

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

RAPHAEL GARCÊS PEREIRA

GESTÃO DO ATENDIMENTO AO CLIENTE: um estudo de caso da Gerência de
Relacionamento com o Cliente da Companhia Energética do Maranhão - CEMAR

SÃO LUÍS
2017

RAPHAEL GARCÊS PEREIRA

GESTÃO DO ATENDIMENTO AO CLIENTE: um estudo de caso da Gerência de Relacionamento com o Cliente da Companhia Energética do Maranhão - CEMAR

Monografia apresentada ao curso superior de Administração de Empresas da Universidade Federal do Maranhão – UFMA, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Esp. Irailton Melo de Souza

SÃO LUÍS
2017

Ficha gerada por meio do SIGAA/Biblioteca com dados fornecidos pelo (a)
autor (a).
Núcleo Integrado de Bibliotecas/UFMA

Garcês Pereira, Raphael.

GESTÃO DO ATENDIMENTO AO CLIENTE : um estudo de caso da Gerência de Relacionamento com o Cliente da Companhia Energética do Maranhão - CEMAR / Raphael Garcês Pereira. - 2017.

43 f.

Orientador(a): Irailton Melo de Souza. Monografia (Graduação) - Curso de Administração, Universidade Federal do Maranhão, Universidade Federal do Maranhão, 2017.

1. Atendimento. 2. Cliente. 3. Gestão. 4. Relacionamento. I. Melo de Souza, Irailton. II. Título.

RAPHAEL GARCÊS PEREIRA

GESTÃO DO ATENDIMENTO AO CLIENTE: um estudo de caso da Gerência de
Relacionamento com o Cliente da Companhia Energética do Maranhão

Monografia apresentada ao Curso Superior de
Administração de Empresas da Universidade
Federal do Maranhão – UFMA, como requisito para
obtenção do título de Bacharel em Administração.

Aprovada em: ___ / ___ / ___

BANCA EXAMINADORA

Prof. Esp. Irailton Melo de Souza
Orientador

2º Examinador

3º Examinador

A Deus por sua infinita graça e misericórdia.

As minhas mães, por todo amor.

Ao meu pai por ser meu exemplo de caráter.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar agradeço a Deus por sempre me estender a mão e nunca deixar que eu me sinta só, mesmo em meio às dificuldades.

Aos meus familiares, em especial as minhas mães, que sempre foram minhas maiores incentivadoras, e lutaram para que eu me tornasse um homem de caráter, ao meu pai, homem guerreiro e honesto, a quem tenho como maior exemplo de integridade.

À minha namorada, Samantha, meu alicerce, companheira da vida.

Aos meus amigos companheiros de curso na UFMA, Leo, Rafael, Leticia, Hosana, Jessica, Camila e Eloneida, que contribuíram cada um à sua maneira para que fosse possível essa caminhada.

Ao meu amigo Israel, incentivador, um verdadeiro irmão que a vida me presenteou.

Ao meu orientador, prof. Irailton, que teve muita paciência e disponibilidade comigo.

À professora Adriana Araújo, que possibilitou o acesso à realização da entrevista, e igualmente à Fernanda, gerente da CEMAR que me cedeu o seu tempo para realizar a entrevista.

“Atendimento ao cliente não é uma técnica a ser implantada, mas uma postura a ser cultivada.”

Mário Persona

RESUMO

Estudos recentes comprovam que a qualidade no atendimento ao Cliente tem muito mais importância nas decisões de compra dos consumidores do que a qualidade dos próprios produtos. Diante desse fator diferenciador de mercado, as empresas procuram cada vez mais trabalhar no sentido de criar uma cultura voltada para a valorização do cliente e otimização de seu atendimento. As empresas devem compreender que a satisfação do cliente não pode ser apenas uma opção, e sim uma meta necessária para o seu sucesso. O objetivo deste estudo foi analisar como a CEMAR, através de sua Gerência de Relacionamento com o Cliente, traduziu essa necessidade em medidas estratégicas com o intuito de promover um melhor atendimento ao seu cliente. A análise feita mostra que através de uma reestruturação administrativa, a CEMAR adotou uma cultura de foco no cliente, que comprovam ganhos importantes para a imagem da empresa, e reforçam a importância da construção de um relacionamento sólido com o cliente, baseado na melhoria e no aumento dos seus canais de atendimento. Para melhor compreensão do objeto analisado, utilizaram-se como metodologia da pesquisa os estudos bibliográficos e um estudo de caso realizado através de uma entrevista com a Gerente de Relacionamento com o Cliente da CEMAR, e pesquisas de satisfação do consumidor realizadas por institutos especializados.

Palavras-chave: Atendimento, cliente, relacionamento, CEMAR

ABSTRACT

Recent studies show that customer service quality is much more important in consumer buying decisions than the quality of the products themselves. Faced with this differentiating factor of the market, companies increasingly seek to work towards creating a culture focused on customer appreciation and optimization of their service. Companies should realize that customer satisfaction can not be just an option, but a necessary goal for their success. The objective of this study was to analyze how CEMAR, through its Customer Relationship Management, translated this need into strategic measures with the purpose of promoting a better service to its client. The analysis shows that through an administrative restructuring, CEMAR has adopted a culture of customer focus, which proves important gains for the company's image, and reinforce the importance of building a solid relationship with the customer, based on improvement and Increase their service channels. For a better understanding of the analyzed object, the bibliographic studies were used as a research methodology and a case study was conducted through an interview with CEMAR's Customer Relationship Manager and consumer satisfaction surveys carried out by specialized institutes.

Keywords: Attendance, customer, relationship, CEMAR

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANEEL:	Agência Nacional de Energia Elétrica
CEMAR:	Companhia Energética do Maranhão
CHESF:	Companhia Hidroelétrica do São Francisco
CRM:	Customer Relationship Manager
IASC:	Índice ANEEL de Satisfação do Consumidor

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1	4Ps do Composto de Marketing.....	15
Figura 2	Visão da criação de valor de acordo com o perfil da empresa.....	20
Figura 3	Modelo Ideal de Atendimento.....	21
Figura 4	Benefícios da Satisfação do Cliente e Qualidade do Serviço.....	23
Figura 5	Classificação dos Clientes da CEMAR.....	30
Figura 6	Variáveis avaliadas no questionário aplicado por meio de escala de mensuração.....	32
Figura 7	Índice ANEEL de satisfação do consumidor no ano de 2000 no Brasil.....	33
Figura 8	Índice ANEEL de Satisfação do Consumidor (IASC) dos anos de 2000 a 2008.....	34
Figura 9	Resultados Iasc CEMAR de 2009 a 2016.....	36
Figura 10	Resultados Aplicados ao modelo Iasc - Relatório 2016.....	37
Figura 11	Tabela detalhada do relatório IASC 2016.....	37

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
2	MARKETING	13
2.1	Conceito e funções do Marketing	13
2.2	Composto de Marketing	14
2.2.1	Produtos e serviços.....	15
2.2.2	Preço.....	16
2.2.3	Praça.....	17
2.2.4	Promoção.....	17
3	GESTÃO DE RELACIONAMENTO COM O CLIENTE	18
3.1	Cliente	18
3.2	Valor	19
3.3	Atendimento	20
3.4	Satisfação e fidelização dos clientes	22
3.5	Marketing de Relacionamento com o Cliente – CRM	24
4	METODOLOGIA	26
4.1	Tipo de Pesquisa	26
4.2	Coleta de dados	27
5	RESULTADOS DA PESQUISA	28
5.1	Descrição do campo de pesquisa	28
5.1.1	Abrangência da CEMAR.....	29
5.1.2	Identidade Corporativa.....	30
5.2	A CEMAR e o seu relacionamento com o cliente	30
5.2.1	Canais de atendimento ao cliente na CEMAR.....	35
5.3	Resultados atuais lasc da CEMAR	36
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	38
	REFERÊNCIAS	40
	APÊNDICE – Roteiro de Entrevista	43

1 INTRODUÇÃO

Atualmente as empresas sentem cada vez mais a necessidade de ampliar suas técnicas de gestão de atendimento ao cliente. Em tempos de grande competitividade entre as empresas, e clientes cada vez mais exigentes, as organizações precisam diferenciar seus produtos e serviços através de um excelente atendimento aos clientes. É fundamental acompanhar, conhecer e compreender o cliente, que cada vez mais informado e cheio de opções, torna-se o personagem principal de todo o processo.

Conquistar e manter um cliente é o grande desafio para as empresas, e para isso ela deve estar preparada para saber atender e se antecipar às necessidades do mesmo, ouvir as reclamações, sugestões, e desenvolver estratégias de aproximação que transformem todo o feedback em melhorias contínuas nessa relação, e melhores produtos e serviços oferecidos ao cliente.

Produtos e serviços estão cada vez mais semelhantes, e por isso o diferencial está na forma como ele é adquirido, ou seja, através do atendimento. Para isso é necessário que as empresas invistam em seu cliente, e principalmente na criação de uma cultura organizacional que o valorize, identificando as necessidades do público e capacitando os funcionários para prestar um bom atendimento.

