Pesquisas mostram que, em média, um consumidor insatisfeito depõe contra o Serviço ou contra seu fornecedor a 10 outras pessoas, enquanto um consumidor satisfeito recomenda o Serviço ou seu fornecedor a apenas 5 potenciais consumidores” (GIANESI e CORREA, 1994).

2.5.2. Fatores que influenciam o comportamento dos consumidores

Os consumidores são atingidos pelas ações publicitárias de forma diferente. Por exemplo, o uso de tecnologia para realização de serviços bancários, que possibilita, entre outras comodidades, a movimentação bancária pela Internet, é utilizado por clientes que apreciam a tecnologia. Mas essa inovação não agrada determinado grupo de clientes, que não confiam em transações *on-line* e sente maior segurança indo até o banco. Existem vários fatores que influenciam a decisão de compra, este é apenas um exemplo.

É função do marketing mensurar a intensidade dessa influência e compreender como esses fatores se combinam, se excluem ou se somam para gerar uma atitude favorável durante o processo de compra. Sabe-se que os fatores que influenciam, segundo Grönroos (1995), as compras são:

- *Fatores Pessoais:* Divide-se os fatores culturais em fatores demográficos, como idade, ocupação e condição econômica; e em fatores psicográficos, como estilo de vida, personalidade e autoconceito. Os fatores pessoais são importantes para compreender melhor o processo de decisão dos clientes e definir as preferências de cada grupo. Mais os fatores psicográficos explicam melhor a maneira com que as pessoas agem e vivem, pois “prevê” as ações geradas pela sua forma de pensar.
- *Fatores psicológicos:* Quatro fatores psicológicos influenciam o comportamento do consumidor: a motivação, a percepção, o aprendizado e as convicções e atitudes;
 - *Motivação:* o cliente é motivado a comprar pela identificação de determinada necessidade;
 - *Percepção:* é a imagem gerada pelo processamento de informações que o cliente absorve durante o processo, delineando a percepção que o mesmo teve do Serviço;
 - *Aprendizado:* baseia-se em experiências anteriores vividas pelo cliente;

- *Convicções e atitudes*: é a noção pré-concebida que o cliente têm do Serviço. O mesmo baseará o Serviço prestado nessas noções para avaliar o processo;
- *Fatores culturais*: Refere-se ao conjunto de valores aos quais uma pessoa está exposta e que foram por ela incorporados. É influenciado também por fatores com religião, grupo racial, nacionalidade, classe social, etc. Devido a esse fator, vários produtos/serviços, que são comercializados em diferentes países, tem que adaptar o produto e a propaganda à cultura de cada país.
- *Fatores sociais*: Como já foi dito anteriormente, o consumidor pode ser influenciado por um terceiro no momento da compra. Geralmente, essa influência da família ou pessoas próximas é um fator considerado. No caso dos serviços, essa influência é ainda maior, devido sua intangibilidade.

2.5.3. A Qualidade em Serviços como consequência da implementação de estratégias de Marketing

Os serviços, em função de sua intangibilidade, estão mais vulneráveis aos fatores que influenciam na decisão de compra. Ao contrário dos produtos manufaturados, que com seu aspecto físico podem proporcionar um “encantamento imediato”, o que muitas vezes, é decisivo para o processo de compra. Nesse contexto, evidencia-se a importância do marketing, especialmente num ambiente de serviços.

O conceito de marketing postula que, para se alcançar os objetivos da empresa, é necessário definir as necessidades do mercado-alvo e proporcionar as satisfações desejadas de maneira mais efetiva e eficiente que seus concorrentes. Alguns autores sintetizam esse conceito:

“Encontrar uma necessidade e preenche-la” (Apud KLOTER e ARMSTRONG, 1999).

“Não estamos satisfeitos até que você esteja” (Apud KLOTER e ARMSTRONG, 1999).

Assim, a função básica do marketing é adequar os produtos/serviços às necessidades dos clientes e das organizações, alcançando a satisfação de ambas as partes. Diante disso observa-se que qualidade, entendida como adequação ao uso, é uma consequência da aplicação de estratégias de marketing.

2. Metodologia

Na realização desse estudo, inicialmente analisou-se as variações ocorridas no histórico da produção, observando a frequência com estas ocorrem.

Foi realizado também um estudo de mercado, com o intuito de avaliar o potencial de crescimento das cidades envolvidas no estudo.

Com o objetivo de avaliar a satisfação dos lojistas/clientes, foi aplicado um questionário abordando fatores que são avaliados pelo mesmos, como os processos, o atendimento, entre outros.

3.1. A Instituição Financeira

A Instituição Financeira em questão existe há 4 anos e está localizada na região central de Maringá, atendendo toda a região. Oferece diversos produtos, como empréstimos consignados, Crédito Pessoal, CDC Lojista e financiamentos de veículos.

Para simplificar nosso estudo, garantindo resultados mais efetivos, nos limitamos à análise da produção gerada pelo financiamento de veículos leves. Para isso selecionamos 4 cidades da região que possuem produção mais expressiva, são elas: Maringá, Paranavaí, Campo Mourão e Umuarama.

A “venda” desse produto é feita através de parcerias entre lojistas e a Instituição Financeira. O lojista efetua a venda, envia o cadastro do cliente para a Instituição Financeira, e se aprovado, o lojista recebe o valor financiado à vista. O cliente, por sua vez, efetua o pagamento parcelado à Instituição Financeira que passa à condição de credora.

3.2. Fatores que Influenciam a Produção

3.2.1. Influências da Macroeconomia

A Instituição Financeira sofre influências de fatores econômicos do mercado na qual está inserida, como por exemplo, o salário mínimo.

Dispondo do histórico de produção da Instituição Financeira o comparamos a variação do salário mínimo no mesmo período, correlacionando-os. Esse resultado servirá como uma ferramenta para que a Instituição Financeira possa interpretar as variações ocorridas em sua produção.

Obviamente, existem outros parâmetros econômicos que interferem na produção, mais a abordagem destes foge do escopo desse trabalho. O salário mínimo foi utilizado apenas para evidenciar a influencia que os parâmetros econômicos exercem na produção estudada.

3.2.2. Efeitos da Sazonalidade

Assim como outros produtos, o setor financeiro também sente os efeitos sazonais em sua produção, ou seja picos máximos e mínimos em determinadas épocas do ano. Essa variação tende a se repetir todos os anos, já que as causas devem-se, geralmente, a eventos que ocorrem anualmente. Por exemplo, no final do ano, devido às festividades e o recebimento do 13º salário, o consumo aumenta, o que normalmente ocasiona um aumento da produção.

Através da análise do histórico da produção mensal podem ser identificados esses picos. Isso possibilita a adoção de estratégias para aumentar a produção nos meses em que ocorrem os picos mínimos e nos meses em que o pico é máximo aproveitar o cenário favorável para buscar uma fatia maior do mercado.

3. 2.3. Acompanhamento da Variação da Produção das Lojas

Se a produção das lojas sofrerem influências somente das tendências de mercado, é coerente afirmar que elas devem apresentar, aproximadamente, a mesma variação. Se a produção de uma loja variar de forma muito diferente das outras podemos concluir que algum problema ocorreu para gerar essa discrepância.

Assim, fazendo a comparação da produção de algumas lojas pode-se verificar a ocorrência de variações bruscas que podem ser consequência de falhas da Instituição Financeira.

3.3. Potencial de Crescimento

Para obter melhores resultados uma empresa deve saber explorar de maneira favorável o potencial que sua área de atuação oferece. É preciso que a empresa direcione seus esforços no sentido de manter o que foi conquistado e buscar canais que possibilitem seu crescimento.

No caso da Instituição Financeira, como a “venda” do produto é feita através de lojas cadastradas, o potencial de crescimento de cada cidade é obtido através da comparação do número total de lojas existentes na cidade e o número de lojas cadastradas.

3.4. Relação Lojista-Instituição Financeira

3.4.1. Divulgação da Loja

A produção da Instituição Financeira depende diretamente do desempenho das lojas cadastradas, já que a “venda” é feita por esta. Por isso, investimentos em propaganda com o intuito de divulgar as lojas, atraem clientes, refletindo beneficentemente na Produção da Instituição Financeira.

Informando-se, junto às lojas selecionadas para estudo, sobre as formas de divulgação que utilizam. Dispondo dessa informação, pode-se comparar com a produção das respectivas lojas, identificando as que podem “melhorar” neste aspecto. Além disso, a Instituição Financeira, poderá avaliar o potencial de crescimento de cada loja, utilizando-se de políticas que as incentivem a investir em divulgação.

