

FACULDADES PEDRO LEOPOLDO

**A IMPORTÂNCIA DA QUALIDADE NO ATENDIMENTO
AO CLIENTE**

Elizabete Pereira Monge

Pedro Leopoldo - MG

Dezembro/2012

Elizabete Pereira Monge

A IMPORTÂNCIA DA QUALIDADE NO ATENDIMENTO AO CLIENTE

Trabalho de conclusão de curso, apresentado ao curso de Administração de Empresa da Fundação Pedro Leopoldo, como requisito parcial para obtenção de título de Bacharel em Administração de Empresas.

Orientador: Prof. Wilken Geraldo Moreira

PEDRO LEOPOLDO - MG

DEZEMBRO/2012

Agradecimentos

Primeiramente agradeço a Deus pela força para superar os momentos de dificuldades e por ter me proporcionado a oportunidade de realização deste trabalho.

Agradeço ao meu orientador Prof. Wilken Geraldo Moreira, pelos ensinamentos, pela confiança, pela compreensão e pelo companheirismo.

A todos os professores pelo carinho, dedicação e entusiasmo demonstrado ao longo do curso, aos colegas de classe pela presteza na troca de informações numa demonstração de amizade e solidariedade.

À minha querida família pelo apoio incondicional.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	6
1 INTRODUÇÃO	6
2 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL.....	8
2 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL.....	8
2.1 INTRODUÇÃO.....	8
2.1 INTRODUÇÃO	8
2.2 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA.....	8
2.2 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA	8
2.2.1 Dados Gerais	8
2.3. HISTÓRICO DA EMPRESA	8
2.3. HISTÓRICO DA EMPRESA	8
2.4 HISTÓRICO	9
2.4 HISTÓRICO	9
2.4.1 Pontos Fortes	13
2.4.2 Pontos Fracos	13
2.5 ESTRUTURA DA EMPRESA.....	14
2.5 ESTRUTURA DA EMPRESA.....	14
2.6 CONCLUSÃO.....	23
2.6 CONCLUSÃO	23
3 ESTUDO TEMÁTICO	24
3 ESTUDO TEMÁTICO	24
3.1 INTRODUÇÃO.....	24
3.1 INTRODUÇÃO	24
3.2 QUALIDADE NO ATENDIMENTO AO CLIENTE.....	24
3.2 QUALIDADE NO ATENDIMENTO AO CLIENTE	24
3.3 QUALIDADE: UM DIFERENCIAL COMPETITIVO PARA AS EMPRESAS	36
3.3 QUALIDADE: UM DIFERENCIAL COMPETITIVO PARA AS EMPRESAS	36
3.4 RECRUTAMENTO	39
3.4 RECRUTAMENTO	39
3.5 SELEÇÃO	45
3.5 SELEÇÃO	45

3.6 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO.....	48
3.6 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO.....	48
3.7 MOTIVAÇÃO	57
3.7 MOTIVAÇÃO	57
3.8 REMUNERAÇÃO	58
3.8 REMUNERAÇÃO	58
3.9 CONCLUSÃO.....	62
3.9 CONCLUSÃO	62
4 RECOMENDAÇÕES	63
4 RECOMENDAÇÕES	63
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	64
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	64
5.1 CONCLUSÃO.....	64
5.1 CONCLUSÃO	64
6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	65
6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	65
7 ANEXOS	69
7 ANEXOS	69

1 INTRODUÇÃO

Este Trabalho de Conclusão de Curso será desenvolvido na empresa Ical Indústria de Calcinação Ltda, grande produtora de cales e calcários para atendimento às siderúrgicas e demais segmentos industriais. O tema escolhido para o trabalho é a importância da qualidade no atendimento ao cliente.

Qualidade no atendimento é algo que está presente no dia a dia de toda e qualquer empresa, seja qual for a sua área de atuação. Ela desenvolve um papel importante em todo o ambiente organizacional e em inúmeros aspectos que estão ligados a vida das pessoas.

O cliente em primeiro lugar é à base da filosofia da qualidade total, em conformidade com a atual administração. Quando a empresa oferece um bom atendimento, o cliente fica sempre satisfeito, mesmo quando sua empresa não dispõe do que ele procura. Manter o foco no cliente é um objetivo da organização que visa estabelecer uma relação de confiança e credibilidade com o mesmo e, para cultivar novos, é preciso à valorização deles. Deve-se em consideração suas sugestões e reclamações, a fim de corrigir possíveis erros que, certamente, causarão sérias consequências para a empresa, tais como uma imagem negativa que poderá afastar clientes e dificultar a conquista de novos.

Foram realizadas pesquisas em sites especializados e bibliografias no assunto em busca de detectar quais são os princípios básicos relevantes para um bom atendimento, conhecer os diversos tipos de clientes, o que os mesmos esperam ao entrar em uma empresa e onde essas precisam investir para alcançar excelência na qualidade do atendimento.

Os dados levantados e analisados permitiram diagnosticar quais são os motivos que levam uma empresa a perder clientes: por falecimento, por mudança de endereço, por amizades comerciais, por maiores vantagens oferecidas pelos concorrentes, por reclamações não atendidas, por indiferença do pessoal que o atende na empresa,

ou seja, falta de qualidade no atendimento. Os clientes da atualidade estão cada vez mais exigentes e seletivos. As empresas devem estar atualizadas e preparadas para receberem esses clientes.

O trabalho possibilitou a maximização do entendimento do novo perfil dos clientes, sabendo-se que o mercado está em constante transformação, fazendo-se necessária uma urgente mudança da visão dos gestores atuais, focando no cliente e buscando investir na implantação de treinamentos e reciclagens a seus colaboradores para melhor atender e proporcionar a satisfação do cliente.

Para tanto, este estudo foi dividido em partes. O diagnóstico como a primeira parte do trabalho que reúne informações sobre a empresa, histórico e organograma que possibilitaram uma análise mais profunda sobre a situação atual da empresa. A segunda parte o Referencial Teórico que foi construída com informações teóricas de conceituados autores sobre a importância da qualidade no atendimento ao cliente. Em seguida, são apresentadas as considerações finais, expondo pontos relevantes de todo o trabalho. Finalizando, são apresentadas as referências bibliográficas contendo o nome dos autores utilizados para compor o trabalho.

2 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

2.1 INTRODUÇÃO

Este diagnóstico irá proporcionar conhecer algumas áreas da empresa Ical Indústria de Calcinação Ltda para o desenvolvimento do Trabalho de Conclusão de Curso. Inicialmente iremos fazer um levantamento de dados das áreas que fazem a interface com o Departamento comercial, visando conhecer as atividades, os processos e procedimentos para que possamos fazer uma análise e propormos uma melhoria para conseguirmos atingir a qualidade esperada no atendimento ao cliente.