A qualidade na gestão do atendimento ao cliente no Brasil ainda é motivo de muitas críticas por parte dos consumidores, principalmente na área de prestação de serviços.

Diante dessa realidade, o presente trabalho busca responder o seguinte questionamento: Como a CEMAR trabalha para melhorar o seu atendimento ao cliente?

A partir desta pergunta, tem-se como objetivo geral, analisar a gestão do atendimento ao cliente na CEMAR, a partir de sua Gerência de Relacionamento com o Cliente.

Os objetivos específicos do estudo são:

- a) Relacionar a gestão de clientes da CEMAR às teorias administrativas;
- b) Avaliar a gestão de relacionamento com o cliente da CEMAR a partir de sua evolução histórica;
- c) Verificar se as ações da empresa têm empreendido no sentido de tornar seu atendimento mais ágil e satisfatório.

A metodologia adotada na pesquisa foi o estudo de caso na CEMAR, que tem como atividade a comercialização e distribuição de energia elétrica no estado do Maranhão. A partir deste estudo pôde-se analisar como a empresa trabalha a sua gestão de atendimento ao cliente, sendo realizada uma entrevista com a gerente de relacionamento com o cliente, e através desta, feita uma comparação das informações obtidas com os dados disponíveis em pesquisas de satisfação do cliente feitas pela ANEEL e institutos especializados.

Este trabalho está estruturado da seguinte forma: no primeiro e segundo capítulos são apresentados os conceitos de marketing, clientes, valor, atendimento, fidelização e satisfação dos clientes e Marketing de Relacionamento com o Cliente – CRM, que servirão de base para a compreensão do tema. No terceiro capítulo será apresentada a metodologia do trabalho e as técnicas utilizadas para realização da pesquisa. No quarto capítulo será apresentado o estudo de caso da Companhia Energética do Maranhão - CEMAR, sua política de atendimento ao cliente e os resultados da análise feita. Por fim, as considerações gerais e análises conclusivas do estudo de caso.

2 MARKETING

Neste capítulo serão apresentados os conceitos de marketing e suas subdivisões, dando ênfase na sua importância para a gestão do atendimento ao cliente.

2.1 Conceito e funções do Marketing

O termo marketing originalmente era usado para se definir atividades que eram realizadas antes da venda ou promoção de um produto. Ao longo dos anos foi ganhando definições e conceitos variados, tornando seu estudo e aplicabilidade muito mais abrangentes.

Segundo Cobra (1997), os desafios para a compreensão do marketing são muitos e diante disso, o marketing vem passando por várias teorias que procuram compreender melhor seu papel e atuação.

Para Chiavenato (2005, p.2), “marketing constitui uma filosofia de gestão que reconhece que o ponto focal de toda atividade da empresa está no consumidor: aquele que compra os produtos ou serviços da empresa.”

Chiavenato (2005, p.3) acrescenta a seu conceito de marketing a ideia de que as empresas cada vez mais concentram seus esforços em quem vai utilizar o produto, e menos no produto em si.

Segundo Pride (2000, p. 3-4),

Marketing é um processo de criar, distribuir, promover e apreçar bens, serviços e ideias para facilitar relações de troca satisfatória com cliente em um ambiente dinâmico. O cliente espera ganhar uma recompensa ou benefício que exceda o custo incorrido na transação de marketing. A empresa espera ganhar algo de valor em troca, geralmente o preço cobrado pelo produto.

Kotler (1998, p.27) diz que: “marketing é o processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos de valor com outros.”

Atualmente o marketing assume um papel em que deixa de ser apenas uma campanha de publicidade ou uma promoção de vendas, para ser uma função, uma atividade que engloba o trabalho de todos na empresa. Segundo Mckenna (1999) “É

integrar o cliente a elaboração do produto e desenvolver o processo sistemático de interação que dará firmeza à relação”

Os conceitos de marketing estão cada vez mais voltados para o cliente, como defendem os autores citados acima, de tal forma que faz-se necessário para as empresas, entender e interpretar o cliente, para saber o que influencia suas decisões no processo de aquisição de bens e serviços, tão como saber quais as suas necessidades e expectativas. Diante do exposto, Chiavenato (2005, p.2) defende que o marketing deve priorizar uma análise cuidadosa dos clientes antes mesmo do produto ser projetado ou manufaturado.

2.2 Composto de Marketing

Para Chiavenato (2005, p.2) o composto de marketing, ou mix de marketing, “significa a combinação específica e única de atividades que uma determinada empresa para proporcionar satisfação ao mercado em geral e ao cliente em particular.”

Segundo Kotler e Armstrong (1993, p. 29), o mix de marketing é um conceito fundamental no marketing moderno. Os referidos autores definem o mix de marketing como sendo “um grupo de variáveis controláveis de marketing que a empresa utiliza para produzir a resposta que deseja no mercado-alvo”.

Kotler (2000, p. 38), pontua que: “os 4Ps representam a visão que a empresa vendedora tem das ferramentas de marketing disponíveis para influenciar compradores”.

Kotler (2000) esclarece ainda que o composto de marketing bem utilizado orienta uma empresa diante de um mercado competitivo, devido ao fato de que os elementos do composto podem ser trabalhados um a um, de acordo com as necessidades.

Declara Chiavenato (2005, p.4), que “o composto de marketing é constituído por: produto, preço, promoção e propaganda”

Conforme Kotler e Keller (2006, p.17), “os 4Ps Os representam a visão que a empresa vendedora tem das ferramentas de marketing disponíveis para influenciar compradores.”

Figura 1: 4Ps do Composto de Marketing

Fonte: Kotler e Keller (2006, p.17)

2.2.1 Produtos e serviços

Para Las Casas (2006, p.164) “os produtos podem ser definidos como o objeto principal das relações de troca que podem ser oferecidos num mercado para pessoas físicas ou jurídicas, visando proporcionar satisfação a quem os adquire ou consome”.

Geralmente associa-se a palavra produto a um objeto físico com valor de compra e venda. Na atual abordagem do marketing, o produto ganha um foco maior e passa a ser projetado para satisfazer as necessidades do consumidor e agregar valor à imagem do vendedor. Assim ele deixa de ser um simples objeto, para tornar-se um conceito. (CHIAVENATO, 2005)

Em essência, os clientes estão em busca de um pacote completo. Eles estão comprando a realização de uma necessidade ou desejo em forma de benefícios que acreditam que vão receber do produto.

De acordo com Kotler e Armstrong (1998, p.5),

O produto é qualquer coisa que possa ser oferecida ao mercado para satisfazer uma necessidade ou desejo. Em geral, a palavra produto sugere um objetivo físico, como um carro, uma televisão ou um sabonete, mas seu conceito não se limita a objetivos físicos – qualquer coisa capaz de satisfazer uma necessidade pode ser chamada de produto.

Para Peter (2000, p.234) na terminologia do marketing, “o produto envolve muito mais do que bens e serviços, mas também marcas, embalagens, serviços aos clientes e outras características que acrescentam valor para os clientes”.

Em relação as características do produto, Chiavenato (2005, p.63) afirma:

O produto deve ter uma marca que lhe dê identidade própria. Suas características precisam ser bastante distintas das características dos produtos concorrentes para que possa se sobressair no mercado. O cliente precisa ter uma percepção própria do produto em sua mente. Identificar o produto entre os demais produtos oferecidos constitui o desafio principal.

Consoante ao que diz Kotler e Keller (2006), ao planejar a oferta do produto para o mercado, a empresa deve pensar em dois níveis de produtos que constituem o portfólio de valor para o cliente. Primeiro é o benefício central, ou seja, a utilidade do produto real e específica do produto. O segundo nível é a transformação do benefício central em produto básico. Em outras palavras, as demais funções do produto, além da função central.

2.2.2 Preço

O conceito de preço está ligado aos custos da aquisição de um bem ou serviço, sendo ele a variável que tem maior influência na decisão de compra do consumidor.

Para Chiavenato (2005, p.5), “a chave determinante do preço de um produto reside na compreensão do valor que o consumidor percebe no produto.” O autor passa a ideia de que a percepção, e como aquele determinado produto superou ou não as expectativas iniciais e necessidades do cliente, torna-se muitas vezes mais importante na determinação do preço, do que propriamente os custos de produção do mesmo.

Preço, segundo Kotler (1998, p. 435), é:

O único elemento do composto de marketing que gera receita; os outros elementos geram custos. O preço é também um dos elementos mais sensíveis do composto de marketing porque pode ser rapidamente modificado, o que não ocorre com as características de um produto ou com os compromissos assumidos com o canal de distribuição.

De acordo com Kotler (1998), para determinar o preço de um produto ou serviço, as principais variáveis que devem ser observadas são: demanda, custos, concorrentes e o valor percebido pelos clientes.