3.4.2. Avaliação dos Processos Realizados pela Instituição Financeira

Num cenário extremamente competitivo, muitas vezes as lojas firmam parcerias com várias financeiras, podendo escolher entre uma e outra no momento de realizar o financiamento. Por

este motivo, a Instituição Financeira em questão deve buscar uma constante melhoria em seus processos, devendo superar a eficiência dos processos realizados pela concorrência e com isso conquistar a preferência dos lojistas.

Novamente, busca-se informação junto aos lojistas, com o objetivo de conhecer a opinião desses em relação aos processos da Instituição Financeira e identificar os pontos a serem melhorados. Por exemplo, o tempo para a análise dos cadastros enviados é um ponto relevante, já que o lojista necessita dessa informação para firmar a venda. Se o tempo de análise for demorado, a Instituição Financeira e o lojista correrão o risco de perder a venda e o financiamento, respectivamente.

Outro fator avaliado foi o atendimento prestado pelos funcionários da agência, já que os lojistas mantêm contato direto com esses, estando constantemente vulneráveis à avaliação por parte dos lojistas.

3.4.3. Avaliação do Conhecimento do Lojista em Relação à Política e Procedimentos da Instituição Financeira

O lojista deve dispor de informações suficientes para que possa identificar, de imediato, a possibilidade de financiamento. Para isso, o mesmo deve ter conhecimento da política que rege os procedimentos da Instituição Financeira, das condições e da documentação necessária. Munir o lojista com tais informações pode reduzir o número de reprovações de cadastro, já que ele saberá avaliar a viabilidade de cada caso, e também reduzir casos em que a documentação está incorreta ou insuficiente. Assim, promove-se a dinamização do processo, agilizando seu fluxo e evitando a insatisfação dos lojistas.

Para trabalhar essa questão, busca-se informações junto aos lojistas, através de um questionário, com o objetivo de avaliar o conhecimento que esses tem em relação aos processos e procedimentos da Instituição Financeira. Além disso, avalia-se a opinião dos mesmos em relação à assistência dada pela Instituição Financeira.

3.5. Relação Cliente-Instituição Financeira

3.5.1. Informações Fornecidas aos Clientes

Ao firmar um financiamento, o cliente deve ser informado previamente sobre taxas utilizadas, tarifas cobradas, formas para pagamento, condições para acionar o seguro incluso no financiamento, entre outras informações. Quando essas informações não são transmitidas ao cliente, isso pode gerar uma insatisfação, muitas vezes irreversível, além de contar com um “marketing negativo” que partirá do mesmo.

É importante que o cliente assine o financiamento ciente das taxas e tarifas, evitando que posteriormente o mesmo se sinta “enganado” e, conseqüentemente, insatisfeito. A informação a respeito do seguro é também de grande importância, principalmente o seguro desemprego, pois se o cliente estiver orientado a respeito dos procedimentos e condições para acionar o seguro o mesmo o fará, evitando a geração de uma inadimplência, já que o mesmo estará desempregado e possivelmente sem condições de efetuar o pagamento. Outro fator que também refletirá na inadimplência é data de vencimento e valor da parcela. Isso porque, se o vencimento não é condizente com as condições do cliente, isso poderá ocasionar atrasos e a cobrança de juros e, ainda, se o valor da parcela estiver rente ao limite do orçamento do cliente o mesmo não conseguirá arcar com os juros cobrados, consolidando a inadimplência. A elevada inadimplência pode dificultar a aprovação de cadastros, barrando o aumento, ou até mesmo, a manutenção da Produção.

Para coletarmos as informações para essa análise foi elaborado um questionário, respondido pelos clientes que estiveram na agência.

3.5.2. Atendimento Dado aos Clientes

A Instituição Financeira recebe um grande número de clientes, para pagamento de parcelas, dúvidas a respeito do seu financiamento, negociação de dívidas, etc. Por isso é importante que a agência prime pelo bom atendimento, pois este será um fator de avaliação por parte dos clientes.

Garantindo um bom atendimento e a satisfação do cliente, a Instituição Financeira garantirá a fidelidade do cliente e terá a preferência deste no caso de um novo financiamento. Esse aspecto também devem ser abordados no questionário elaborado para coletar resposta dos clientes.

3.6. Questionários elaborados para a coleta de informações

3.6.2. Objetivo das Questões Elaboradas para o Cliente

O questionário foi elaborado com o objetivo de identificar a avaliação dos clientes em relação ao serviço prestado pela Instituição Financeira. Ressalta-se que, com esse questionário objetivou-se a identificação dos principais pontos que podem estar ocasionado uma eventual insatisfação por parte dos clientes. Esse estudo foi realizado somente na cidade de Maringá, já que nas outras cidades atendidas pela Instituição Financeira não possui agência o que impossibilitou a coleta de informações. Segue o objetivo inerente a cada questão:

Questão 1: Tem por objetivo avaliar a satisfação do cliente em relação ao atendimento prestado pela agência de Maringá.

Questão 2: Avaliar se os clientes estão recebendo informações necessárias, como taxas, tarifas, formas de pagamento, já que o não recebimento dessas informações pode gerar insatisfação do cliente.

Questão 3: Verificar se o financiamento foi formalizado de acordo com as condições do cliente. Caso isso não ocorra poderá ocasionar a insatisfação do cliente e o possível aumento da inadimplência.

Questão 4: Avaliar quanto o atendimento está “nas mãos” dos lojistas. A Instituição Financeira deve manter a proximidade do cliente garantindo o cumprimento do acordo feito no ato do financiamento, além de acompanhar o atendimento prestado pelos lojistas.

Questão 5: Avaliar, de uma forma geral, a satisfação dos clientes em relação a Instituição Financeira e medir o grau de fidelização adquirido pela mesma.

3.6.1. Questionário Elaborado para o Cliente

Questão 1: Como classifica o atendimento dado na agência de Maringá?

- Ótimo
- Bom
- Ruim

Questão 2. Quando fez o financiamento, você recebeu alguma informação sobre os procedimentos gerais, como prazos para pagamentos, Seguros, Tarifa de Emissão do Carnê (TEC), etc.?

- Recebi todas as informações necessárias
- Recebi algumas informações, nem todas
- Não recebi nenhuma informação a respeito dos procedimentos

Questão 3: O valor da parcela e a data do vencimento foram formalizados conforme combinado?

- Sim
- Não

Questão 4: Quando fez o financiamento, teve contato direto com algum funcionário da Instituição Financeira?

- Sim
- Não

Questão 5: Você faria um outro financiamento pela Instituição Financeira?

- Sim
- Não (porque?_____)

3.6.4. Objetivo das Questões Elaboradas para os Lojistas

Com esse questionário objetivou-se avaliar a opinião dos lojistas em relação ao atendimento e procedimentos utilizados na Instituição Financeira, identificando os principais pontos que são avaliados pelos lojistas, possibilitando a identificação de falhas e uma posterior ação corretiva, melhorando o atendimento, o que se refletirá diretamente na produção da Instituição Financeira. Segue o objetivo inerente a cada questão:

Questão 1: A produção da Instituição Financeira tem relação direta com as formas de divulgação utilizadas pelas lojas, já que quanto mais divulgadas, mais clientes as mesmas irão atrair, o que refletirá beneficemente na produção da Instituição Financeira.

Questão 2: O tempo para resposta de cadastros é um fator importante para os lojistas, já que muitas vezes o cliente está na loja junto ao lojista aguardando somente essa resposta para que possa efetivar a compra. Essa questão tem o objetivo de avaliar a opinião do lojista em relação a esse aspecto.

Questão 3: Quando um cadastro é reprovado por alguma falha na documentação, por exemplo, essa falha é corrigida e o cadastro é enviado para a reanálise. Por isso essa questão tem o objetivo de avaliar a opinião do lojista em relação ao tempo da reanálise verificando se esse aspecto gera a insatisfação do lojista.

Questão 4: Para que o lojista possa verificar de imediato a possibilidade de financiamento, o mesmo precisa ter conhecimento da política que rege os procedimentos da Instituição Financeira. Isso evitará análises desnecessárias.

Questão 5: Avaliar, de uma forma geral, a assistência que a Instituição Financeira dá a cada uma das lojas.

Questão 6: Os lojistas mantêm contato freqüente com a Instituição Financeira. Por isso o atendimento prestado por esta é um fator suscetível a avaliação.

Questão 7: Baseados na opinião dos lojistas, avaliar o empenho dos funcionários na resolução de problemas, visto que “problemas” acontecem com freqüência e muitas vezes exigem respostas rápidas.