2.2 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

2.2.1 Dados Gerais

2.3 HISTÓRICO DA EMPRESA

Nome da Empresa: Ical Indústria de Calcinação Ltda

Endereço: Rodovia MG 424 km 06 – Zona Rural – São José da Lapa/MG

Fundação: 1947 (65 anos)

Forma Jurídica: Instituição Privada

Produto / Serviço: Produtora de cales e calcários para atendimento às siderúrgicas e demais segmentos industriais.

Número total de empregados: 415

Principais clientes: CSA, Gerdau Açominas, Usiminas, Vale, Dow Química e Arcelor.

O NEGÓCIO

Soluções em cal, calcário e agregados.

A MISSÃO

Conquistar a preferência do cliente, através de custo, qualidade, garantia e soluções

em cal, calcário e agregados.

OS NOSSOS VALORES

Resultado: Medida de desempenho

Cliente: centro das atenções

Inovação: Contínua

Ética e Credibilidade: Indispensáveis

Comunidade e Meio Ambiente: Respeito

Valorização do homem: Comprometimento

2.4 HISTÓRICO

A ICAL – INDÚSTRIA DE CALCINAÇÃO LTDA sediada no município de São José da Lapa – MG, fundada em 1947, com início de operação de fornos de calcinação em 1949, na época, o maior da América Latina, tornou-se, nos transcorrer dos anos, uma tradicional e grande produtora de cales e calcários para atendimento às siderúrgicas e demais segmentos industriais.

Possui hoje, enormes reservas de calcários calcítico e dolomítico, em diversos municípios de MG – São José da Lapa, Vespasiano, Lagoa Santa, Prudente de Moraes/Matozinhos, Pains, Arcos, Doresópolis e Piumhi (Minas Gerais), Baraúna (Rio Grande do Norte).

Com Capacidade de produção de calcário Britado São José da Lapa 3.000.000 t/ano, Matozinhos 2.400.000 t/ano e Pains 3.000.000 t/ano.

Unidades da empresa:

ICAL – São José da Lapa - MG

EIMCAL – Prudente de Moraes – MG

ICAL – Pains – MG

COBRASCAL – Mairiporã – SP

Já foi implantando nova fábrica de cal, calcítica e dolomítica, no município de Pains,

MG, constando de 3 fornos e 2 hidratações. Só há um forno no mundo maior do que este, recém-inaugurado no Mississippi, EUA. Porém o da ICAL, em Pains, incorpora o que há de mais moderno em tecnologia de calcinação.

A Ical investe em tecnologia avançada com 3 fornos verticais – Maerz, 1 forno rotativo – KVS, 2 fornos rotativos fabricação própria e 1 forno rotativo – FL Smith.

Planos de Expansão:

PAINS – 1 hidratação 400 t/dia cada

MATOZINHOS – 2 fornos Maerz 600 t/dia cada

BARAÚNA – 1 forno Maerz (600 t/dia) 1 forno rotativo (600 t/dia) start up 2013.

Serviços: Sistemas de aplicação de cal, desenvolvimento de produto, suporte logístico e assistência técnica.

Outros Programas: ISO 9001:2000 (desde jan/1999), licenças ambientais e SAP R/3 software corporativo.

Mercado da cal no Brasil é de 7 milhões t/ano, na região Nordeste, encontra-se 9% da oferta brasileira de cal. O Rio Grande do Norte destaca-se como grande produtor dessa região, com destaque para a região de Mossoró, Baraúnas, Currais Novos e Apodi, onde médios produtores convivem com pequenos e micros muitas vezes produzindo na clandestinidade. O Ceará também registra produção de cal, no município de Altaneira, localizada no Carri Oeste. Existe também pequena ocorrência no Piauí.

1949 – Lúcio Pentagna Guimarães funda a Ical Indústria de Calcinação Ltda com a construção do primeiro forno vertical de produção contínua da América do Sul para atender o mercado siderúrgico.

1954 – Construção do segundo forno vertical de produção contínua.

1960 – Construção da primeira hidratação e do terceiro forno vertical de produção contínua.

1964 – Construção do Primeiro forno vertical de fluxo paralelo regenerativo da América do Sul.

1976 – Desenvolvimento e criação da embalagem plástica para cal virgem em containers, para manter as características físicas e químicas do produto até o momento de sua utilização.

1977 – Início da fabricação própria de explosivos com energia solar.

1979 – Construção da segunda hidratação para atender o mercado de construção e de pelletização do minério de ferro.

1980 – Construção do quinto forno, o segundo vertical moderno.

1982 – Piloto da Petrobrás é a primeira empresa a conseguir queimar óleo com viscosidade 300.000. Até então, o Brasil usava óleo 100.000. O sucesso dessa operação permitiu ao país obter mais diesel e óleos leves na refinação do petróleo.

1986 – Construção do sexto forno, o terceiro vertical moderno.

1992 – Construção do sétimo forno rotativo com pré-aquecedor para 700 toneladas/dia.

1997 – Criação e lançamento da areia artificial. A Ical ganha o primeiro prêmio da semana de Engenharia das Faculdades de Engenharia de Minas Gerais, pelo produto e trabalho técnico apresentados.

1998 – Criação e lançamento da Massical, a primeira e única cal aditivada para construção civil do país. Pela segunda vez a Ical ganha o prêmio da semana de Engenharia pelo produto e trabalho técnicos apresentados.

2000 – Implantação da automação industrial e do sistema SAP com informações

online. Criação de Mixmassa, o primeiro composto para argamassa de construção civil que reúne, na mesma embalagem, cimento e cal hidratada sem empedrar nem alterar as propriedades do cimento.

2001 – Lançamento da cal hidratada tipo CHIII.

2002 – Conquista o prêmio máster de Ciência e Tecnologia, do Ministério da Ciência e Tecnologia, de produtos para construção civil. Início da expansão da nova fábrica para cal calcífica e dolomítica em Pains – MG. Criação da Coloriu, tinta em pó de alta desempenho e baixo custo. Início do processo de exportação da cal.

2007 – Aquisição da Empresa Eimcal.

A matéria-prima das jazidas de São José da Lapa e Pains – MG garantem a Ical o desenvolvimento de produtos de alta qualidade. Suas reservas de calcário calcítico e dolomítico correspondem a 1,5 bilhões de toneladas. Das jazidas é extraído o calcário, que permite a produção de cal virgem com os mais elevados índices de pureza e reatividade.

Os produtos da Ical são divididos em duas famílias: Industrial e Construção Civil.

Os primeiros abastecem as indústrias que requerem precisão técnica específica, necessitando de pesquisas e testes laboratoriais permanentes para a garantia do atendimento às exigências dos clientes. Algumas aplicações industriais: Alimentação animal, Papel e Celulose, Açúcar e Álcool, Vidros, Couro, Borracha, Refratários, Pigmentos, Agricultura, Siderurgia e Metalurgia, tratamento de água para abastecimento público, sinterização.

Os produtos para construção civil seguem os mesmos princípios. Quem compra produtos Ical através de distribuidores ou representantes tem a certeza de estar levando qualidade proveniente das melhores jazidas brasileiras.