À luz do que citam os autores sobre determinação do preço, percebe-se a importância vital que ele tem para o equilíbrio da relação empresa e cliente, pois o consumidor estará sempre determinado a pagar um preço equivalente a suas percepções pessoais e realidade financeira.

2.2.3 Praça

A ferramenta praça, definida também como canal de distribuição, diz respeito ao caminho que o produto percorre desde sua produção até o consumo. Kotler e Armstrong (2007), definem como “um conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de oferecimento de um produto ou serviço para uso ou consumo de um consumidor final ou usuário empresarial.”

Não bastam apenas ótimos produtos e preços acessíveis. A condução dos produtos até o comprador final é essencial, caso contrário ocorrerá um desequilíbrio no plano de marketing, pois os consumidores cada vez mais exigem canais de distribuição de produtos mais acessíveis e eficientes. (LAS CASAS, 2006).

2.2.4 Promoção

Entende-se como a comunicação entre o vendedor e o comprador potencial, com o intuito de influenciar com expectativas e atitudes.

As empresas precisam constantemente demonstrar as vantagens e utilidades de seus produtos e serviços, deixando sua marca em evidencia, para poder captar potenciais consumidores. A essa atividade de informar e persuadir dá-se o nome de comunicação. (CHIAVENATO, 2005)

Kotler (2003, p.30), define a promoção como “a parte da comunicação que se compõe das mensagens destinadas a estimular as pessoas a tomar consciência dos vários produtos e serviços da empresa, interessando-se por eles e comprando-os.”

3 GESTÃO DE RELACIONAMENTO COM O CLIENTE

Neste tópico serão abordados os conceitos relacionados a Gestão de Relacionamento com Cliente.

3.1 Cliente

Duarte (2011, p. 212) define o cliente como uma pessoa física ou jurídica que realiza uma compra ou contrata um serviço.

Ferreira (1982, p. 318) define o consumidor como o “o ser indivíduo que está disposto a gastar sua economia para suprir as suas necessidades”.

Kotler (1995; 1998; 1999) enxerga o cliente como o foco principal de qualquer empresa. O negócio está para servi-lo, pois é ele quem possibilita a organização de gerar lucro, sem o qual não haveria a menor condição de sobrevivência e desenvolvimento da mesma.

O cliente “não significa apenas dinheiro no caixa, ele é, antes de tudo, um ser humano e precisa ser tratado com respeito e consideração. Sem clientes, as portas de qualquer empresa seriam fechadas”. (BOGMANN, 2000 apud MONTEIRO, 2010).

Grönroos (1993, p.255) afirma que "cliente é uma única pessoa que compra e consome serviços". Drucker (1997) diz que “é o cliente que determina o que vem a ser o negócio. Pois é o cliente, e só ele, que se dispendo a pagar por um artigo ou serviço, converte os recursos econômicos em riqueza, coisas em mercadorias.”

O cliente determina o que quer, quando e onde, o padrão de qualidade, em qual quantidade e que tudo esteja dentro de sua realidade financeira.

Com base nos conceitos citados pelos autores acima, entende-se que o cliente é a parte mais importante em qualquer tipo de negócio, pois ele possui o poder de escolha em meio a várias opções de produtos e serviços. Ele é a razão do trabalho e para ele são voltados os esforços de uma organização, objetivando satisfação e fidelização.

O cliente é um agente transformador do mercado e suas tendências, pois através dele as empresas estão em constante evolução para atender suas necessidades e expectativas.

3.2 Valor

O conceito de valor para o cliente e a percepção desse conceito para as empresas é premissa básica para o desenvolvimento das estratégias de marketing com vistas a adquirir a preferência do consumidor.

Na ótica de Kotler e Armstrong (2007), as empresas precisam saber criar valor para o cliente e administrar seu relacionamento com ele. A empresa deve manter e cultivar os clientes gerando valor superior, e saber administrar com eficácia a interface entre empresa e o cliente. No cenário atual, as empresas que mais se destacam são aquelas que conseguem compreender o mercado e se antecipar as necessidades dos clientes, projetando estratégias para criação de valor.

A gestão de relacionamento, segundo Kotler; Armstrong, 2007, p. 16)

assume uma visão de longo prazo. As empresas não querem apenas criar clientes lucrativos, mas tê-los para vida inteira, capturar seu valor a longo prazo e receber uma participação ainda maior de suas compras

Ao gerar valor superior, as empresas recebem um feedback em forma de vendas a curto, médio e longo prazo, pois essa relação uma vez fortalecida, gera clientes cada vez mais fiéis e satisfeitos.

De acordo com Lovelock e Wright (2001), as empresas prestadoras de serviço podem adotar uma variedade de medidas que visem melhorar o seu relacionamento com o cliente, sendo algumas delas:

- a) Tratamento justo de todos os seus clientes;
- b) Oferta de ampliações nos serviços prestados;
- c) Tratamento de cada cliente como se ele fosse segmento de um só cliente (personalização em massa).

Para PRAHALAD; RAMASWAMY (2002) quatro passos indicam onde estão as oportunidades para a criação de valor. O diálogo com o cliente, acesso as suas informações, redução de riscos e transparência, são os passos necessários para se estabelecer a criação de valor.

Figura 2: Visão da criação de valor de acordo com o perfil da empresa

CENTRADA NA EMPRESA	CENTRADA NO CONSUMIDOR
O consumidor está fora dos domínios da cadeia de valor;	O consumidor faz parte do sistema de criação de valor;
A empresa controla onde, quando e como o valor é agregado à cadeia de valor;	Ele pode influir em onde, quando e como o valor é gerado;
O valor é criado numa série de atividades controladas pela empresa antes do momento da compra;	Ele não necessita respeitar fronteiras setoriais em sua busca pelo valor;
Há um ponto único de troca, onde o valor é extraído do consumidor para a empresa.	Ele pode competir com empresas pela extração do valor;

Fonte: Adaptada (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2002)

A figura acima destaca o perfil da empresa de acordo com seus objetivos no seu relacionamento com o cliente. Empresas com o foco votado para o cliente tendem a valorizar o desenvolvimento de técnicas de atendimento que busquem a satisfação de seus clientes. A percepção de valor do cliente está diretamente ligada ao tratamento que ele recebe.

3.3 Atendimento

O mercado cada dia mais inovador leva as organizações a buscarem diferenciais, pois somente oferecer produtos com qualidade não é mais o suficiente, os clientes querem algo mais, alguma coisa que justifique sua escolha por uma empresa ou outra. E este diferencial é o atendimento. De acordo com Chiavenato (2005, p. 209):

No negócio, o atendimento ao cliente é um dos aspectos mais importantes, sendo que o cliente é o principal objetivo do negócio, e que todo negócio deve ser voltado ao cliente, sendo que só permanecerá se o cliente estiver disposto a continuar comprando o produto/serviço.

Segundo Pilares (1989 apud MONTEIRO, 2010):

A relação interpessoal que envolve o funcionário de uma organização e o destinatário de produtos, ideias ou serviços dessa organização (ou ainda entre o funcionário e quem vende produtos ou presta serviços à empresa) constitui o atendimento ao cliente. Em geral, esse atendimento engloba o encaminhamento e o acompanhamento do cliente, que pode ser, inclusive, funcionários de departamentos distintos necessitando uns dos outros. Abrange, assim, diversos funcionários, de vários setores.

Para Chiavenato (2000, apud MONBTEIRO, 2010):

no mundo globalizado que estamos vivendo é fundamental para as empresas a qualidade no atendimento ao cliente. Contudo, essa qualidade, que é o diferencial “face à concorrência”, apresenta um elevado grau de dificuldade para ser alcançada. Isto ocorre porque ela depende da mudança de atitude dos profissionais em todos os níveis. Trata-se de uma mudança cultural na empresa que se caracteriza por ser lenta e complexa.

Figura 3: Modelo ideal de atendimento

OS FATORES FUNDAMENTAIS	Cortesia, simpatia e educação; Cumprimento de promessas e ofertas; Desburocratização.
SATISFAÇÃO A SER PASSADA AO CLIENTE	Ele é sempre bem-vindo; Seus problemas serão tratados por seres humanos; Não está sendo alvo de argumentações falsas.
O PROFISSIONAL DE ATENDIMENTO	Deve agir como empresa e pensar como cliente: conhecer bem a empresa e os produtos/serviços que ela oferece; conhecer técnicas de relacionamento humano: ter capacidade e autonomia para resolver problemas; tratar cada cliente como gostaria de ser tratado.
O AMBIENTE DE ATENDIMENTO	Limpo, bem decorado e bem sinalizado; Funcional e automatizado; Atendentes bem selecionados e treinados; Confortável, tanto para o cliente quanto para os atendentes.

Fonte: DANTAS (2004, p. 62)

O profissional de atendimento deve ser orientado pela empresa para sempre colocar o cliente em primeiro lugar, oferecendo serviços de qualidade. Portanto, faz-se necessário manter sempre uma atitude que demonstre disposição e empenho. O que a organização deve ter em mente é que deve atender bem, para atender sempre.