Questão 8: O objetivo dessa questão é identificar falhas não mencionadas no decorrer desse questionário.

Questão 9: Deixar um espaço aberto para que o lojista possa dar sugestões em relação ao processo, que poderão ser utilizadas para melhorar os processos e procedimentos da Instituição Financeira, garantindo a satisfação dos lojistas.

3.6.3. Questionário Elaborado para o Lojista

Questão 1: Qual (is) os meio (s) utilizado (s) para promover a divulgação da loja?

- Rádio
- TV
- Anúncios
- Rádio e TV
- Rádio e anúncios
- TV e anúncios
- Outros (especificar: _____)

Questão 2: Como classifica o tempo para a obtenção de resposta de fichas?

- Bom
- Ruim
- Péssimo

Questão 3. E em relação a reanálise?

- Bom
- Ruim
- Péssimo

Questão 4: Em relação aos procedimentos e condições da Instituição Financeira, são fornecidas informações suficientes?

- Sim
- Não

Questão 5. Como classifica a assistência dada à loja?

- Plenamente satisfatória
- Boa
- Ruim

Questão 6. Ao entrar em contato com a agência de Maringá, como classifica o atendimento?

- Rápido e satisfatório
- Rápido, mas insatisfatório
- Lento, mas satisfatório
- Lento e insatisfatório

Questão 7. Como classifica o empenho demonstrado pelos funcionários na resolução de determinado problema?

- Bom
- Ruim
- Péssimo

Questão 8: Identifica algum outro problema? Se sim, qual (is)?

Questão 9. Tem alguma sugestão para que possamos melhorar o atendimento? Se sim, qual (is)?

3.7. Aplicação dos Questionários

O questionário elaborado para os clientes foi aplicado na agência da Instituição Financeira, sendo utilizado um método de “caixa de sugestões”, posta ao lado do caixa. A escolha desse local deve-se á intensa circulação de clientes que vão até a agência, principalmente para efetuar pagamentos.

O questionário elaborado para os lojistas foi aplicado também sob a forma de “caixa de sugestões”, sendo levada até as lojas estudadas pelos seus respectivos contatos comerciais.

Esses questionários foram aplicados com o intuito de obtermos um *Feedback* dos serviços prestados pela Instituição Financeira, auxiliando a identificação de falhas que estejam causando a insatisfação dos lojistas e/ou clientes, o que prejudica o alcance de melhores valores da produção.

4. Resultados

4.1. Fatores que Influenciam a Produção

4.1.1. Macroeconomia

Considerando que os fatores externos, principalmente os relacionados a economia, interferem na produção da Instituição Financeira . O valor do salário mínimo, por exemplo, é um fator que interfere diretamente na produção. Esse aumento da renda cria uma “margem salarial”, dando condições para que o cliente assuma um financiamento, comprometendo esse excedente.

A variação salarial acontece de forma gradativa, por isso se analisarmos um período curto, 3 ou 4 meses, por exemplo, tornar-se-ia mais difícil perceber seu efeito. Assim, analisamos essa variação considerando períodos anuais. O Gráfico 5.1 apresenta a produção da Instituição Financeira nos últimos 3 anos e o Gráfico 5.2 a variação do salário mínimo no mesmo período.

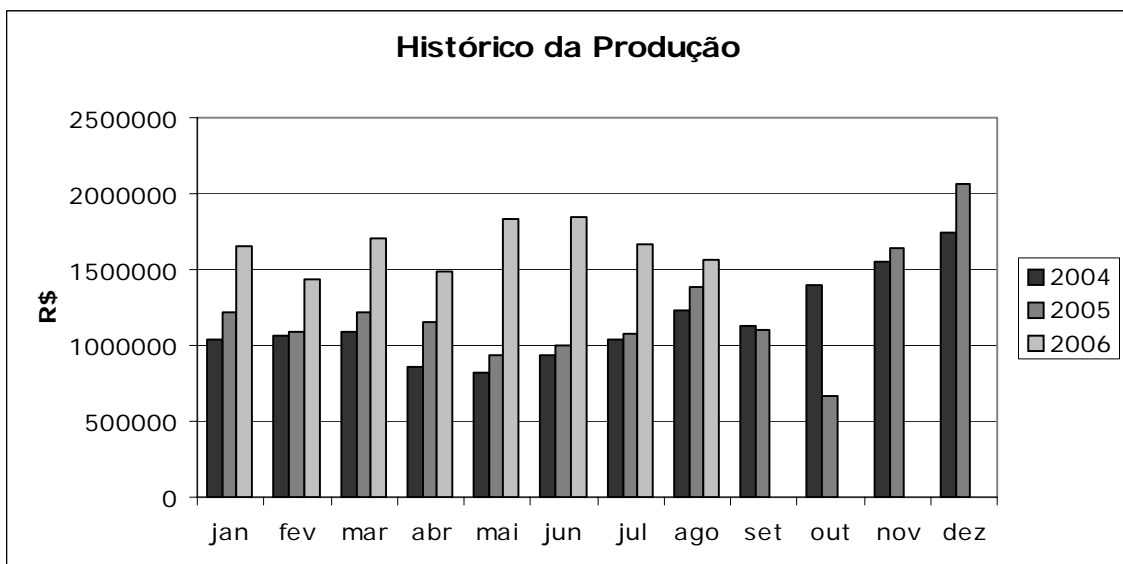


Gráfico 5.1: Histórico da Produção da Instituição Financeira

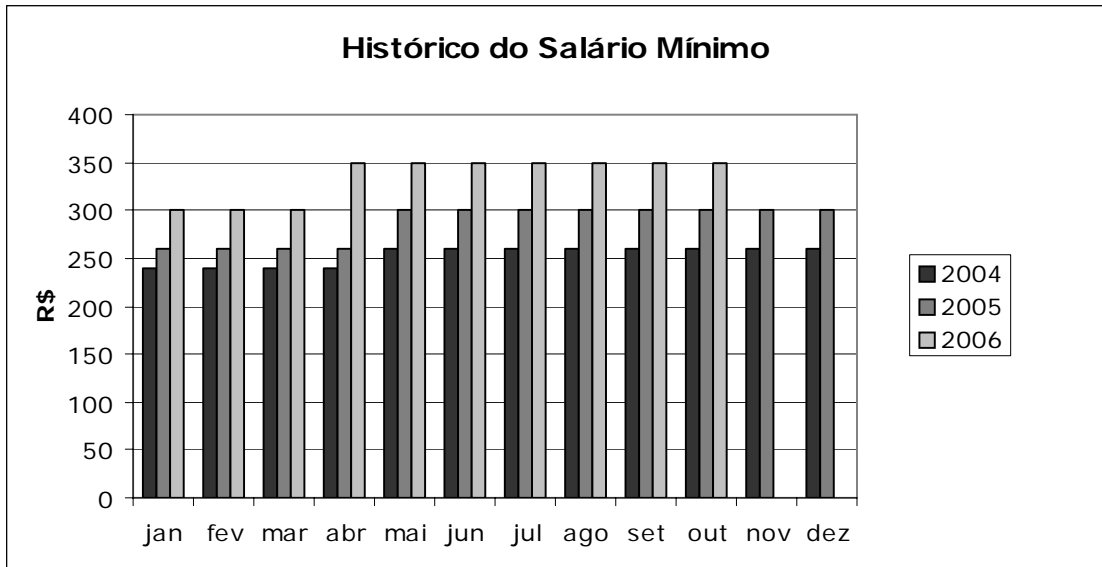


Gráfico 5.2: Histórico do Salário Mínimo

Análise: Comparando-se os dois gráficos, nota-se uma semelhança. Em 2004 a média do salário mínimo manteve-se em R\$ 253,33. No ano de 2005 ocorreu um aumento dessa média, ficando em R\$ 286,67. Em 2006, até o mês de setembro, o valor médio do salário mínimo é R\$ 333,33. Esse aumento ocorreu de forma gradativa no decorrer desses anos.

A média da produção manteve-se em R\$ 1.158.364,00 em 2004, R\$ 1.213.948,00 em 2005 e R\$ 1.464.121,00 até setembro de 2006. Ao comparar estes valores, nota-se que os valores do salário mínimo e da produção variaram na mesma proporção.

Assim comprova-se que a variação do salário mínimo interfere na produção desta Instituição Financeira.

Proposta: Esse fator econômico servirá como uma ferramenta para a Instituição Financeira entender variações em sua produção, prevendo possíveis aumentos. Vendo essa possibilidade de aumento da produção a Instituição Financeira poderá adotar estratégias que estimulem esse aumento, garantindo que o mesmo se consolide. A empresa poderá utilizar-se de outros fatores econômicos que provoca influências na produção. A análise serviu para evidenciar que a

economia também interfere na produção, mas a análise aprofundada desse aspecto fugiria do escopo desse trabalho.