Algumas aplicações da área civil: Em Construção de Edifícios, pintura a base de cal e componentes de argamassa para assentamento e revestimento de paredes. Em Construção de estradas, uso na estabilização de solos e como potencializador de

adesividades em misturas asfálticas.

Principais Clientes: Camargo Correa, Holcim, Odebresch, Gafisa.

Além de sua capacidade de gerar cal de altíssimo nível, a jazida de São José da Lapa é um ponto privilegiado de negócios: próximo ao eixo Rio/São Paulo, permite acesso rápido aos principais portos do país, o que favorece o escoamento dos produtos Ical para o mercado internacional.

Sua estrutura logística possibilita eficiência no transporte, o cumprimento da lei e o pronto atendimento aos clientes. Para o transporte rodoviário, todo veículo carregado passa por balanças de pesagem ainda dentro do pátio da Ical e, para o ferroviário, uma estação própria faz o escoamento até o destino.

2.4.1 Pontos Fortes

- Empresa organizada com departamentos bem estruturados;
- Excelente relacionamento interpessoal;
- Sistema de informação (SAP) que permite a integração total do grupo Ical;
- Potencial produtivo (altos volumes);
- Variedades de produtos;
- Fidelização ao cliente;
- Capital próprio capaz de manter a sustentabilidade da empresa mesmo em tempos de crise econômicas;
- Seriedade e compromisso de fazer o produto na especificação do cliente.

2.4.2 Pontos Fracos

- Investimento educacional;
- Desmotivação dos funcionários;
- Cursos para o aperfeiçoamento dos colaboradores;
- Plano de cargos e salários;
- Limpeza da fábrica;
- Admite representantes comerciais sem qualificação e compromisso com os

objetivos da empresa;

- Falta de manutenção preventiva que resulta na redução da capacidade produtiva da fábrica.

2.5 ESTRUTURA DA EMPRESA

No topo da pirâmide hierárquica da empresa está a Presidente e também proprietária, logo abaixo se encontra a Alta Gerência dividida entre diretoria administrativa e diretoria comercial em seguida o comitê industrial que engloba os gerentes de diversos setores. Logo abaixo no nível operacional estão os departamentos jurídico, RH, controladoria, financeiro, suprimentos, tecnologia da informação, qualidade e segurança, vendas, logística, meio ambiente, mineração, produção, manutenção industrial, manutenção elétrica entre outros.

A responsabilidade de coordenar todo o planejamento estratégico para desenvolvimento do negócio é da presidente.

A diretoria da empresa acompanha toda a movimentação mercadológica tanto interna como externa e o seu plano de negócios segue baseado nestas informações. As decisões de grande porte são tomadas a partir da análise da presidente e esta conta com o auxílio dos diretores para certificar-se das necessidades de cada departamento.

A empresa é dividida em departamentos o que possibilita identificar com clareza os pontos fortes e fracos de cada um deles. E desta forma planejar ações que viabilizam **a importância da qualidade no atendimento ao cliente** a partir de forma individualizada, mas que apresente um bom resultado para o conjunto.

Conforme organograma anexo I

Departamentos de Recursos Humanos

O recrutamento de funcionários é realizado pelo próprio RH da empresa, e após a contratação os funcionários participam de treinamento e aperfeiçoamento. A empresa não possui plano de cargos e salários o que dificulta uma avaliação do desenvolvimento de cada profissional e impossibilita uma melhor colocação deste profissional dentro da organização.

A higiene e segurança do trabalho estão sob a supervisão de três técnicos de segurança do trabalho, que atuam fortemente com o objetivo de manter a integridade de cada funcionário.

Dentre os valores que foram determinados como importantes para composição do perfil do seu funcionário, podemos dizer que nenhum deles tem mais ou menos prioridade, mas sim que o conjunto destes valores é capaz de formar o perfil ideal do profissional que busca no mercado. A Ical investe hoje em estagiários buscando qualificá-los no mercado de trabalho e possivelmente os mesmos fazerem parte da equipe Ical.

O RH da ICAL devido a tendências do mercado, e até mesmo mudança de visão dos gestores está passando por uma reestruturação. Antes visto somente como Departamento De Pessoal, agora passa a ter sua subdivisões, e projetos focados em pessoas. A direção passou a perceber que o funcionário precisa mais que o pagamento em dia, precisa de benefícios, práticas de RH bem definidas e trabalhadas.

Pontos fortes:

- Projetos culturais através da Lei de Incentivo á cultura: Grupo Trampulim;
- Programas de motivação;
- Programas de treinamento;
- Prática de recrutamento interno nas novas vagas.

Pontos fracos e a melhorar

- Programa de Auxilio Educacional sem critério definido;
- Autonomia do setor quanto a tomadas de decisão referentes à treinamentos;
- Maior contato com profissionais da área;
- Ausência do programa de ouvidoria;
- Plano de cargos e salários.

Departamento de Suprimentos

O departamento de compras é o responsável pelo contato com os fornecedores, a gerência de suprimentos é responsável pela manutenção e atualização do sistema de aquisição para garantir o controle e a inspeção dos produtos adquiridos sejam de grande eficiência. O controle de estoques é realizado de forma informatizada, o que possibilita um melhor controle.

Pontos fortes

- Processo de compra suportado por uma norma de compra clara;
- Constantes avaliações de fornecedores chave (diretamente envolvidos no processo produtivo);
- Transparência nos processos de compra;
- Controle de documentos relativos ao processo de compra envolvendo financiamentos junto a bancos;
- Constante busca para o atendimento das metas definidas pela empresa, busca da melhor opção de negociação, tendo como foco o melhor resultado para a empresa.

Pontos fracos

- Erros nas descrições de materiais e serviços nas requisições de compra;
- Falta de um cadastro correto dos materiais e serviços;
- Falta de aprovação das requisições de compra pelos gerentes das respectivas

áreas;

- Inexistência de grupos de compras (divisões de materiais e serviços) por similaridade;
- Falta de contatos para fornecimentos de materiais e serviços de maior consumo.

Departamento Financeiro

O departamento financeiro está dividido em contas a pagar, contas a receber, cadastro e supervisão o que garante melhor eficácia nos processos financeiros. A cobrança é feita através de boleto bancário enviados aos clientes juntamente com as notas fiscais ou para os respectivos endereços de cobrança.

O controle financeiro é informatizado e o fluxo de caixa é controlado diariamente, através da análise de contas a pagar e receber. Todo o trabalho da equipe é coordenado por um gerente financeiro que é responsável pela análise financeira de cada cliente e de suas particularidades. O setor financeiro da empresa trabalha no sentido de administrar, controlar todas as entradas, saídas e investimentos. O Financeiro faz o gerenciamento e controle dos ativos (recursos).

Não há no setor um departamento somente para cadastro, por isso na maioria das vezes os clientes são cadastrados sem informações fidedignas.