Segundo Cobra (2003, p.32), alguns deslizes podem representar ameaça ao sucesso da relação com o cliente:

- a) Apatia:** atitude de pouco caso dos funcionários da empresa, tais como vendedores, recepcionistas, pessoal de entrega.
- b) Dispensa:** procurar livrar-se do cliente, desprezando suas necessidades ou seus problemas, com frases como: “aqui não tem ou ainda não chegou”.
- c) Condescendência:** que significa tratar o cliente como se ele fosse uma criança e não soubesse o que quer.

- d) **Automatismo:** significa um atendimento indiferente ou robotizado, transferindo o cliente de um departamento para outro sem se preocupar em resolver o problema.
- e) **Frieza:** quando o cliente é atendido com indiferença, hostilidade, rispidez, desatenção ou impaciência.
- f) **Livro de regras:** Essa é uma das desculpas mais frequentes para o mau atendimento, onde as normas da empresa são colocadas acima dos interesses de satisfação do cliente.

3.4 Satisfação e fidelização dos clientes

As organizações perceberam com o passar do tempo que perder um cliente significa mais que perder uma venda. “Significa perder toda a corrente de compras que o cliente faria ao longo de uma vida inteira de consumo.” (KOTLER & ARMSTRONG, 2003, P.475). Em decorrência disso, os profissionais de marketing devem aprimorar os relacionamentos com seus clientes.

Para Bogmann (2000) o cliente fiel pode ser definido como aquele que sempre opta por uma determinada empresa para a aquisição de um produto ou serviço específico, e se mantém presente e envolvido de forma frequente.

De acordo com Kotler e Keller (2006, apud MONTEIRO, 2010) qualidade significa satisfazer o consumidor atendendo todas as suas necessidades. Partindo deste princípio criaram-se novas terminologia para definir o grau de interação entre o cliente e a empresa, dentre elas podem-se destacar:

- a) Satisfação: Suprir as necessidades do cliente;
- b) Fidelização: Tornar o cliente fiel ao seu produto/marca;

Para os autores citados acima, a satisfação é a principal variável na percepção de valor que o cliente gera em relação aos serviços ou produtos de uma determinada empresa. Satisfazer o cliente tornou-se mais que um diferencial, e sim uma questão de sobrevivência das organizações.

A satisfação do cliente:

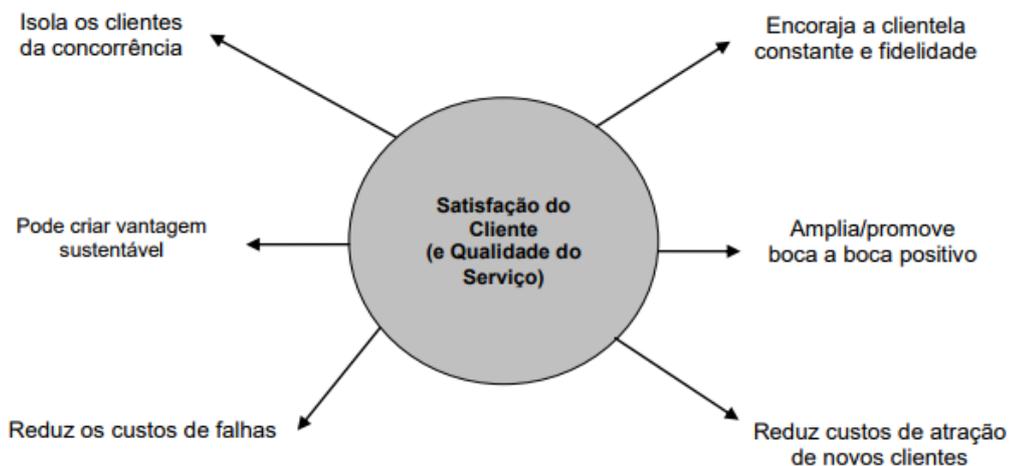
depende do desempenho percebido na entrega de valor feita pelo produto em relação às expectativas do comprador. Se o desempenho fica aquém das expectativas do cliente, ele fica insatisfeito. Se o desempenho se equipara às expectativas, o comprador fica satisfeito. Se o desempenho excede as

expectativas, o comprador fica encantado. (KOTLER & ARMSTRONG, 2000, P.4).

A fidelização dos clientes está diretamente relacionada aos custos da empresa. Segundo KOTLER & ARMSTRONG (2003) “os custos de manter um cliente satisfeito é muito menor do que o de atrair novos.”

De acordo com Lovelock e Wright (2001), as organizações desejam fornecer um serviço que satisfaça os clientes, mas também possuem como objetivo obter lucro e ter competitividade. É mais lucrativo manter bons clientes do que estar sempre desenvolvendo estratégias de aquisição de novos clientes para substituir os que saem. Os clientes em um nível alto de satisfação tornam-se um aliado da empresa, no sentido de promover a imagem da empresa, relatando sua experiência para outros potenciais consumidores.

Figura 4: Benefícios da Satisfação do Cliente e Qualidade do serviço



Fonte: Lovelock e Wright (2001, p.116)

A satisfação do cliente, segundo Monteiro (2010), deve ser monitorada e não necessariamente medida; assim, não é necessário que se apresente um número que defina ou identifique especificamente a satisfação do cliente. Estas informações têm que ser analisadas de forma a se alcançar um conhecimento calculado das visões dos clientes no que tange ao atendimento aos seus objetivos de satisfação.

A organização, segundo MONTEIRO (2010):

deve monitorar informações relativas à percepção do cliente sobre se a organização atendeu aos requisitos do cliente. Os métodos para obtenção e uso dessas informações devem ser determinados. A monitoração da satisfação do cliente é uma ferramenta de atendimento de alta qualidade que faz com que seu cliente aumente sua confiança e volte a usar os seus produtos e serviços outras vezes. (SPILLER et al., 2006).

A fidelidade do cliente é um compromisso contínuo, é uma conquista feita a longo prazo, investindo em atitudes que venham a transmitir confiança, respeito e atenção. É um compromisso que deve envolver toda a empresa, fazendo, inclusive, parte de sua missão, constituindo sua cultura, porque o marketing de relacionamento é em si uma estratégia, estabelecendo uma filosofia de como fazer negócios.

3.5 Marketing de Relacionamento com o Cliente – CRM

CRM (Customer Relationship Management) ou a Gestão de Relacionamento com o cliente é a utilização de ferramentas envolvendo sistemas, processos e procedimentos confiáveis e eficientes com vistas gerenciar de forma focada a interação entre a organização e seus clientes, de forma que essa relação possibilite maiores benefícios para ambas as partes.

O Gerenciamento de relacionamento com o cliente, segundo Sobral; Peci (2008, p. 319), “é o processo estratégico de modelagem das interações entre os clientes e a organização de forma a maximizar, simultaneamente, o valor econômico do cliente para a organização e a satisfação deste”.

Essas informações obtidas dos clientes, segundo Gonçalves (2010), “servem para a empresa atendê-los melhor, satisfazer suas necessidades e conquistar mais espaço no mercado”. Assim, “informação transformada em conhecimento é fator diferenciador para o sucesso”. (SWIFT, 2011, p.3, apud GONÇALVES, 2010)

Isso possibilita a detecção de ameaças e oportunidades. Assim, segundo Gonçalves (2010), “se um cliente liga para fazer uma reclamação ou menção ao concorrente é uma ameaça, que para a empresa que sabe fazer uso do seu banco de dados, é possível transformar em oportunidade”. De acordo com Cardoso & Filho (2001, p.41, apud Gonçalves, 2010), “70% dos clientes que fazem uma reclamação farão negócios novamente, se o seu problema for resolvido.”.

No processo de analisar e interpretar os relacionamentos de milhões de indivíduos ou de um pequeno grupo de clientes, esses dados podem fazer uma grande diferença na posição competitiva e nos lucros, para quem estiver mais apto a usá-los ativamente no processo de atendimento e vendas. (BRETZKE, 2000, P.11 apud GONÇALVES, 2010).

Vale ressaltar, que:

o marketing de relacionamento não significa apenas fidelizar clientes. Na verdade, as empresas querem fidelizar seus clientes em potencial, atrair e reter seus clientes lucrativos. A identificação desses clientes permite que a empresa transforme essa informação em vantagem competitiva porque ela pode criar valor extra para esses clientes com produtos e serviços diferenciados. Fazer marketing de relacionamento de forma indiscriminada para toda a base de clientes pode custar caro e não trazer resultados. (GONÇALVES, 2010)

4 METODOLOGIA

De acordo com Andrade (2001, p.121), pesquisa é o conjunto de procedimentos sistemáticos, baseado no raciocínio lógico, que tem como objetivo encontrar soluções para problemas propostos, mediante a utilização de métodos científicos.