4.1.2. Sazonalidade

A sazonalidade é um fator comum à produção e varia de acordo com o produto. O levantamento dessa oscilação natural da produção é importante para que a organização possa se planejar, prevendo os meses em que a produção é menor e ainda lançar-se de estratégias para aumentar a produção nesses períodos, tornando-a mais constante.

Ao comparar a produção da Instituição Financeira nos últimos anos, identificaram-se os períodos de picos mínimos e máximos, o que possibilitará Instituição Financeira um maior controle e previsibilidade.

Análise: Analisando o Gráfico 5.1 verifica-se que o aumento da produção ocorre, geralmente, no final do ano. Esse aumento pode ser atribuído ao recebimento do 13º salário e férias, por exemplo, que possibilita o cliente a dar a “entrada”, muitas vezes exigida pelas lojas. Deve-se salientar ainda que se trata de um período “festivo” em que o consumo é naturalmente maior.

Os menores valores da produção são observados entre abril e junho. Em decorrência do frio, característico dessa época, ocorre uma redução no número de financiamentos de motos, responsável pela maior parte da produção. Isto pode ser um fator que condiciona a redução da produção nesses meses.

Proposta: Com o objetivo de manter a produção mais constante, deve-se adotar estratégias para estimular a produção nos períodos em que está menor, como por exemplo: realização de parcerias com os lojistas e realização de feiras. Uma produção mais constante, sem variações bruscas, levará a um lucro também constante, dando maior segurança às finanças da Instituição Financeira, além de possibilitar investimentos em longo prazo.

4.2. Acompanhamento da Variação da Produção das Lojas

Se a produção de uma loja variar de forma muito diferente das outras podemos concluir que algum problema ocorreu para gerar essa discrepância. Por exemplo, uma lojista pode ter deixado de passar cadastros por não estar sendo bem atendido pela Instituição Financeira. Enfim, variações bruscas podem ser indícios de uma falha da Instituição Financeira. Os Gráfico 5.3 e 5.4 apresentam a produção referente a motos e automóveis, respectivamente.

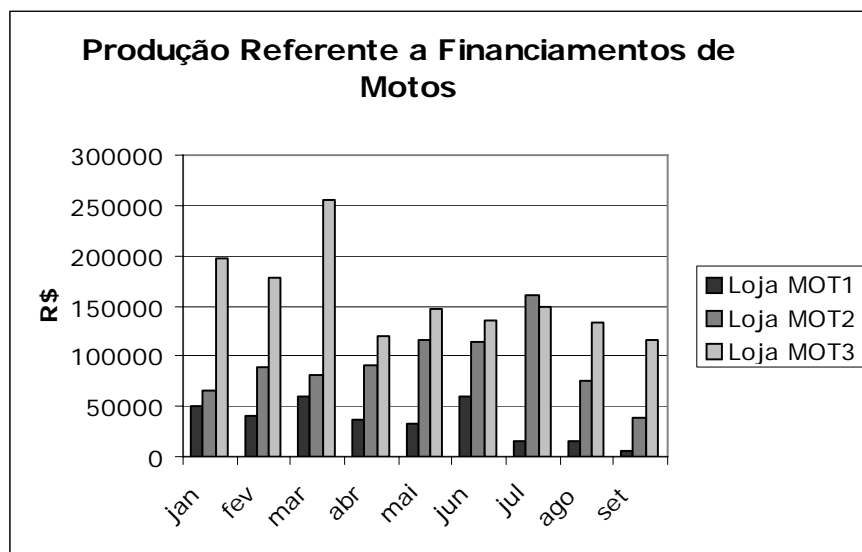


Gráfico 5.3: Produção Gerada pelo Financiamento de Motos

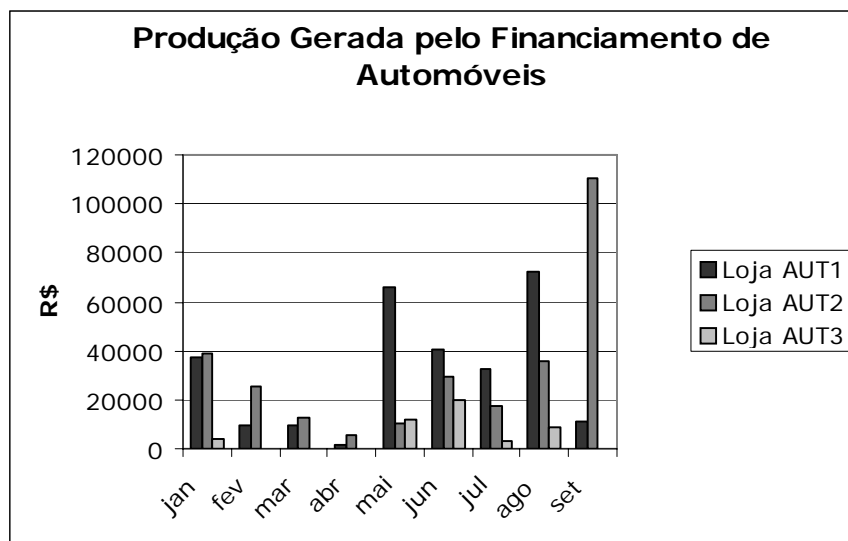


Gráfico 5.4: Produção Gerada pelo Financiamento de Automóveis

Análise: Ao analisar o Gráfico 5.3, verifica-se que a produção da loja MOT3 foi de R\$ 255.848,00 em março e caiu bruscamente para R\$ 119.304,00 em abril. Mesmo considerando o efeito da sazonalidade que prevê a redução da produção nessa época, como já foi visto anteriormente, essa redução deve ter sua causa investigada. A loja MOT2 também teve uma queda em sua produção nos meses de julho e agosto, caindo de R\$ 159.735,00 para R\$ 75.734,00. Essas discrepâncias podem ser indícios de falha da Instituição Financeira, que podem ter ocasionado a insatisfação do lojista, fazendo que esse passe a trabalhar mais com a concorrência. De forma similar, no Gráfico 5.4, nota-se também variações discrepantes como a produção da loja AUT2 nos meses de agosto e setembro, mostrando que a loja tem potencial para produzir.

Proposta: A Instituição Financeira deve acompanhar a produção das lojas, identificando variações mais acentuadas e investigar suas causas. Identificadas as causas, a Instituição Financeira deve corrigi-las de forma que a mesma causa não ocorra novamente. Aplica-se assim, uma dos princípios da qualidade: a melhoria contínua. Este acompanhamento deve ser feito pelos funcionários que atendem a loja.

4.3. Potencial de Crescimento

Toda organização deve trabalhar visando conquistar uma fatia maior do mercado e, obviamente, mantendo de forma cautelosa a parte já conquistada. Considerando as cidades envolvidas nesse estudo e que o crescimento pode ser avaliado pelo número de lojas credenciadas à Instituição Financeira, fez-se um levantamento do número de lojas existentes em cada uma das cidades e quantas dessas estão cadastradas à Instituição Financeira. Para a realização desse levantamento foi utilizado como fonte de dados os registros do Editel.

Assim, a Instituição Financeira terá uma visão do mercado que está inserida, identificando as cidades que têm ainda um mercado potencial. No estudo realizado chegou-se aos seguintes dados, conforme Gráfico 5.5 e 5.6, respectivamente.