Pontos fortes

- Dá possibilidade de conhecer como funciona o sistema financeiro do país;
- Trabalha-se com diversas entidades financeiras mantendo contato;
- Setores informatizados.

Pontos fracos

- Falta de comunicação;
- Falta de comprometimento;

- Ausência de controle interno no setor financeiro.

Departamento Comercial

O Departamento Comercial é o elo entre vários setores da empresa, tais como: produção, expedição, logística e financeiro. O bom funcionamento deste departamento implica em melhores resultados para a empresa por ser considerado a porta de entrada para os clientes. O contato direto com clientes e representantes externos é de responsabilidade do mesmo. O quadro de funcionários é bem reduzido, frente a grande demanda do setor. Apenas três colaboradores respondem por todas as atividades. O setor conta com um gerente, uma analista de vendas e um programador de transportes. Através do departamento comercial são gerados os pedidos no sistema.

O gerente comercial é o responsável pelo acompanhamento dos trabalhos realizados pelos representantes, volume de vendas, por novos clientes e pela confecção de tabela de preços. A analista de vendas responde pela digitação interna e cadastramento de clientes e também pela liberação dos pedidos passados por eles, controla juntamente com a produção e o carregamento os estoques objetivando o cumprimento da programação diária de vendas e sua efetiva realização. O Programador de transportes é o responsável pela elaboração e encaminhamento das propostas comerciais e pela participação em concorrências Públicas e Privadas, dando também suporte ao atendimento do dia a dia no setor.

Outras importantes tarefas, inerentes à área comercial, poderiam ser também desenvolvidas, tais como: pós-vendas, análise de mercados, venda ativa, visitas a clientes, etc., isto iria contribuir para melhorar a satisfação dos clientes.

Mas quando a gerência solicita a contratação de mais funcionários à direção justifica dizendo que o mercado esta cada vez mais competitivo, custos de mão de obra, encargos sociais, crises, dentre outros, são alegações apresentadas pela empresa.

Pontos fortes

- Força de vendas bastante agressiva;
- Produtos com qualidade ISO 9001:2000;
- Compromisso e responsabilidade de fazer o produto na especificação adequada para clientes específicos;
- Marca conhecida;
- Matéria-prima própria;
- Ótimo relacionamento interpessoal.

Pontos fracos

- Desmotivação dos funcionários (baixos salários, falta de incentivo educacional, plano de cargos e salários.);
- Cursos para aperfeiçoamento dos colaboradores;
- Número reduzido de pessoas;
- Pós-vendas não existe;
- Poder de decisão centralizado.

Setor de meio ambiente

O departamento de meio ambiente está convencido de que o sucesso de uma empresa não depende apenas de resultados financeiros, mas que é necessário desenvolver ações visando o crescimento econômico sustentável. Para isso, a empresa investe nas melhores tecnologias disponíveis no mercado para o controle ambiental das operações de seu processo produtivo.

Além das medidas para minimização dos impactos gerados, outras ações vêm sendo desenvolvidas pela empresa, em prol da preservação ambiental. Uma dessas importantes ações é a criação de RPPNs - Reservas Particulares do Patrimônio Natural, em áreas de grande relevância e interesse ambiental. A ICAL também desenvolve Programas de Educação Ambiental em todas as suas unidades, visando à formação ambiental de seus colaboradores e em extensão às comunidades localizadas no entorno de seus empreendimentos.

Pontos fortes

- Comunicação direta com a presidência;
- Bom relacionamento entre a equipe;
- Qualificação técnica e experiência dos funcionários.

Pontos fracos

- Número reduzido de pessoas;
- Distância das demais unidades pelo setor ser corporativo;
- Não trabalhar com o sistema de gestão ambiental implementado.

Setor de logística

Trata de todas as atividades de movimentação e armazenagem que facilitam o fluxo de produtos e serviços desde o ponto de aquisição da matéria-prima até o ponto de consumo final, assim como os fluxos de informação que colocam tais produtos e serviços em movimento, com o propósito de providenciar níveis de serviço adequados aos clientes a um custo razoável.

Atividades Elementares da Logística: transporte, armazenagem, movimentação de materiais e processamento de pedidos de transportadoras.

Atividades Agregadas ou Compostas da logística: distribuição física, gestão de estoques, administração de materiais, retorno de produtos, componentes e materiais

Logística Reversa: planejamento e integração.

Pontos fortes

- Agilidade e flexibilidade nas ações do dia a dia;
- Interface com vários e diferentes setores da empresa;
- Rápido retorno nas demandas;

- Grande número de parceiros no mercado em diversos modais.

Pontos fracos

- Comunicação interna e externa;
- Profissionais desmotivados;
- Falta de ferramentas necessárias para o bom desempenho da atividade;
- Frete abaixo do valor de mercado.

Setor de Expedição

Tem a responsabilidade pela efetuação do carregamento, transporte e proteção da qualidade até as instalações do cliente. Cadastramento das transportadoras no sistema, efetuação de venda a vista. Os veículos que fazem as entregas são todos terceirizados, a lcal conta com 4 transportadores autônomos e um transportador pessoa jurídica com 2 veículos. Estes veículos são divididos em tocos (12.000 Kg) e truck (15.000 Kg) . Além disso, a roteirização é arcaica (manual), a mesma é efetuada pelo departamento de expedição, sem nenhum auxílio a sistema informatizada, isto é prejudicial, pois se perde tempo caso a rota não seja a mais favorável.

Pontos fortes

- Agilidade/pontualidade nas entregas;
- Agilidade nas operações.

Pontos fracos

- Desmotivação dos funcionários;
- Deficiência de pessoal qualificado;

- Falta de treinamentos;
- Sobrecarga de trabalho;
- Alta rotatividade dos funcionários.

Setor de carregamento

O Carregamento é responsável pela expedição dos produtos acabados da empresa, como cal virgem e cal hidratada, com atendimento em vários setores e clientes diversificados, também é de responsabilidade do carregamento coletar os estoques dos produtos nas origens de produção como Fornos e Hidratações e coletar os dados da Qualidade dos produtos junto ao Laboratório. Depois liberar para os clientes dentro das especificações de cada um.

Pontos fortes

- Atendimento ao cliente com tempo determinado máximo 2hs;
- Produtos com qualidade ISO 9001:2000;
- Compromisso e responsabilidade de fazer o carregamento na especificação correta;
- Manter estoques em quantidades e qualidades;
- Cumprir com a programação dos clientes;
- Ótimo relacionamento interpessoal com os setores de Vendas e Logística;
- Atender aos clientes quanto a sua necessidade de produtos.

Pontos fracos

- Desmotivação dos funcionários;
- Manutenção nos equipamentos;
- Cursos para aperfeiçoamento dos colaboradores.

Departamento de Produção

Possui estabilidade no processo de produção, o que garante um abastecimento

diário durante o ano todo. A cal é um produto perecível é o consumidor final não possui grandes estoques por isso o abastecimento é feito diariamente.