De acordo com Doxsey (2007, p.17), entende-se que pesquisa é a construção de conhecimento original, de acordo com certas exigências científicas. Não precisa ser também empírica, embora normalmente se suponha esta como a mais comum e importante.

4.1 Tipo de Pesquisa

Neste trabalho, quanto aos fins, optou-se pela pesquisa exploratória e descritiva. Exploratória porque deve ser o primeiro passo de qualquer pesquisa, que acontece quando o tema escolhido é pouco explorado e o pesquisador precisa incorporar características inéditas e buscar novas abordagens. Ela é feita por meio de levantamento bibliográfico, entrevistas, análise de exemplos sobre o tema estudado (REIS, 2008). E descritiva porque é realizada com o intuito de descrever as características do fenômeno (DOXSEY, 2007).

Para o desenvolvimento deste trabalho, quanto aos meios, foram utilizadas estratégias de investigação através de levantamento do material bibliográfico, o estudo de caso e a observação. A priori, foi feita uma pesquisa de revisão da literatura que possibilitou a formação de uma base sólida de informações, alicerçando todos os conceitos construídos acerca da Gestão de Atendimento ao Cliente. A segunda etapa consistiu na organização das informações obtidas da própria empresa estudada, a Companhia Energética do Maranhão- CEMAR, através de entrevista com a Gerente de Relacionamento com o Cliente. Dessa forma, caracterizando este trabalho como pesquisa bibliográfica e de campo.

4.2 Coleta de dados

Para esta pesquisa, além da pesquisa bibliográfica, foi utilizada como instrumento de coleta de dados uma entrevista com a Gerente de Relacionamento com o Cliente da CEMAR.

A entrevista foi realizada no dia 01/06/2017, da qual pode-se formar um perfil da Empresa quanto a gestão de atendimento ao cliente.

Assim, com base nas informações obtidas, foi feita uma avaliação comparativa com os resultados obtidos em pesquisas realizadas por institutos especializados em satisfação do cliente e pela ANEEL, para fins de análise e conclusão.

5 RESULTADOS DA PESQUISA

A partir deste tópico analisaremos como é trabalhada a gestão do atendimento ao cliente na CEMAR, por intermédio das políticas e diretrizes de sua Gerência de Relacionamento com o Cliente.

5.1 Descrição do campo de pesquisa

A CEMAR é uma empresa privada de comercialização e distribuição de energia elétrica, localizada no estado do Maranhão, Brasil, e controlada pela Equatorial Energia, sua maior acionista.

Através da Lei Estadual n.º 1.609, de 14 de junho de 1958, foi criada a Centrais Elétricas do Maranhão - CEMAR, sendo autorizada a funcionar como empresa de energia elétrica pelo Decreto Federal n.º 46.999, de 12 de outubro de 1959, com o objetivo de produzir e distribuir energia elétrica em todo o Estado do Maranhão. A denominação Companhia Energética do Maranhão - CEMAR se deu por meio da Lei Estadual n.º 4.621 de 17 de dezembro de 1984.

Em 1973, a CEMAR incorporou o acervo da Companhia de Eletrificação do Nordeste - CERNE, tornando-se a única concessionária dos serviços de distribuição de energia elétrica do Maranhão.

Em 1975, absorveu da Companhia Hidroelétrica do São Francisco - CHESF o sistema de sub-transmissão, abrangendo as linhas de transmissão e as subestações em 69.000 volts.

No ano 2000, a CEMAR passou pela primeira vez por um processo de privatização, sendo comprada do Governo do Estado do Maranhão, pela PP&L (Pennsylvania Power and Light Company). Em 2002 o grupo americano desistiu do negócio e deixou a CEMAR sob a intervenção do Governo Federal, por intermédio da ANEEL - Agência Nacional de Energia Elétrica. O objetivo era evitar que os problemas econômico-financeiros da Companhia afetassem a prestação do serviço de fornecimento de energia elétrica aos consumidores do Maranhão.

Após dois anos sob intervenção da ANEEL, em 30 de abril de 2004, o controle acionário da CEMAR foi transferido à SVM Participações e Empreendimentos Ltda., companhia controlada por Fundos de Private Equity da GP Investimentos. Como parte do processo de reestruturação financeira da CEMAR, em abril de 2006, o

controle acionário da empresa passou para a Equatorial Energia, primeira empresa com ações negociadas na Bolsa de Valores de São Paulo, com sede em São Luís-MA.

A Equatorial Energia tem como principal estratégia a expansão da sua atuação nos segmentos de distribuição e geração de energia no Brasil e na América Latina, por meio da aquisição do controle, independente ou compartilhado, de empresas do setor elétrico.

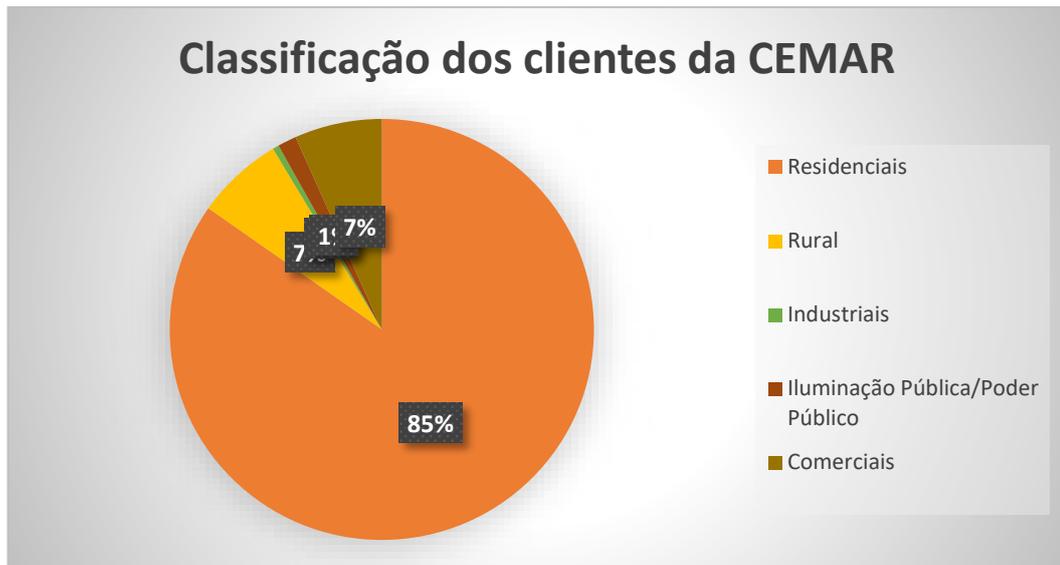
A Gerência de Relacionamento com o Cliente, objeto de estudo desta pesquisa, é um setor da CEMAR que pertence à Diretoria Comercial e tem como função controlar e operacionalizar todos os processos relativos aos canais de atendimento disponibilizados para os clientes, tais como a captação de reclamações, sugestões, dúvidas acerca dos serviços prestados.

Composta por um Gerente Corporativo e 5 executivos (coordenadores) regionalizados, a referida Gerência conta com uma equipe de 68 colaboradores entre analistas, assistentes e consultores em todo o estado do Maranhão.

5.1.1 Abrangência da CEMAR

Única empresa distribuidora de energia do Maranhão, autorizada pela ANEEL, a CEMAR possui quatro regionais com escritório, localizadas nas cidades de São Luís, Bacabal, Timon e Imperatriz, atendendo a mais de 2 milhões de clientes em todo o Estado, em seus 217 municípios.

O estado do Maranhão possui mais de 2,1 milhões de clientes, e de acordo com os critérios de classificação definidos pela ANEEL através da Resolução 414/2010, os clientes estão classificados de acordo com o gráfico a seguir.

Figura 5: Classificação dos Clientes da CEMAR¹

Fonte: Agência Reguladora de Energia Elétrica (ANEEL)

5.1.2 Identidade Corporativa

Em sua identidade corporativa, a empresa diz primar sempre pela qualidade de seus serviços e pela transparência em suas relações com seus clientes e fornecedores, tendo como Missão “distribuir energia com qualidade para assegurar o desenvolvimento do Maranhão” e sua Visão “ser a melhor e mais rentável empresa de distribuição de energia elétrica do Brasil. Entre os seus valores encontra-se: o foco em gente; ênfase na meritocracia; obstinação pelo lucro; dedicação ao cliente; ética e sustentabilidade; transparência e segurança.

5.2 A CEMAR e o seu relacionamento com o cliente

A evolução da gestão de atendimento ao cliente na CEMAR passa, ao longo do tempo, por mudanças significativas, a partir de sua estrutura administrativa, mas, sobretudo, a partir da sua transição de estatal para empresa privada.

De acordo com as informações obtidas na entrevista, enquanto estatal (1958-2000), a CEMAR passou por problemas operacionais críticos, muitas dívidas, colaboradores desmotivados e com capacitação insuficiente para lidar com os problemas. O que tornava a empresa pouco atrativa para os investidores.