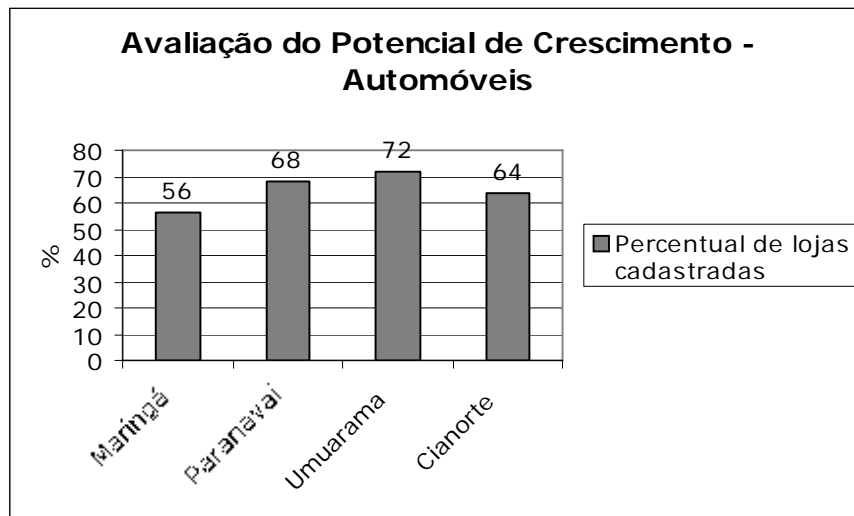


Gráfico 5.5: Análise do Potencial de Crescimento - Automóveis

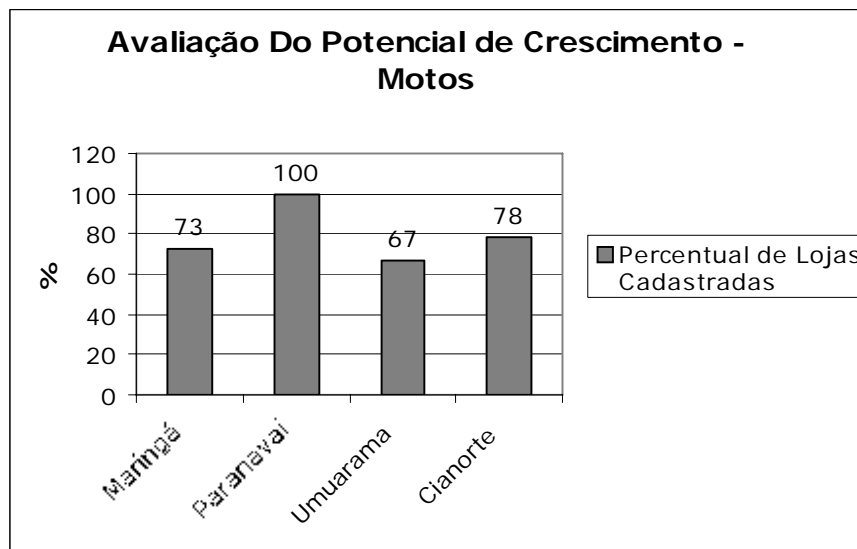


Gráfico 5.6: Análise do Potencial de Crescimento - Motos

Análise: Conforme levantamento realizado (Gráfico 5.5), Maringá possui aproximadamente 113 lojas que comercializam automóveis. Destas, 73 são cadastradas à Instituição Financeira, correspondendo ao percentual de 56%. Assim, verifica-se que nesta cidade o potencial de crescimento desse produto é alto. Em Paranaíba, a Instituição Financeira atende 68% das lojas de automóveis, em Umuarama 72% e em Cianorte 64%. Portanto, todas as cidades oferecem condições para a Instituição Financeira conquistar uma fatia maior do mercado.

Em relação ao financiamento de motocicletas, analisando os dados do Gráfico 5.6, notamos que existe uma “margem” que pode ser explorada pela Instituição Financeira, com exceção da cidade de Paranavaí, que já tem 100% das lojas cadastradas. A utilização dessa “margem” aumentará o número de lojas cadastradas e, conseqüentemente, a produção.

Proposta: A Instituição Financeira poderá lançar-se de uma política para expansão dos seus negócios e, dispondo desses dados, poderá aplicá-la no “ponto certo”, já que saberá onde o potencial de crescimento é maior, tendo resultados mais efetivos. Se for observado que o potencial de crescimento é baixo, a loja poderá priorizar a melhoria do atendimento, dando maior assistência às lojas. Então, conhecendo o ambiente no qual atua, a Instituição Financeira poderá definir com maior precisão as estratégias que irá utilizar para aumentar sua produção.

4.4. Relação Lojista-Instituição Financeira

4.4.1. Divulgação da Loja

A divulgação que cada loja faz, particularmente, reflete diretamente na produção da Instituição Financeira. Isso porque, quanto maior e melhor, for a divulgação mais clientes serão atraídos. Esse aumento do fluxo de clientes nas lojas ocasionará um maior número de vendas, beneficiando a loja e a Instituição Financeira.

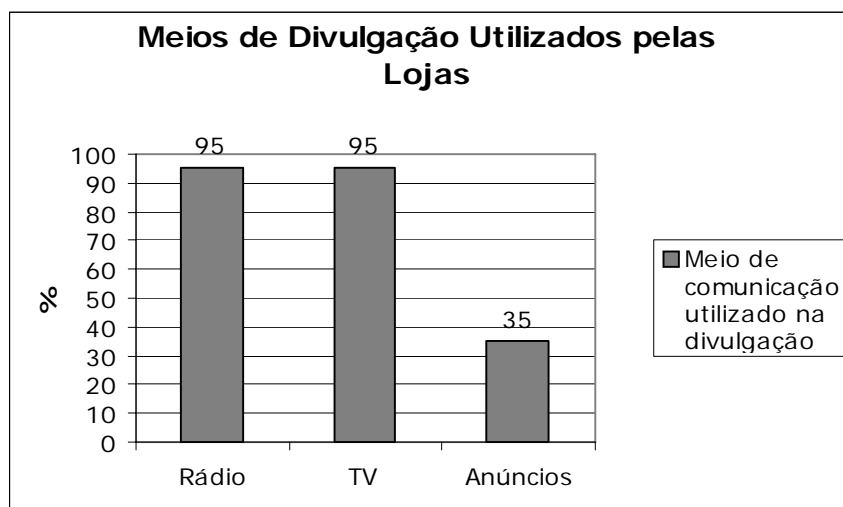


Gráfico 5.7: Meios de Divulgação utilizados pelas Lojas

Análise: De acordo com os dados coletados verifica-se que o Rádio e TV são os meios mais utilizados pelos lojistas, utilizados por 95% deles, indicando que as lojas estão investindo em divulgação.

Proposta: Apesar do alto percentual de divulgação apresentado no Gráfico 5.7, isso não garante que os resultados sejam efetivos. Por exemplo, as propagandas podem estar sendo veiculadas em horários inadequados, não atingindo o público alvo. Por este motivo, a Instituição Financeira poderá adotar estratégias para complementar essa divulgação, tomando a iniciativa e estimulando a participação de feiras de automóveis, por exemplo, onde existe uma grande concentração de clientes potenciais e aproveitando para reforçar a parceria.

4.4.2. Processos Realizados na Instituição Financeira

A eficiência dos processos realizados na Instituição Financeira é um aspecto de extrema relevância para os lojistas, já que os lojistas, muitas vezes diante dos clientes, dependem de respostas ou informações diversas para firmar a venda. Se a Instituição Financeira não otimizar seu processo, tornando-o mais rápido, não facilitar o contato com o lojista, certamente essa perderá a preferência, pois a maioria dos lojistas são parceiros de Instituições concorrentes, podendo optar por aquela que atenda melhor suas necessidades.

No Gráfico 5.8 abordou-se a avaliação do lojista em relação a dois procedimentos básicos da Instituição Financeira: a análise e reanálise de cadastros, obtidas pelas respostas às questões 2 e 3.

Análise: Conforme exposto no Gráfico 5.8, verifica-se que 90% dos lojistas consideram Bom o tempo para análise de cadastros. Quando questionados sobre a reanálise esse percentual cai e somente 70% dos lojistas classificam como Bom o tempo para reanálise, e 30% o classificam como Ruim. Percebe-se então que os lojistas estão “menos satisfeitos” com os procedimentos de reanálise.

Proposta: Para evitar que os cadastros sejam encaminhados para a reanálise, deve-se investigar os motivos mais comuns que levam a recusa do crédito. Dispondo desses dados a Instituição

Financeira poderá orientar seus funcionários e lojistas, evitando que os cadastros sejam reprovados pelos mesmos motivos. Dessa forma a Instituição Financeira promoverá uma melhoria contínua, evitando os processos de reanálise e garantindo a satisfação dos lojistas e clientes. Isso pode ser um indício de que os lojistas não estão suficientemente informados em relação à política da Instituição.