Para garantir esse abastecimento a Ical possui 4 fornos, 54 silos para estocagem e matéria-prima bastante uniforme, o que garante o produto fornecido sempre com as mesmas características físico/química.

Pontos fortes

- Pontualidade no atendimento;
- Matéria prima própria;
- Tecnologia avançada;
- Fornos de última geração;
- Capacidade de estocagem.

Pontos fracos

- Produtos sem qualidade;
- Fornos verticais com baixa eficiência de calcinação, gerando produto fora de especificação;
- Falta de manutenção preventiva.

2.6 CONCLUSÃO

Após levantamento de dados, verificamos que a empresa Ical indústria de calcinação Ltda tem algumas deficiências. Mas o nosso foco neste trabalho será a área comercial, sendo que as demais correções serão objeto de estudo posteriormente.

Constatamos que todas as áreas diagnosticadas possuem vários aspectos positivos, mas existem também aspectos que precisam ser tratados, o que são considerados como pontos fracos, que em sua grande maioria são gerados devido a falhas nos processos.

As áreas de logística, expedição, produção, carregamento, e outras irão embasar o levantamento realizado na empresa, merecendo destaque para a importância da qualidade no atendimento ao cliente que é o nosso tema central.

3 ESTUDO TEMÁTICO

3.1 INTRODUÇÃO

Após o desenvolvimento do diagnóstico, vamos buscar através das bibliografias de autores renomados para concretizar nossas propostas ou sugestões.

3.2 QUALIDADE NO ATENDIMENTO AO CLIENTE

O atendimento está diretamente ligado aos negócios que uma organização pode ou não realizar, de acordo com suas normas e regras. “O atendimento estabelece dessa forma uma relação de dependência entre o atendente, a organização e o cliente”. (CARVALHO, 1999, p.233).

Segundo Kotler (2000), o atendimento ao cliente envolve todas as atividades que facilitam aos clientes o acesso às pessoas certas dentro de uma empresa para receberem serviços, respostas e soluções de problemas de maneira rápida e satisfatória. Para tanto é necessário que o atendente de uma empresa conheça os requisitos básicos para um bom atendimento ao cliente. A qualidade no atendimento é a porta de entrada de uma empresa, onde a primeira impressão é a que fica.

REQUISITOS BÁSICOS PARA UM BOM ATENDIMENTO AO CLIENTE SEGUNDO, MARQUES, (1997)

- **Conhecer** - suas funções, a empresa, as normas e procedimentos
- **Falar** - utilizar um vocabulário simples, claro e objetivo
- **Ouvir** - para compreender o cliente
- **Perceber** - o cliente na sua totalidade

Conhecer: o vendedor ou atendente precisa ter conhecimento das suas funções dentro da empresa, como ela trabalha, quais são as normas a serem cumpridas e quais os procedimentos para que seu trabalho seja bem sucedido;

Falar: Depois de ouvir atentamente o cliente, é necessário falar para estabelecer o processo de comunicação. Quando um atendente transmite uma informação ao cliente, deve utilizar-se de uma linguagem adequada, evitando termos técnicos, siglas, gírias. Enfim, ser claro, objetivo, respeitando o nível de compreensão do cliente;

Ouvir: Não é possível atender o cliente, sem antes saber o que ele deseja. É necessário ouvir o que o cliente tem a dizer para estabelecer uma comunicação sem desgastes e sem adivinhações, para não correr o risco de frustrá-lo. “Ouvir é ser sábio”.

Perceber: Os gestos, as expressões faciais e a postura do cliente são ricos em mensagens, que se percebidas auxiliarão na compreensão do mesmo. As pessoas são diferentes uma das outras. Por esta razão a percepção é um fator fundamental que proporciona ao funcionário perceber as diferentes reações e assim dispensar um tratamento individual e único aos clientes.

Segundo Bogman (2002), a qualidade do atendimento que a empresa oferece ao cliente pode determinar o sucesso ou o fracasso de um negócio. O contato de um funcionário com os clientes da empresa como um todo influenciará o relacionamento com a companhia.

Cliente

Segundo Chiavenato (2005.p. 209) apud Souza; Frenhani (2010.p. 26) “No negócio, o atendimento ao cliente é um dos aspectos mais importantes, sendo que o cliente é o principal objetivo do negócio [...]”. O atendimento ao cliente está relativamente ligado ao marketing de uma empresa, assim é relevante observar algumas

interpretações do significado de ser cliente:

- O cliente é uma parte principal dentro da empresa, ele é representado como uma fatia grande do bolo, ou seja, a parte responsável pelo avanço ou decadência de uma empresa;
- O cliente deve ter um atendimento especial, diferenciado não pode ser esquecido e quando lembrado, ele se sente importante, útil e acaba se tornando fiel à empresa;
- O cliente não depende de nós, nós é que dependemos dele;
- Sem clientes, o empresário fecharia as portas da empresa.

Segundo Bogman (2002), a qualidade do atendimento que a empresa oferece ao cliente pode determinar o sucesso ou o fracasso de um negócio. O contato de um funcionário com os clientes da empresa como um todo influenciará o relacionamento com a companhia.

MARQUES, (1997), afirma que existem vários tipos de clientes: o cliente externo; o pessoal; o da concorrência; o interno; o fiel e o novo e, para um melhor entendimento observe logo abaixo o perfil de cada cliente.

O cliente externo é aquele que compra os produtos e serviços que são oferecidos, mas não faz parte da empresa e não participa do processo de produção e realização do mesmo.

- Pessoas que podem estar interessadas em comprar seu produto;
- Pessoas que visitam sua empresa pelo menos uma vez;
- Pessoas que adquiriram um ou mais produtos ou serviços de sua empresa;
- Pessoas que adquirem regularmente seus produtos e serviços;
- Pessoas que elogiam a qualidade de seu negócio a outros.

O cliente pessoal é aquele que acaba influenciando na vida das pessoas e no desempenho do trabalho, faz parte do cotidiano de todo e qualquer membro da organização, pois se trata de familiares. O ambiente que é formado por esses membros, é responsável pelo convívio dentro e fora da empresa, de certo modo é

com eles que são compartilhados bons e maus momentos que irão refletir no comportamento e no ambiente de trabalho, entretanto é necessário zelar por esse cliente.

O cliente da concorrência é aquele que não compra, mas sim, dos nossos concorrentes. Aquele que a empresa não consegue conquistá-lo, mas para ele o concorrente oferece o melhor produto, melhor atendimento, melhor proposta e acaba atraindo-o o cliente a comprar na empresa.

O cliente interno é aquele que trabalha na empresa e presta serviços, desde aquele que faz o café, até o que possui maior cargo, o que está envolvido na criação do produto até a prestação de serviços. É necessário que a empresa possua um ambiente agradável, mantendo um clima organizacional e envolvente, de modo que todos se sintam úteis e valorizados, garantindo uma administração participativa e uma empresa de sucesso que produz produtos e tem um atendimento de qualidade a fim de suprir as necessidades dos clientes.