¹ Fonte: Site da CEMAR. Disponível em: <http://www.cemar116.com.br>. Acesso em 10/06/2017.

Na busca por soluções para os problemas elencados acima, o primeiro passo dado pela CEMAR foi dado em direção ao cliente, no sentido de compreender as razões da sua insatisfação.

Inicialmente, a CEMAR aproveitou os dados fornecidos no Índice ANEEL de Satisfação do Consumidor (IASC), por meio do qual avalia a satisfação do consumidor residencial com os serviços prestados pelas distribuidoras de energia elétrica. Os resultados do IASC são utilizados para subsidiar o aprimoramento dos instrumentos regulatórios e a priorização das ações de fiscalização e são obtidos anualmente a partir de pesquisa amostral realizada com consumidores de todas as distribuidoras, concessionárias e permissionárias que atuam no território nacional.

São realizadas cerca de 25.000 entrevistas e as variáveis avaliadas na pesquisa são: qualidade percebida; valor percebido; satisfação global; confiança no fornecedor; fidelidade.

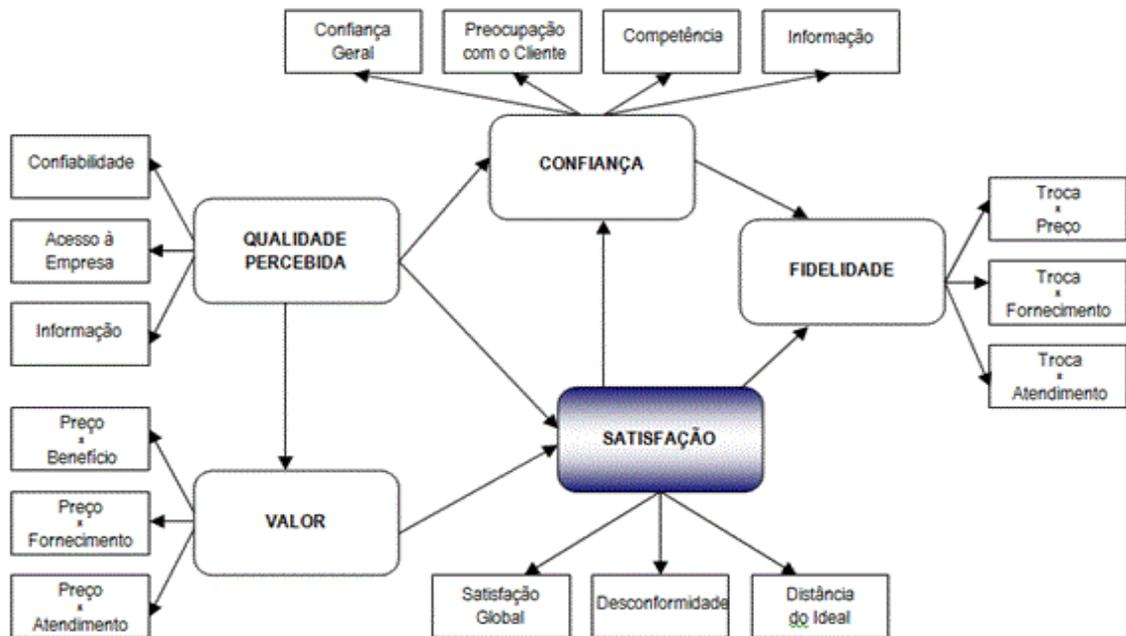
Conforme a própria ANEEL explica em seu site na internet, a qualidade percebida é mensurada por meio de um grupo de 17 itens, agrupados em três dimensões, resultantes de um procedimento de análise fatorial: informações ao cliente, acesso à empresa e confiabilidade nos serviços.

O Valor percebido avalia a percepção do consumidor na dimensão econômica em relação às facilidades que a energia traz à qualidade do fornecimento e ao atendimento ao consumidor.

A variável Satisfação é mensurada em três indicadores: satisfação global, distância para a empresa ideal e desconformidade global.

As outras duas variáveis, Confiança no Fornecedor e Fidelidade avaliam, respectivamente, se os consumidores consideram os fornecedores de energia elétrica confiáveis, preocupados com os próprios consumidores, competentes no fornecimento dos serviços e prestadores de informações corretas; e a possibilidade de troca de fornecedor em função da tarifa, do fornecimento ou do atendimento.

Figura 6: Variáveis avaliadas no questionário aplicado por meio de escalas de mensuração².

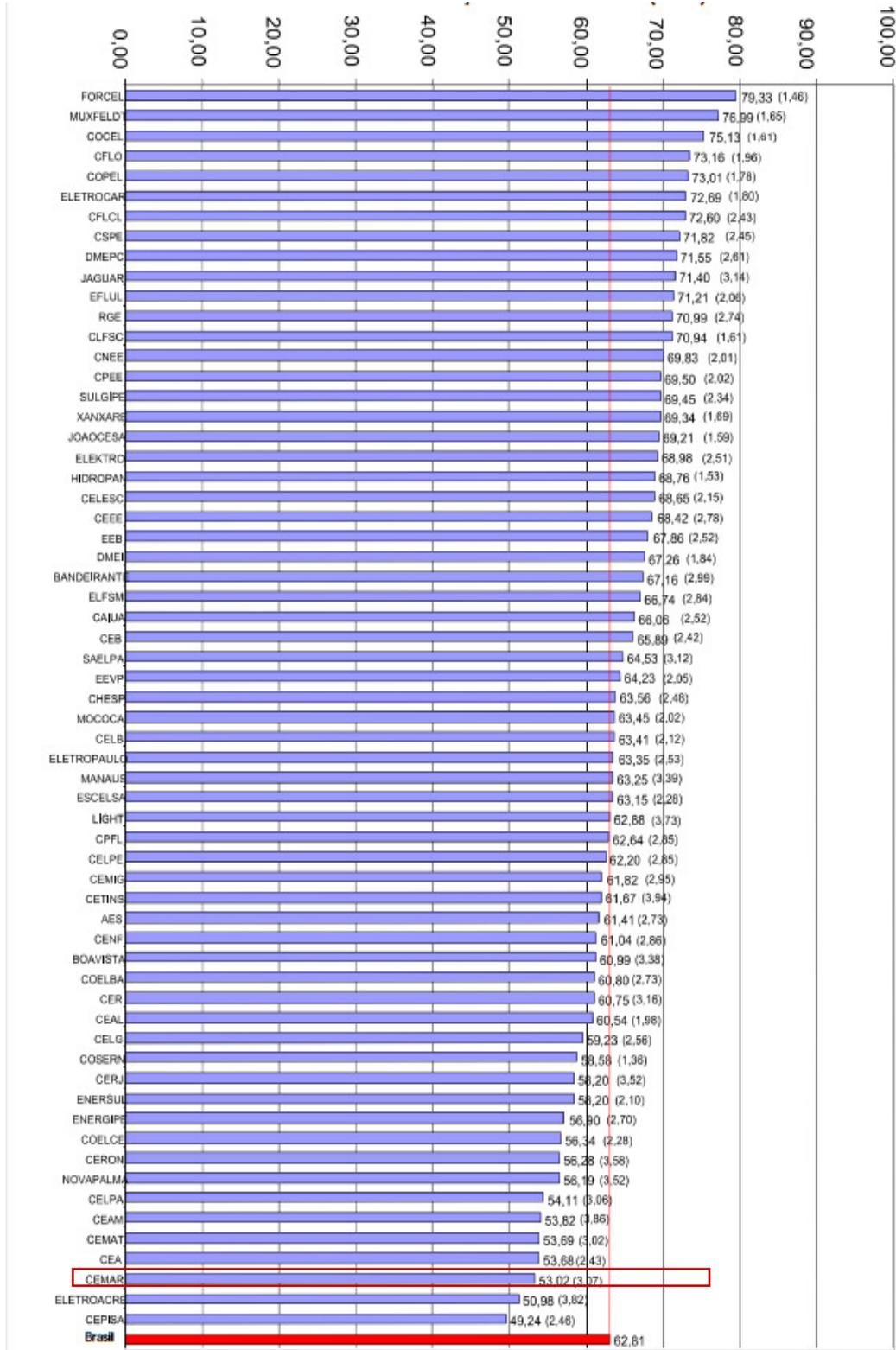


Fonte: Agência Nacional de Energia Elétrica

No ano de 2000, em que foi realizada a primeira pesquisa IASC, a CEMAR esteve entre as distribuidoras de energia elétrica com os piores índices de satisfação do cliente, como mostram as figuras 7 e 8 a seguir.

² Fonte: Agência Nacional de Energia Elétrica. Disponível em: <http://www.aneel.gov.br/metodologia-iasc>. Acesso em 10/06/2017.