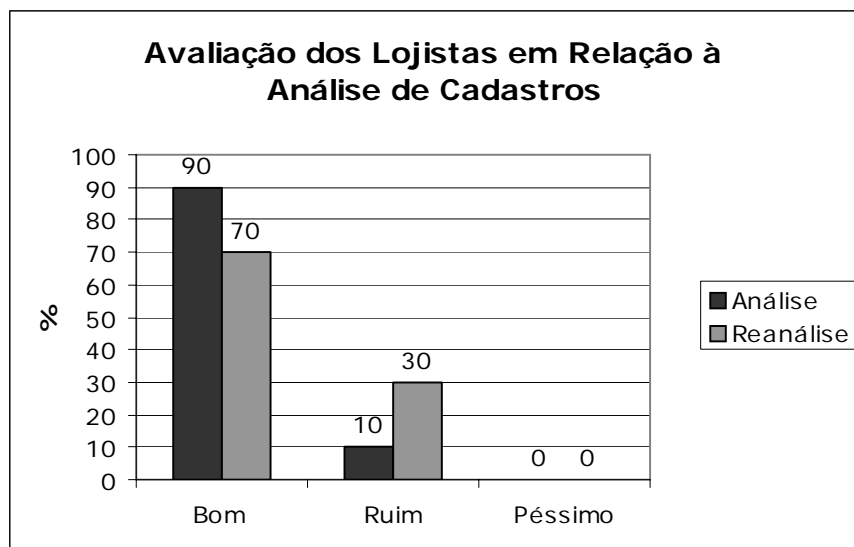


Gráfico 5.8: Avaliação dos Lojistas em Relação à Análise de Cadastros

4.4.3. Avaliação do Conhecimento do Lojista em Relação à Política e Procedimentos da Instituição Financeira

O lojista deve ter conhecimento da política e dos procedimentos da Instituição Financeira, evitando a análise desnecessária de fichas, visto sua impossibilidade, e também os casos de documentação insuficiente ou ainda documentos sem conformidade com a política vigente. Quando questionados em relação às informações recebidas, obteve-se os resultados expostos no Gráfico 5.9.

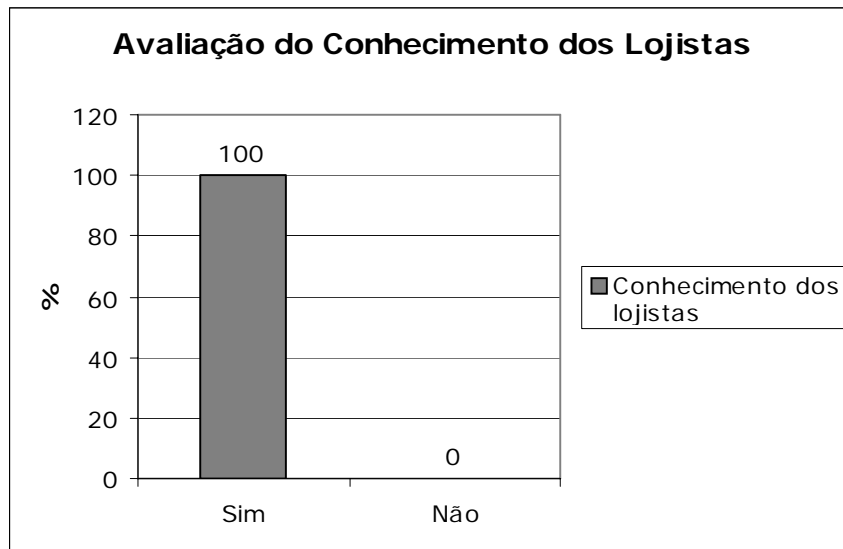


Gráfico 5.9: Auto-Avaliação, por parte dos lojistas, em relação aos assuntos da Instituição Financeira

Análise: Os lojistas consideram-se, unanimemente, bem informados em relação à política da Instituição Financeira.

Proposta: Apesar dessa auto-avaliação otimista por parte dos lojistas, o número de cadastros enviado para reanálise evidencia que os mesmos ainda desconhecem boa parte da política, visto a complexidade desta. Por esse motivo cada reprova de cadastro deve ser visto como uma oportunidade de esclarecimento de determinado ponto da política que levou à esta recusa de crédito. Esse esclarecimento deve ser feito pelo funcionário que atende a loja e deve se estender a todos os vendedores e não somente àquele enviou o cadastro.

4.4.4. Avaliação dos Lojistas em Relação ao Atendimento prestado na Agência

Novamente ressalta-se a importância do atendimento, principalmente em uma empresa Prestadora de Serviços. No caso da Instituição Financeira entende-se essa importância em função do constante contato que os lojistas têm com os funcionários da Instituição. Assim avaliamos a opinião destes em relação ao atendimento prestado na agência, obteve-se os resultados expostos no Gráfico 5.10.

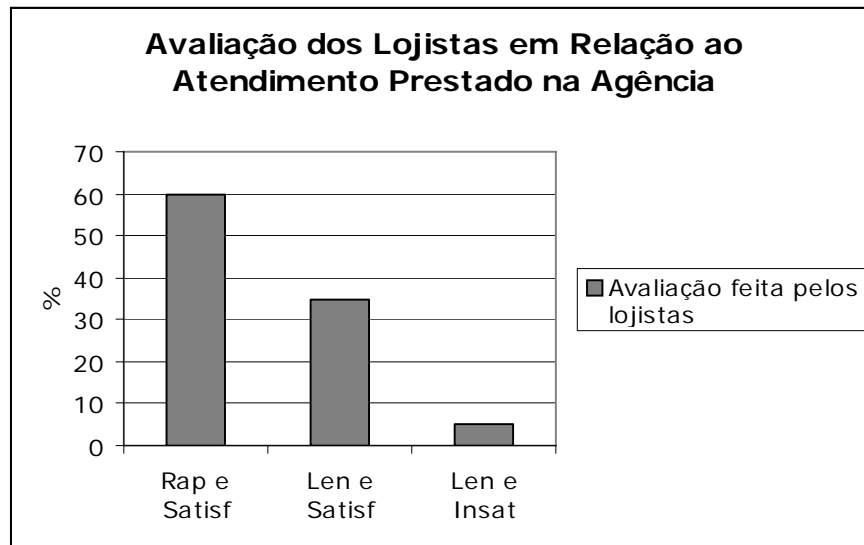


Gráfico 5.10: Avaliação dos Lojistas em Relação ao Atendimento Prestado na Agência

Análise: Conforme observado no Gráfico 5.10, 60% dos lojistas consideram o atendimento da agência. Já 35% dos lojistas consideram o atendimento satisfatório, mais lento e os 5% restantes consideram-no lento e Insatisfatório. Assim verifica-se que o maior problema do atendimento é a lentidão.

Proposta: Novamente faz-se necessário uma definição exata das funções de cada funcionário. Isso facilitará para o lojista, pois caso esse mesmo problema venha ocorrer novamente, o lojista já saberá quem procurar e de quem cobrar uma resolução quando esse problema não for resolvido.

4.4.5. Avaliação dos Lojistas em Relação ao Empenho Demonstrado pelos Funcionários

Em uma empresa prestadora de Serviços, em função da “produção” e atendimento ocorrerem simultaneamente, o processo deve dispor de uma flexibilidade para adaptar-se às situações. No caso de uma Instituição Financeira, comumente os lojistas/clientes expõem diversos problemas que necessitam de resolução rápida. Daí a importância do empenho que todos os funcionários devem ter e demonstrar aos lojistas/clientes. Caso não apresentem uma resolução ou pelo menos um retorno rápido isso, certamente, influirá de forma negativa na avaliação ao atendimento que, como já foi dito anteriormente é o principal fator de avaliação numa prestadora de Serviços. No estudo realizado obteve-se os resultados apresentados no Gráfico 5.11.

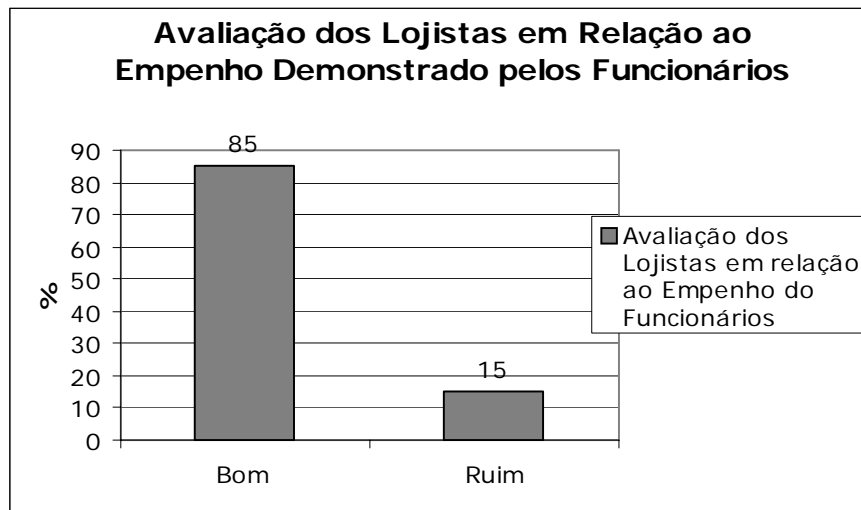


Gráfico 5.11: Avaliação do Empenho Demonstrado pelos Funcionários

Análise: Em função da importância do empenho que os funcionários devem ter, o percentual de 15%, apresentado no gráfico 5.11, pode ser considerado alto, indicando que esse fator ainda pode melhorar.