O cliente fiel é aquele que mantém um vínculo de fidelidade a uma determinada empresa, produto ou prestação de serviço que a mesma oferece. Pode se afirmar que se trata de relacionamento direto com a empresa, e o que pode ocasionar esta fidelidade são os produtos e os serviços prestados, tais como o atendimento que é fundamental, pois este cliente confia e está satisfeito com a empresa.

O cliente novo é atraído pela propaganda na mídia, panfletos promocionais, comentários do cliente fiel (a propaganda boca a boca), qualidade dos produtos oferecidos, bom atendimento entre outros. Após a conquista do novo cliente é necessário mantê-lo e se possível fidelizá-lo.

Estudos realizados por pesquisadores do assunto em questão, comprovaram quais os motivos que levam o cliente a parar de comprar em uma empresa.

1% por falecimento

5% por mudança de endereço

5% por amizades comerciais

10% por maiores vantagens em outras organizações

14% por reclamações não atendidas

65% por indiferença do pessoal que os atende, ou seja, falta de qualidade no atendimento. (AMARO apud BOGMAN,2002.p.98)

Como é possível observar, um número expressivo, comprova que existe muita deficiência nesta área do atendimento ao cliente. As empresas que não despertarem para esses resultados sofrerão com a evasão de seus clientes e em médio prazo poderão entrar em dificuldades. É preciso “abrir o olho” e acompanhar se o cliente está sendo bem ou mal atendido. O cliente tem sido historicamente desrespeitado, pelo mau atendimento dado por um grande número de empresas.

Devido a termos vivido muitos anos de regime autoritário, protecionismo de mercado, monopólios e etc., muitas empresas foram levadas a uma atitude de prepotência perante o consumidor. Porém, com a globalização da economia e a integração da nossa economia ao mercado, da competitividade crescente e da comunicação na era da Internet, o cliente começa a despertar para seu verdadeiro papel que é exercer o seu poder de escolha. As empresas necessariamente terão que se adequar a essa nova era, ou seja, preocupar-se com a excelência da qualidade de seus serviços ou não sobreviverão no mercado. Os clientes, desta nova era, querem muito mais do que cortesia, querem serviços que agreguem valor, prestando ao consumidor serviços que, na sua percepção, atendam ou superem suas expectativas (ABDALA,on-line, 2008).

Segundo ABDALA (2008), as estatísticas indicam que mais de 90% dos clientes insatisfeitos com uma empresa nunca mais a procurarão e ainda comentarão sobre sua experiência negativa com 10 a 17 pessoas de seu relacionamento.

Os Sete Pecados da Qualidade do Serviço ao Cliente

A forma que o cliente é abordado ou atendido pode ser um ultimato para qualquer

empresa. Segundo Cobra (2003.p.32) “esses deslizes representam a maior ameaça ao negócio de qualquer empresa”. São eles:

1) **Apatia:** atitude de pouco caso dos funcionários da empresa, tais como vendedores, recepcionistas, pessoal de entrega etc.;

2) **Automatismo:** significa um atendimento indiferente ou robotizado;

3) **Condescendência:** tratar o cliente como se ele fosse uma criança e não soubesse o que quer;

4) **Dispensa:** procurar livrar-se do cliente desprezando suas necessidades ou seus problemas, com frases como: “não temos” ou “ainda não chegou”;

5) **Frieza:** quando o cliente é atendido com indiferença, hostilidade, rispidez, desatenção ou impaciência;

6) **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.

7) **Passeio:** jogar o cliente de um departamento para outro sem se preocupar em resolver o problema do cliente;

Cobra (2003), afirma que as consequências dessa forma de atendimento ao cliente para a empresa que as pratica são graves, ela corre um sério risco de perder clientes e ser desprezada pelo mercado. Sem um bom relacionamento com os clientes, uma empresa não sobrevive.

As organizações precisam estar atentas aos atendimentos de seus colaboradores a seus clientes, pois atitudes como essas relatadas acima podem segundo o autor arrasar qualquer empresa. Mas, qual seria então a expectativa do cliente em relação ao atendimento?

O cliente quer sentir-se bem-vindo. Seja ele um garagista, porteiro, vendedor, recepcionista ou presidente, dê a ele esta sensação, receba-o com um sorriso verdadeiro, que exteriorize o prazer que tem com a vinda dele à sua empresa.

O cliente quer ser informado de maneira correta, objetiva e clara a respeito daquilo que procura, um dos requisitos básicos raramente atendido. As empresas não se preocupam em colocar funcionários bem treinados e capacitados para fornecerem as informações mais primárias ao cliente. Veja o que diz o Código de defesa do consumidor.

Artigo 6º parágrafo III- São direitos básicos do consumidor

III - a informação adequada e clara sobre os diferentes produtos e serviços, com especificação correta de quantidade, características, composição, qualidade e preço, bem como sobre os riscos que apresentem.(LEI Nº 8.078, de 11 de setembro de 1990).

Mas quase sempre ele é invisível aos olhos dos funcionários, que insistem em priorizar os assuntos particulares e as últimas piadas do dia, muitos riem, conversam em grupo. Existem relatos de clientes que já esperaram até trinta minutos, para que algum funcionário percebesse estavam esperando para serem atendidos e comprar um produto daquela empresa, resultando em frustração por não efetuar a compra desejada.

O cliente quer priorizar as suas necessidades e seus interesses, existem vários fatores que geram impacto positivo na satisfação de seus clientes. São eles: ouvir, encantá-lo, oferecer produtos e serviços de qualidade, preço justo, condições de pagamento flexíveis, prazos cumpridos, existência das mercadorias ou serviços demandados, atendimento gentil e comprometido, facilidades na entrega e oportunidade de descontos e ofertas especiais.

Quando o cliente decide entrar em alguma empresa, na maioria das vezes ele já sabe o que quer, ele pode estar em busca de uma realização pessoal, de realizar um sonho ou até mesmo melhorar a sua autoestima. A missão do vendedor (a) é ajudar

o cliente na concretização desses objetivos, e não frustrá-lo com mau atendimento. O cliente precisa sentir que o vendedor se importa com ele, e que está ali para o que ele precisar. Essa é também uma forma de fidelizar o cliente, com amizade, respeito, pois um cliente feliz e satisfeito falará de sua empresa vendendo a imagem para vários amigos e parentes.

ABDALA (2008), afirma que a qualidade no atendimento é mais importante que o preço do produto. Percebe-se que muitas vezes o cliente não se importa com o preço do produto, pois ele já decidiu que é aquele serviço ou produto que quer adquirir, para a realização desta compra vai depender somente da qualidade no atendimento que ele irá receber ao ser abordado pelo funcionário e toda a equipe da empresa.

Formando uma Equipe de Alta Performance

Visando a importância de se investir na formação de uma equipe de alta performance podemos analisar o texto abaixo relacionado.