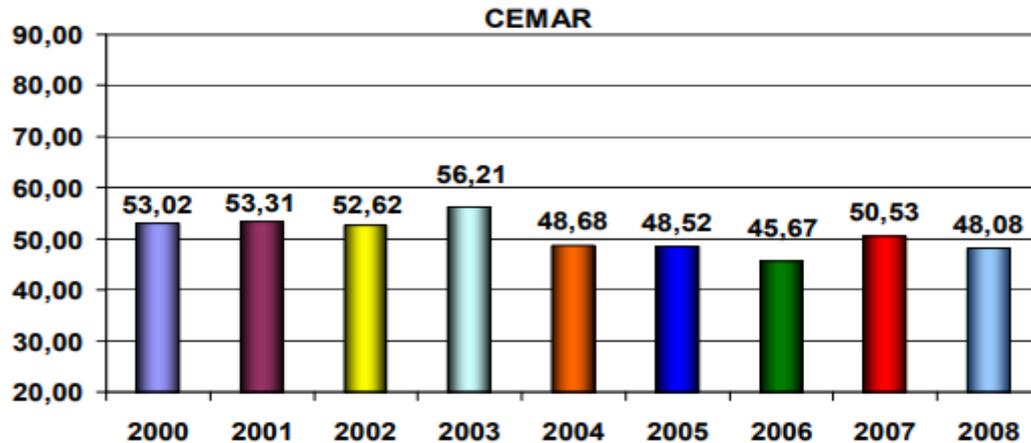
Figura 7: Índice ANEEL de Satisfação do Consumidor (IASC) no Brasil em 2000³.



Fonte: Agência Nacional de Energia Elétrica (2000)

³ Fonte: Agência Nacional de Energia Elétrica. Disponível em: <http://www2.aneel.gov.br/arquivos/PDF/RelatorioGerallASC2000.pdf>. Acesso em 10/06/2017.

Figura 8: Índice ANEEL de Satisfação do Consumidor (IASC) dos anos de 2000 a 2008⁴.



Fonte: Agência Nacional de Energia Elétrica

Após ser privatizada, a CEMAR passou por um processo de reestruturação em diversos setores, estabelecendo metas claras para a empresa, e para cada um de seus colaboradores, adotando uma nova política de gestão de resultados.

A reestruturação foi baseada em 8 macro iniciativas:

- a) Atração de novos talentos;
- b) Gestão Orientada para resultados;
- c) Disciplina financeira;
- d) Nova Infra estrutura de Tecnologia da Informação;
- e) Foco no cliente;
- f) Novos investimentos
- g) Reestruturação operacional;
- h) Remuneração variável;

Com simplificação e otimização da estrutura operacional, a CEMAR buscou se adequar a novos desafios, e a partir de 2008 criou uma cultura de valorização e foco no cliente, buscando uma maior aproximação, por meio do Programa interno “Cliente é comigo mesmo”, onde todos os funcionários, desde os níveis hierárquicos mais altos até quem trabalhava diretamente com a distribuição de energia, recebiam treinamento para atenderem os clientes, tirarem suas dúvidas e receberem suas reclamações.

⁴ Fonte: Agência Nacional de Energia Elétrica. Disponível em: <http://www2.aneel.gov.br/arquivos/PDF/RelatrioGerallIASC2000.pdf>. Acesso em 10/06/2017.

5.2.1 Canais de atendimento ao cliente na CEMAR

Por intermédio de sua Gerência de Relacionamento com o Cliente, a CEMAR adotou algumas estratégias de aproximação e de melhor captação das reclamações, sugestões e dúvidas dos clientes, dentre elas: utilização de software de Relacionamento com o Cliente – CRM; visitar o cliente para informar do débito antes do corte; aumento da qualidade da leitura, onde ela é feita e entregue na hora, para que o cliente possa acompanhar todo processo.

O primeiro passo foi a melhoria dos canais de atendimento, que antes eram motivo de muitas reclamações. Poucas agências de atendimento e um serviço na central telefônica muitas vezes precário, tornaram-se os principais vetores do processo de mudança na empresa.

Hoje a CEMAR conta com pelo menos uma agência em cada município do estado, oferecendo serviços como troca de titularidade, ligação nova, parcelamento de débitos e informação ao cliente.

Sobre a central telefônica da CEMAR, algumas mudanças se tornaram evidentes com a substituição da forma de atendimento, que antes era terceirizado e contava com o fato de o atendente não estar no mesmo estado, o que gerava muitas reclamações.

Originalmente, o atendimento era feito utilizando-se uma interface eletrônica chamada Unidade de Resposta Audível - URA, que conduzia o cliente a um script de atendimento, com base em informações concedidas pelo mesmo. Com a reformulação do sistema de apoio ao cliente, o atendimento passou a ser 100% humano e as centrais telefônicas foram trazidas para a própria cidade. Hoje, o atendimento via central telefônica é disponível 24 horas, pelo número 116 e de forma gratuita, discado de um telefone fixo, celular ou orelhão.

A CEMAR possui outros 3 canais de atendimento ao cliente, afim de facilitar e expandir as opções de acesso aos seus serviços, sendo eles:

- a) **Site da CEMAR:** Através do site www.cemar116.com.br, o cliente pode solicitar diversos serviços como 2ª via de conta, simulador de consumo de energia, solicitação de religação, denunciar fraudes e ainda ficar informado sobre as novidades e projetos que a CEMAR oferece;
- b) **Facebook CEMAR:** acesso ao atendimento, sem precisar baixar nenhum aplicativo utilizando o próprio Facebook. A página é mais uma

opção de comunicação que faz com que a Companhia fique mais próxima de seus clientes. Além de utilizarem o espaço para solicitar alguns serviços, ficarão por dentro de diversos assuntos como, dicas de economia de energia e segurança, Iluminação Pública, Consumo Consciente, patrocínios por meio da lei de incentivo e mais outras informações.

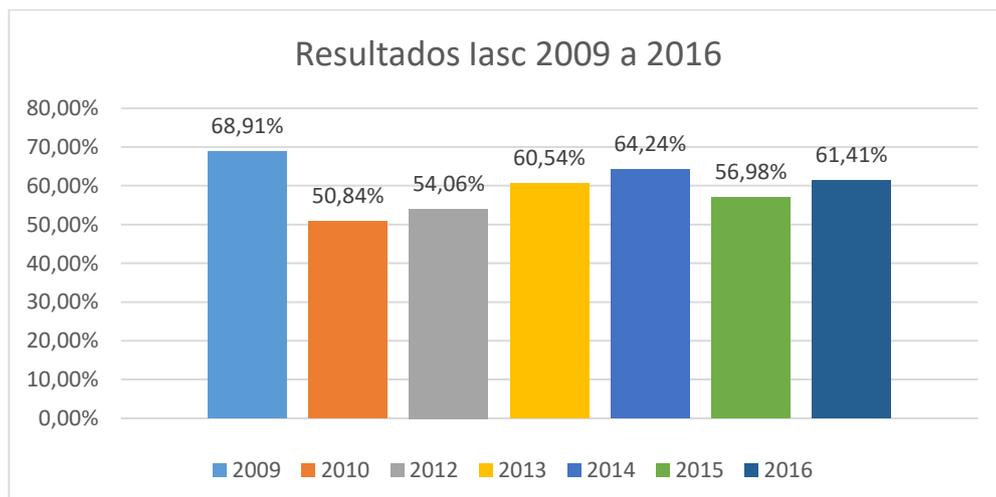
- c) Aplicativo CEMAR:** Disponível para IOS e Android, o aplicativo oferece serviços como, registrar a falta de energia, emitir código de barra da conta, solicitar religação de energia, consultar débitos e buscar informações sobre processos de atendimento da CEMAR

5.3 Resultados atuais IASC da CEMAR

Após as medidas estratégicas adotadas pela CEMAR em 2008, com foco em valorização do cliente, os resultados obtidos nas pesquisas da ANEEL mostram uma evolução nos índices de qualidade percebida.

O gráfico a seguir mostra os resultados do IASC nos anos de 2009 a 2016, exceto em 2011, ano em que os resultados não foram divulgados pela ANEEL.

Figura 9: Resultados IASC CEMAR de 2009 a 2016⁵.



Fonte: Adaptado (Agência Nacional de Energia Elétrica)

¹⁰Fonte: Agência Nacional de Energia Elétrica. Disponível em:

http://www.aneel.gov.br/documents/655804/14966747/relatorio_iasc_2016_vs_final_web_12.compressed.pdf/61a6b404-83f5-4944-9e49-c343c4981235.

Acesso em 10/06/2017.

Em 2016, foram aplicados 24.926 questionários na área de atuação das 101 distribuidoras de energia elétrica no período entre 7 de julho a 21 de setembro. Foi este também o primeiro ano em que a ANEEL divulgou um relatório completo de cada concessionária de energia, detalhando os valores obtidos pelas mesmas em cada item observado, como mostram as duas figuras a seguir.

Figura 10: Resultados aplicados ao modelo IASC – Relatório 2016⁶



Fonte: Agência Nacional de Energia Elétrica

Figura 11: Tabela detalhada do relatório IASC 2016.