Proposta: É importante que os funcionários saibam interpretar os problemas passados pelos lojistas/clientes, para que possam encaminhá-los para a pessoa certa e que tenha o conhecimento necessário para resolvê-los. Os funcionários devem ter suas funções bem definidas para que uma eventual cobrança na resolução de determinado problema possa ser feita diretamente com essa pessoa. E outra, se problemas similares ocorrerem, o lojista/funcionário saberá já com quem conversar, evitando o “empurra-empurra” entre os funcionários.

4.4.6. Sugestões e Reclamações citadas pelos Lojistas

A Instituição Financeira, como todas as empresas, precisa de um *Feedback* do seu processo, para que possa implantar melhorias ou atuar na correção de falhas. Esse *Feedback* deve ser obtido com certa periodicidade, pois novos problemas surgem com frequência.

No questionário aplicado, foram citadas algumas reclamações, entre elas:

- Mal atendimento das assessorias de cobrança;
- Demora na solução de problemas;
- Falta de atenção do funcionário que atende a loja;
- Taxas altas.

As sugestões foram as seguintes:

- Maior comprometimento quando um serviço é solicitado;
- Propiciar consultas de cadastros via sistema;
- Melhorar as condições de aprovação para autônomo.

Proposta: Adotar formas para obter o *Feedback* do processo, através de questionário como este, por exemplo. É importante lembrar que algumas das reclamações não cabem à agência atender, pois os procedimentos da agência são regidos por uma política definida pela matriz. O fato é que em meio destas identifica-se muitos fatores que podem ser melhorados pela agência, como a falta de atenção do funcionário e o maior comprometimento quando um serviço for solicitado. E é aí que a Instituição deve atuar.

4.5. Relação Cliente-Instituição Financeira

4.5.1. Caracterização dos Clientes que Responderam o Questionário Aplicado

Esse questionário foi respondido por 42 clientes. A maioria desses comparecem à agência para efetuar pagamentos de parcelas, fazendo do caixa o local de maior fluxo. Por este motivo o questionário foi colocado nesse local.

O maior movimento no caixa se dá no começo do mês, geralmente 5º dia útil, data em que é realizada a maioria dos pagamentos e em horários de almoço, indicando que a agência é freqüentada por muitos clientes que trabalham no centro, local onde está localizada a agência, e pela proximidade optam por fazer o pagamento direto no caixa da Instituição Financeira. Outro motivo que levam as pessoas a comparecerem na agência é o atraso, já que o prazo para

pagamento com o carnê é de até 15 dias de atraso. Esses pagamentos são feitos, em sua maioria, com atraso, que não excede os 45 dias, prazo máximo para recebimento no caixa. Esse atraso, de acordo com comentários feitos pelos clientes, deve-se à data de vencimento incoerente, atraso no recebimento dos salários, etc..

Assim observa-se que a agência é freqüentada por clientes que retornam todo mês, influenciados pelos motivos citados, ficando habituados a fazer no pagamento na agência.

4.5.2. Classificação do Atendimento

O atendimento é um fator primordial para promover a fidelização do cliente e também pode ser utilizado como diferencial competitivo. Os clientes podem avaliar o atendimento sob várias formas como: a cordialidade e simpatia do atendente, pelo tempo de atendimento, principalmente no caixa, onde gera filas, pela precisão das informações fornecidas e também pelo poder de argumentação do atendente, entre outros. No questionário aplicado obteve-se as informações relacionadas no Gráfico 5.12.

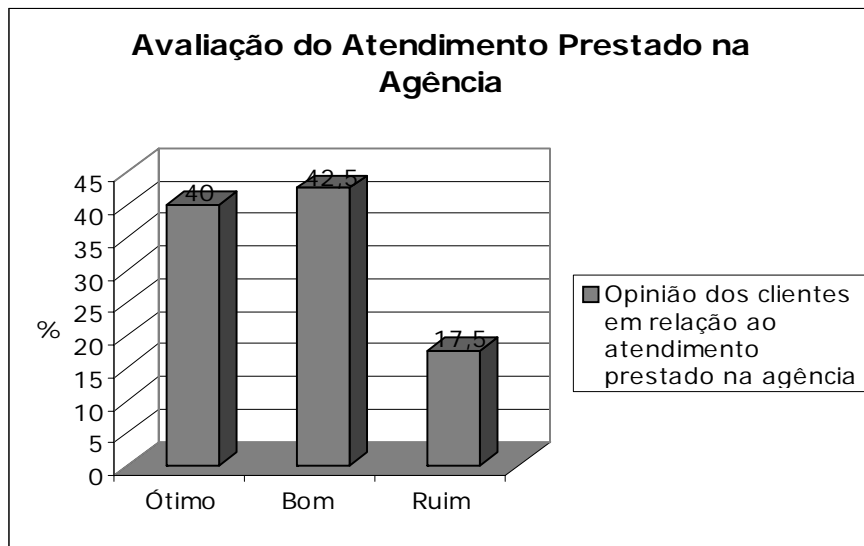


Gráfico 5.12: Avaliação do Atendimento Prestado na Agência

Análise: Quase 18% dos clientes classificaram o atendimento como Ruim. Esse percentual está alto, considerando que o atendimento é o principal fator de avaliado pelos clientes em uma empresa prestadora de Serviços.

Proposta: Como já foi dito anteriormente, os clientes podem avaliar o atendimento sob várias formas. Assim deve-se garantir o bom nível de instrução dos funcionários, para que o mesmo tenha pleno domínio sobre assuntos do seu setor e também conhecimento sobre o funcionamento básico dos outros setores. Dessa forma, o funcionário estará apto para esclarecer as dúvidas apresentadas pelos clientes, de forma precisa e segura.

Reforçando a importância do atendimento, os responsáveis por cada setor devem acompanhar e observar o atendimento prestado pelos funcionários, verificando pontos como cordialidade, formas de tratamento, educação, agilidade no atendimento, etc., corrigindo-os quando necessário, até que atinjam um nível desejável. Existem treinamentos que visam aprimorar o comportamento dos funcionários diante dos clientes, apresentando-se como uma alternativa para garantir um bom atendimento.

4.5.3. Domínio do Atendimento no ato do financiamento

O atendimento prestado no ato do financiamento pode determinar se este se efetivará ou não. Se o vendedor souber cativar o cliente, utilizando-se de uma boa argumentação, maior a chance do mesmo efetuar a compra. A importância desse contato inicial com o cliente também se refere às informações fornecidas ao cliente, no que diz respeito ao financiamento. Na análise abaixo se objetivou avaliar o controle que os funcionários da Instituição Financeira têm do atendimento prestado pelos lojistas. Observou-se:

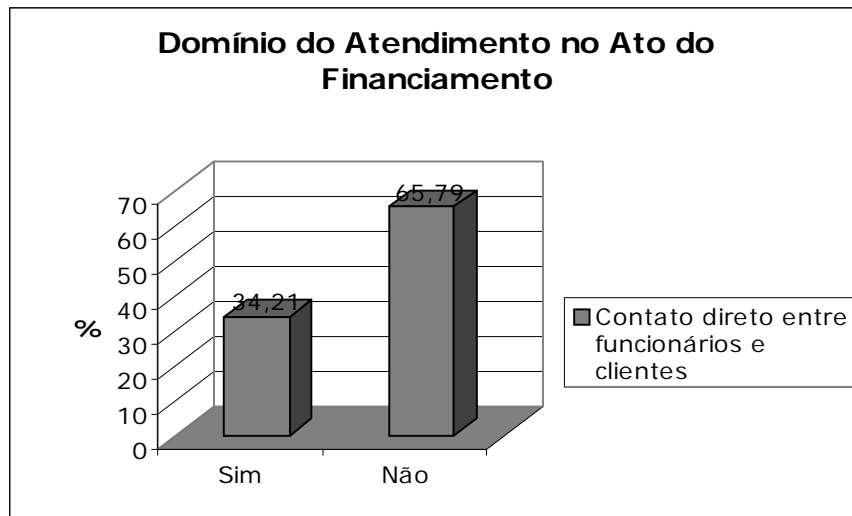


Gráfico 5.11: Domínio do Atendimento no Ato do Financiamento

Análise: Analisando o Gráfico acima verificamos que aproximadamente 66% dos clientes atendidos, no ato do financiamento, mantêm contato somente com os lojistas. Determinado vendedor poderá não dispor do poder de argumentação necessária para convencer o cliente ou ainda não fornecendo as informações necessárias, comprometendo a venda, o que afetará diretamente a produção da Instituição Financeira.