Cada empresa tem seu próprio estilo, assim não existe uma receita pronta. Entretanto, algumas práticas podem ser inspiradoras para o desenvolvimento de equipes vencedoras: Definição de metas: saber aonde se quer chegar; Praticar constantemente o “feedback”: uma palavra colocada de forma correta faz toda a diferença; comunicação é tudo. Reconhecimento: satisfação pessoal e profissional; Liberdade para pedir ajuda: a importância da confiança. Delegar responsabilidades e apoiar realizações: autonomia e tomada de decisão. (ABDALA, on-line,2008)

Essas práticas de equipes vencedoras deixam claro os benefícios para a organização, principalmente no que diz respeito às condições para realização de negócios, ao aumento da sinergia entre os funcionários, à melhoria no ambiente de trabalho e ao aumento da satisfação dos clientes. Uma equipe de performance segundo afirma ABDALA (2008) envolve: trabalhar efetivamente em equipe; compartilhar as visões de futuro com os colaboradores, parceiros e fornecedores;

dialogar aberta e francamente com todas as pessoas envolvidas; aceitar, implementar e valorizar as boas ideias que frequentemente acontecem nas empresas; delegar autoridade e responsabilidades para que a equipe consiga trabalhar unida e coesa; alternar a chefia dos trabalhos conforme as competências exigidas em cada caso e ocasião; capacitar e valorizar o conhecimento de todos; estimular o trabalho em equipe e buscar o comprometimento de todas as pessoas na empresa e outras mais.

Como Proporcionar um Bom Atendimento ao Cliente

“Atender bem o cliente consiste em muito mais do que ser cortês. O primeiro fundamento é compreender o que é um bom atendimento do ponto de vista do cliente” (PERFORMANCE RESEARCH ASSOCIATES, 2008)

Proporcionar um bom atendimento é criar uma experiência inesquecível e positiva para cada cliente, suprimindo expectativas e satisfazendo as necessidades, de modo em que o atendente seja visto como alguém fácil de negociar. Significa procurar oportunidades de cativar e surpreender sempre o cliente de um modo inesperado. “Atender bem não é simplesmente recepcioná-lo dentro do estabelecimento; é poder antecipar-se às suas necessidades. Para atender bem o cliente, é preciso que a organização seja orientada para o serviço, mantenha estreito relacionamento com o cliente, mostre valor ao cliente, integre em tempo real as informações e tenha um canal de comunicação fácil de acessar e usar. Através de um bom atendimento, todos ganham: o cliente, o atendente e a empresa” (PERFORMANCE RESEARCH ASSOCIATES, 2008).

Entende-se que para proporcionar um bom atendimento ao cliente podemos implantar algumas normas tais como:

- Atualize-se sempre por meio de cursos, palestras e outras atividades relacionadas ao seu trabalho.
- Evite conversas muito longas com os clientes para que não atrase o seu serviço.
- Mantenha sempre a boa aparência.

- Mesmo que alguns clientes sejam seus amigos pessoais, mantenha o profissionalismo.
- Evite intimidades e contato físico.
- Não trate os clientes ou colegas de trabalho por apelidos.
- Procure conhecer seus clientes mais assíduos e chame-os pelo nome.
- Respeite as regras internas da empresa.
- Seja sempre atencioso e simpático, tendo cuidado para não ser chato e “grudento”.

O Bom Atendimento está Presente nos Detalhes

“Em qualquer atividade profissional, os detalhes são importantes. Eles estão presentes na aparência, no ambiente de trabalho, na fala, no modo de agir, mas gentilezas e atenções adicionais” (PERFORMANCE RESERACH ASSOCIATES, 2008).

A atenção aos detalhes é a característica principal das organizações que têm um alto padrão de desempenho. Um gesto ou uma atitude que a primeiro momento pode parecer irrelevante ou quase imperceptível ao cliente, às vezes, é recebido de forma tão agradável que até surpreendente ao seu o próprio autor.

O cliente quer e precisa e deve ser alvo de uma atenção especial, mesmo que seja incômodo prestar-lhe tal atendimento, porque, afinal, é dele que a empresa precisa para se manter. Alguns detalhes darão um somatório de atenção agradável a esse cliente e, com certeza, à empresa que o estará cativando para futuros negócios. “Atitudes comuns e corriqueiras nos atendimentos aos clientes não são capazes de atraí-los. É preciso estar sempre inovando, buscando, nos pequenos detalhes, surpreendê-los e é exatamente por isso que as empresas estão sempre encontrando novidades e novas formas de recepcioná-los os sempre exigentes clientes” (PERFORMANCE RESEARCH ASSOCIATES, 2008).

Segundo Dalledone (2008, p.63), nesses tempos de grande competitividade no mercado, um bom atendimento ao cliente está além do que um sorriso no rosto.

O bom atendimento ao cliente é uma combinação entre os elementos: qualidade, eficiência, custo do produto, distribuição e rapidez. Todos esses elementos são promotores do ambiente que facilita a implantação ou a conquista da fidelidade.

“Não importa apenas saber que é o cliente, mas como ele é: quais são as suas características, seus hábitos de compra, suas preferências, suas expectativas etc.”[...] (CHIAVENATO, 2007, P. 209).

Examinando cuidadosamente os comportamentos dos clientes fiéis, a empresa terá as informações que necessita para permitir um melhor gerenciamento dos dados presentes e futuros. Sendo assim, a empresa irá monitorar e equilibrar as transações com seus clientes no momento da negociação, evitando a insatisfação e promovendo a satisfação, de modo que consiga novos clientes e a sua retenção.

Foco no Cliente

Ter o foco no cliente é estar comprometido com o resultado e o sucesso do cliente, tendo a percepção de que tipo de cliente tem à sua frente, buscando a forma mais eficaz de se comunicar, considerando as características principais daquele cliente (KOTLER, 2003).

Cada ser humano é único e gosta de ser tratado como tal. Devido ao excesso de capacidade de produção, os clientes se tornaram principal foco nas organizações substituindo os bens e serviços como fator escasso. Com isso, as empresas evoluíram do foco, na fabricação de produtos para o foco na conquista e retenção de clientes que são os recursos mais importantes da empresa, sendo assim considerados como ativos financeiros (KOTLER, 2003).

O grande desafio da maioria das empresas é reter os clientes por mais tempo. Para isso, é preciso estar atento ao ciclo de vida do cliente (KOTLER, 2003).

Relacionar-se com o cliente é conseguir influenciar o seu comportamento de consumo como consequência natural do aprendizado a respeito desse cliente. Esse

aprendizado, por sua vez, decorre da percepção, pelo cliente, de que a empresa está reconhecendo suas necessidades e entregando produtos e serviços compatíveis, tornando o cliente predisposto a fornecer cada vez mais informações a seu respeito (MARINHO, 2002).

Ter o foco no cliente, então, significa aumentar a capacidade de identificar necessidades não explicitadas, mas desejadas pelo cliente, de transformar necessidades subjetivas em requisitos objetivos passíveis de serem executados e medidos, de medir a extensão na qual o produto realizado atende aos requisitos e, finalmente, de avaliar se o cliente está ou não satisfeito com o que recebeu.