Variável	Resultado
Qualidade percebida	59,10%
Satisfação	61,41%
Confiança	59,09%
Fidelidade	49,12%
Valor	39,39%

Fonte: Autor

⁶ Fonte: Agência Nacional de Energia Elétrica. Disponível em:

http://www.aneel.gov.br/documents/655804/14966747/relatorio_iasc_2016_vs_final_web_12.compressed.pdf/61a6b404-83f5-4944-9e49-c343c4981235

Acesso em 10/06/2017.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do contexto analisado na pesquisa, percebe-se a importância de qualidade na gestão do atendimento ao cliente como fator determinante para o sucesso ou mesmo o fracasso da empresa.

A concorrência aliada a consumidores cada vez mais informados e cientes do seu poder de escolha, tornaram a busca da satisfação do cliente, mais que um objetivo, uma filosofia empresarial de sucesso.

Dentro da atual conjuntura é fundamental que a empresa promova treinamentos contínuos para os seus funcionários, visando uma melhor capacitação para lidar com sua clientela. E para que os serviços prestados em atendimento sejam positivos, é necessário que haja sempre uma priorização do assunto por parte da organização.

Ao longo do trabalho, constatou-se também a complexidade do tema, que envolve não somente a adoção de estratégias e ferramentas, mas uma percepção de valores e principalmente mudança de cultura organizacional de valorização de clientes.

Observou-se que a CEMAR conseguiu sair de um quadro onde era mal avaliada, em pesquisas que medem a qualidade total dos serviços oferecidos, para uma melhoria significativa nos índices de qualidade percebida.

À luz das teorias administrativas estudadas com foco no cliente, este estudo apesar de suas limitações, atingiu seu objetivo de analisar como a CEMAR tem desenvolvido sua gestão de atendimento ao consumidor, através da sua Gerência de Relacionamento com o Cliente; permitiu, pois, uma compreensão de todo o processo de mudança cultural de valorização do cliente, do qual resultou a adoção de estratégias que otimizaram e ampliaram os seus canais de atendimento.

Ainda, destaca-se que não se teve a pretensão de tirar conclusões definitivas, nem produzir receitas de como a CEMAR deve trabalhar o seu atendimento ao cliente, pois buscou-se aqui verificar os procedimentos adotados pela Gerência de Relacionamento com o Cliente, no sentido de melhorar o seu atendimento e como isso refletiu nos resultados obtidos nas pesquisas da ANEEL.

Entretanto, há de se considerar que as necessidades dos consumidores mudam continuamente e o nível de exigência em relação aos serviços que lhes são prestados pela empresa tendem a se tornar mais alto. E como foi compreendido ao

longo do trabalho, o atendimento ao cliente não deve ser resumido ao tratamento cordial, visto ser básico. A gestão precisa priorizar o seu atendimento pautada nas principais dimensões da qualidade do serviço oferecido ao seu cliente.

Pesquisas acerca da qualidade do atendimento são necessárias para que a empresa possa se tornar apta a se capacitar, passando por um processo contínuo de inovação, não só na gestão de relacionamento com cliente, mas em toda a sua estrutura organizacional.

Em suma, a proposta de um estudo sobre a gestão do atendimento sob a ótica de satisfação do cliente da CEMAR ainda reserva muitos desafios que justificam empreender esforços para uma pesquisa futura.

REFERÊNCIAS

ANEEL. Agência Nacional de Energia Elétrica. Disponível em <<http://www.aneel.gov.br/iasc>> Acesso em 11 de junho de 2017.

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

BAKER, Michael J. (org.) **Administração de Marketing**- Tradução da 5ª edição. Campus. Rio de Janeiro, 2005.

BOGMANN, Itzhak Méier, **Marketing de relacionamento: estratégias de fidelização e suas implicações financeiras** / Itzhak Méier Bogmann. São Paulo; Nobel, 2000.

BRETZKE, Miriam. **Marketing de relacionamento e competição em tempo real com CRM**. São Paulo: Atlas, 2000.

CARDOSO, M, S; GONÇALVES FILHO, C. **CRM em ambiente e-business: como se relacionar com clientes aplicando recursos da web**. São Paulo: Pioneira, V.1, 1970.

Companhia Energética do Maranhão – CEMAR Disponível em <<http://www.cemar116.com.br/conheca-a-cemar> > Acesso em 11 de junho de 2017.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**: ed.compacta. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**: Uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7. ed.- Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Vendas**: uma abordagem introdutória. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

CHURCHIL, Gilbert A.; PETER, Paul J. **Marketing: criando valor para o cliente**. São Paulo: Makron Books, 2013.

COBRA, Marcos, Henrique Nogueira. **Marketing Básico: uma perspectiva brasileira**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

DANTAS, Edmundo Brandão. **Atendimento ao público nas organizações**. Editora Senac, Brasília – DF, 2004.

DOXSEY, Jaime Roy. **Metodologia da Pesquisa Científica**. 3ª ed. Esab, 2007.
 DRUCKER, Peter Ferdinand. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. Tradução Nivaldo Montingelli Jr. Supervisão técnica de Lílina Juazzelli. 4. ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

DUARTE, Geraldo. **Dicionário de Administração e Negócios**. Edição digital. São Paulo: Kindle Book BR, 2011

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Pequeno dicionário brasileiro da língua portuguesa**. 11. ed. Rio de Janeiro: Gamma, 1982.

GONÇALVES, Fabiana da Silva. **Fidelização dos clientes: um diferencial competitivo**. 2010. Disponível em <http://www.administradores.com.br/_resources/files/_modules/academics/academic_s_1757_20100416105344fece.doc>. Acesso em 04 jul 2017.

GRÖNROOS, Christian. **Marketing: gerenciamento e serviços**. Rio de Janeiro: Campus, 2009.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1993.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 12ª ed. Pearson Prentice Hall. São Paulo, 2007.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios do Marketing**. 9ª ed. São Paulo: Editora Prentice Hall, 2003.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. **Administração de Marketing**. 14ª edição. São Paulo. Pearson Prentice Hall, 2012.

KOTLER, P.; KELLER, Kevin L. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LAS CASAS, Alexandre L. **Marketing de serviços**. São Paulo: Atlas, 2006.

LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. **Serviços: Marketing e Gestão**. Tradução Cid Knipel Moreira; revisão técnica Mauro Neves Garcia. São Paulo: Saraiva, 2001.

LOVELOCK, Christopher; WIRTZ, Jochen. **Marketing de serviços- Pessoas, Tecnologia e Resultados**. 5ª ed. ABDR, São Paulo, 2006.

MCKENNA, Regis. **Estratégias de Marketing de Relacionamento em Tempos de Crise**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

MONTEIRO, E. N. R. **QUALIDADE NO ATENDIMENTO AO CLIENTE: um estudo de caso da Paracatu Auto Peças Ltda – Paracatu/MG**. Paracatu, 2010. Disponível em <http://www.tecsoma.br/tcc_administracao/Qualidade%20atendimento%20final.pdf>. Acesso em 27 jun 2017.

PETER, J. P. JR, G. A. C., **Marketing, Criando valor para os clientes**. 2. Ed. São Paulo: Saraiva, 2000. 626 p.

PILARES, Nanci Capel. **Atendimento ao cliente – O recurso esquecido**. Cuiabá; Nobel, 1989.

PRAHALAD, C.K. Ramaswamy V. **A Criação de Valor Compartilhada**. HSM Management. V34.p3 6-42, Set Out, 2002.

PRIDE, William. Marketing. 11^o ed. rio de janeiro: LTC, 2000.

REIS, Marília Freitas de Campos Tozoni. **Metodologia da Pesquisa Científica**. IESD Brasil S.A. Curitiba: 2008.

RUST, Roland T; ZEITHAML, Valarie; LEMON, Katherine N. **O Valor do cliente**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

SILVA, Fábio Gomes da. ZAMBON, Marcelo Socorro.(org.) **Gestão do Relacionamento com o Cliente**. Tomson Learning , São Paulo; 2006.

SOBRAL, F.; PECI, A. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

SPILLER, Eduardo Santiago et al. **Gestão de serviços e marketing interno**. 2.ed. Rio de Janeiro FGV, 2006.

SWIFT, Ronald. **CRM O revolucionário Marketing de relacionamento com o cliente**. 6^a ed. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2001.

APÊNDICE: Roteiro de entrevista

Para a Gerente de Relacionamento com o Cliente da CEMAR

- 1) Quais as atribuições da Gerência de Relacionamento com o Cliente da CEMAR?
- 2) Como a CEMAR trabalha para melhorar seu atendimento ao cliente?
- 3) Como estão classificados os clientes da CEMAR?
- 4) De que maneira a CEMAR se comunica com seus clientes?
- 5) Quais os canais atuais de atendimento da CEMAR?
- 6) Qual a estrutura administrativa da Gerência de Relacionamento com o Cliente da CEMAR?
- 7) Quais as etapas do processo de melhoria no atendimento da CEMAR, analisando um contexto histórico da empresa?