Outra consequência disso, é que informações básicas, em relação à Instituição Financeira, que devem ser passadas no ato do financiamento, como data de vencimento, valor da parcela, procedimentos para pagamentos, esclarecimentos sobre os Seguros, ficam todos a cargo dos lojistas. Caso seja passada alguma informação incorreta, certamente ocasionará a insatisfação do cliente, prejudicando a credibilidade da Instituição Financeira.

Proposta: O ideal seria uma maior participação dos funcionários da Instituição Financeira nas atividades da loja, esclarecendo dúvidas referentes aos procedimentos da Instituição Financeira, possibilidade de financiamento, auxiliando na conferência de documentos e garantindo que informações básicas sejam fornecidas aos clientes. Isso reduzirá o número de análises desnecessárias, já que os cadastros com falhas ou com documentação incorreta serão identificadas antes de serem encaminhadas para a análise. Deve-se lembrar que em muitos casos, os clientes não têm um outro contato com a Instituição Financeira, pois recebem o carnê e efetuam o pagamento direto nas agências bancárias, principalmente clientes que residem em

idades que não possuem a agência da Instituição Financeira. Por este motivo todas as informações relevantes devem ser passadas no ato do financiamento.

4.5.4. Informações Fornecidas aos Clientes

Os clientes, ao fazerem um financiamento, devem estar devidamente informados sobre os procedimentos da Instituição Financeira, como: formas de pagamento, taxas e tarifas utilizadas, condição para que seja acionado o Seguro (incluso no financiamento), data de vencimento, valor exato da parcela, etc. Isso reduzirá a chance de ocorrer insatisfação por parte do cliente, já que o mesmo estará ciente dessas informações. A insatisfação gerada por falta dessas informações é muitas vezes irreversível.

Para avaliar esse aspecto, aplicou-se um questionário, respondido pelos clientes, com o objetivo de avaliar este e demais aspectos. Ver figura 5.12.

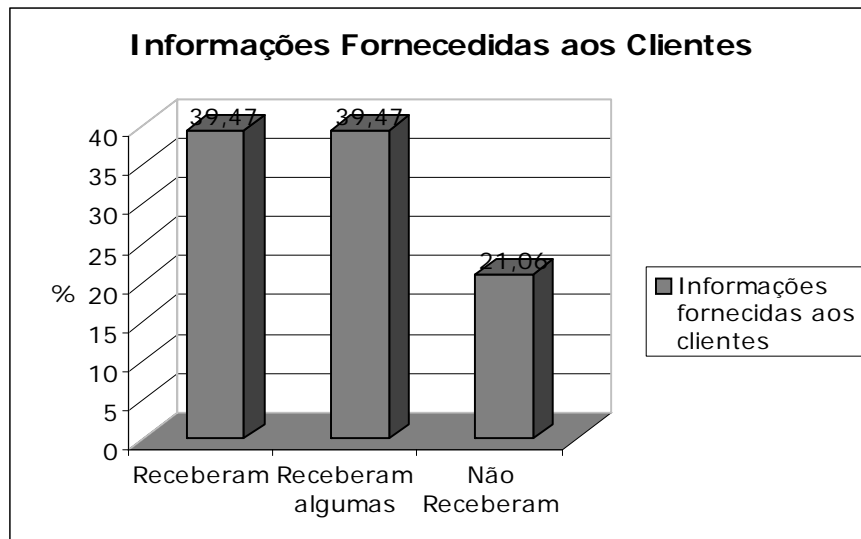


Gráfico 5.12: Informações Fornecidas aos Clientes

Análise: Observou-se que aproximadamente 25% dos clientes afirmaram não ter recebido as informações necessárias, referentes ao seu financiamento, porcentagem considerada alta. Essa questão provavelmente gerou insatisfação por parte dos clientes que, além de se recusarem a fazer um novo financiamento pela Instituição Financeira, prejudica a mesma fazendo um

Marketing negativo. Assim, a falta de informações pode ser apontada como uma das causas que barram o aumento da produção.

Proposta: Deve-se promover uma conscientização dos lojistas em relação à importância de que as informações sejam corretamente transmitidas. Por exemplo, se o lojista não colocar o vencimento das parcelas de acordo com o que foi solicitado pelo cliente, esse contrato poderá gerar uma inadimplência, o que além de gerar a insatisfação com a loja, que se estenderá à Instituição Financeira, dificultando a aprovação de cadastros. Outro exemplo seria o não esclarecimento das condições para que seja acionado o Seguro, comprometendo a cobertura deste.

Para garantir que essas informações serão corretamente transmitidas a Instituição Financeira poderá elaborar uma “cartilha” , descrevendo-as, para que o lojista entregue ao cliente no ato do financiamento. Assim o cliente terá conhecimento prévio dos procedimentos e condições, evitando a insatisfação do mesmo.

5. Considerações Finais

A análise dos resultados nos permite afirmar que a Instituição Financeira apresenta pontos a serem melhorados, como por exemplo, o atendimento, que é o principal fator de avaliação em uma empresa Prestadora de Serviços. O atendimento foi classificado como Ótimo por apenas 40% dos clientes. Segundo avaliação dos lojistas, 35% destes classificam o atendimento como lento, mas satisfatório. Assim percebe-se que o atendimento ainda pode ser melhorado pela Instituição Financeira, podendo com isso ganhar a preferência dos lojistas/clientes e conseqüentemente ocasionar um possível aumento da produção.

Outro fator que pode ser citado como exemplo, é o fornecimento de informações aos lojistas/clientes. No estudo, 21% dos clientes afirmam que não receberam nenhuma informação a respeito do financiamento, percentual que pode ser considerado alto. Quando existe um fluxo de informações eficiente entre a Instituição Financeira e os lojistas/clientes ocorrerá uma otimização do processo, fazendo-o mais rápido e reduzindo a insatisfação dos lojistas e tendo uma maior garantia da satisfação do cliente, já que o mesmo conhecerá os procedimentos.

Assim, podemos afirmar que a Instituição Financeira poderá exercer o controle sob sua produção, buscando um *Feedback* do processo, atuando em pontos que podem ser considerados como possíveis causas da estagnação ou redução da produção. Poderá ainda identificar essas causas através da análise de dados, como variação da produção, analisando comportamentos discrepantes.

Visto que a produção da Instituição Financeira sofre influência direta das condições de mercado, esta poderá utilizar índices econômicos como ferramenta para entender as variações em sua produção, ou ainda, “prever” o aumento da produção, possibilitando a adoção de estratégias para garantir que essa “previsão” ocorra.

A Instituição Financeira também poderá manipular os números de sua produção, fazendo um estudo de mercado e avaliando as regiões que ainda tem um potencial de crescimento, onde poderá fazer investimentos para ampliar seus negócios.

Conclui-se que a Instituição Financeira poderá manipular os números de sua produção de várias formas. Exercendo esse “controle” a Instituição Financeira terá maior previsibilidade em relação à sua produção, dando maior segurança às suas finanças.

Referências Bibliográficas

DAVIS, Mark M.; AQUILIANO, Nicholas J.; CHASE, Richard B.. **Fundamentos da Administração da Produção**. 3ª Porto Alegre: Bookman, 2001.

GIANESI, Irineu G. N.; CORREA, Henrique Luiz. **Administração Estratégica de Serviços: Operações para a satisfação do cliente**. São Paulo: Atlas, 1994. 233 p.

GRÖNROOS, Crhistian. **Marketing: Gerenciamento e Serviços**. 2ª Rio de Janeiro: Campus, 1995. 376 p.

KLOTTER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Principios de Marketing**. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1993.

MARTINS, P. G.; LAUGENI, F.P.. **Administração da Produção**. 2. ed. Saraiva, 2005.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da Qualidade: Teoria e Prática**. 2ª São Paulo: Atlas, 2004.

PROFESSORES DO DEPARTAMENTO DE MERCADOLOGIA DA FGV-EAESP E CONVIDADOS (Org.). **Gestão de Marketing**. São Paulo: Saraiva, 2004.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; HARLAND, C.; HARISSON, A. **Administração da Produção**. Editora Atlas, 1997.

{Capa de fundo}

Departamento de Informática
Curso de Engenharia de Produção
Av. Colombo 5790, Maringá-PR
CEP 87020-900
Tel: (044) 3261-4324 / 4219 Fax: (044) 3261-5874