A Importância de Conhecer o Comportamento do Consumidor

O comportamento do mercado consumidor também desempenha papel importante na orientação das estratégias utilizadas pelas empresas para se aproximar de seu público-alvo e aponta dados significativos para que elas se direcionem a satisfação desse público.

Para atravessar tempos de competitividade e concorrência acirrada entre empresas, entender o consumidor e saber como ele se comporta é fundamental para o processo de qualquer organização, afirmam categoricamente Beatriz Santos Sâmara e Marco Aurélio Morsch, consultores de mercado e orientadores mercadológicos, no “Comportamento do consumidor – conceitos e casos”.

No ambiente dinâmico do mercado competitivo, entender o consumidor é um imperativo para o sucesso organizacional. Todos nós já nos deparamos com o dito popular “O cliente tem sempre razão”. No meio empresarial, consolidou-se o jargão “O consumidor é rei” e a noção de que a função do negócio é servi-lo. As empresas que ignorarem esses ditames poderão não prosperar ou até mesmo não sobreviver no mercado. Hoje, mais do que nunca, os consumidores se tornaram mais poderosos. Mais conscientes, independentes e bem informados, eles são pessoas com poder, capazes de construir ou quebrar qualquer negócio, independentemente de seu porte ou tamanho, em qualquer tempo ou lugar.

O consumismo tem se expandido extraordinariamente no mundo em que vivemos. Da mesma forma, o nível de exigência e a maior consciência ética dos consumidores têm gerado movimentos em defesa e proteção dos consumidores em todo o mundo o consumerismo. No Brasil, o Código de Defesa do Consumidor e os Juizados Especiais têm sido cada vez mais amplamente utilizados pela população brasileira, um mercado consumidor que já está entre os 10 maiores do planeta. Com uma população de cerca de 170 milhões de habitantes e com potencial de consumo na ordem de US\$ 425 bilhões, nosso país representa a décima quinta economia mundial. Ao considerarmos esses dados e o consumo anual per capita do brasileiro — US\$ 2.508 —, pode-se perceber a importância deste tema para empresas, estudiosos e professores envolvidos com o assunto. (SAMARA, Beatriz S., MORSCH, Marco A., 2006).

Reconhecer a importância de se identificar, avaliar e estimar os desejos, anseios e necessidades do consumidor moderno torna-se então, fator preponderante no momento de criar e usar ferramentas mais eficazes para otimizar seu atendimento. Assim como de fazer como que eles se tornem fieis e conscientes no momento de procurar as empresas.

Ainda acerca desse tópico David Lewis e Darren Bridges apontam que, para motivar e estimular os novos consumidores, os padrões atuais de separá-los por idade, renda e etnia já não são suficientes em “A alma do novo consumidor”, mostram que é preciso saber exatamente a lista de produtos que eles consomem para poder interferir em suas próximas compras. A tendência é que, por conservadorismo, irão repetir a lista de compras diariamente, semanalmente e mensalmente. Daí a importância de se conhecer seus costumes e comportamento.

3.3 QUALIDADE: UM DIFERENCIAL COMPETITIVO PARA AS EMPRESAS

Existem várias transformações que vêm acontecendo rapidamente e, para se estabelecer no mercado, as empresas utilizam a qualidade como um diferencial frente a outras empresas Quando se fala em qualidade, pode-se encontrar várias

definições. Chowdhury (2006) diz que a qualidade é definida pelo cliente e não pela empresa.

“Pode-se dizer que a qualidade é um conjunto de características que fazem parte do serviço e que muitas vezes supera as expectativas dos clientes.” (MARCANTE, 2008 e BARROS e MELLO, 1997).

Enfim, a qualidade está diretamente ligada aos clientes, pois os mesmos passam a ser o seu objetivo final.

Espuny (2007) ressalta que a qualidade deve estar presente em todos os processos, isto é, a qualidade atingirá todos os clientes da empresa (internos, externos, etc.). Se todos os processos forem feitos com qualidade, o produto ou serviço final também será com qualidade. O autor ainda diz que: “A qualidade reside no que se faz – aliás, em tudo o que se faz – e não apenas no que se tem como consequência disso”.

Com todas as mudanças ocorridas nas organizações e no perfil do cliente, a qualidade se mostra como grande diferencial competitivo para as empresas e contribui para estreitar o relacionamento com o cliente e fidelizá-lo.

(SAIANI 2001 APUD BERNARDINO et al, 2004, p.68) afirma que “por produto, o cliente paga preço. Por serviço, ele começa a dar valor. Com relacionamento, ele virará fã do seu negócio”.

Evolução do Processo em Busca da Qualidade

Para uma organização alcançar a Qualidade em Atendimento no setor de serviços, existem quatro fases no processo evolutivo que foram identificados por Lobos (LOBOS APUD LEBARBENCHON, 2001):

Primeira fase – O Primitivismo: A empresa não está preocupada com a Qualidade nos serviços. A diretoria e os demais colaboradores não dão importância ao assunto;

Segunda fase – A iniciação: A empresa começa a despertar para a importância da qualidade nos serviços. Os dirigentes percebem a utilidade da qualidade e só os colaboradores que lidam diretamente com o cliente externo começam a participar do processo.

Terceira fase – A consolidação: Nesta fase, a qualidade já faz parte da missão da empresa e é percebida sua importância para todos os clientes da empresa, não só os externos. Todos os colaboradores e também a Diretoria da empresa, estão comprometidos. Os resultados positivos começam a aparecer.

Quarta fase – A sublimação: Esta fase é a mais difícil de ser atingida. A empresa está preocupada em não se acomodar. Todos os integrantes da organização passam a entender, conhecer e acreditar na qualidade. As ações da empresa são pró-ativas e se antecipar às expectativas dos clientes, é uma consequência das pesquisas constantes. A tecnologia também é voltada para os interesses dos clientes. Forte utilização do Benchmarking e participação também dos fornecedores na formulação das estratégias.

Gestão da Qualidade

Segundo Lacerda (2005, p. 19), o avanço do transporte e do comércio trouxe a possibilidade dos clientes fazerem comparações e, foi a partir daí que o conceito de qualidade de produtos tangíveis e intangíveis começou a se firmar. Pois, antes não havia produtos e serviços substitutos, o que impossibilitava comparações.

Segundo Duarte (2008, p.15), através da filosofia japonesa “qualidade é zero defeitos, é fazer certo da primeira vez”. Surgiram as primeiras definições e mensurações de qualidade no setor de bens.

Segundo Lacerda (2005, p.18), o que define se um produto ou serviço é bom, são as atitudes do cliente diante do produto ou serviço por meio do conjunto das mudanças nos comportamentos, atitudes pessoais e atividades da empresa ao longo do tempo e não apenas no momento da prestação do serviço ou venda de um produto.

Portanto, atender as necessidades dos clientes é função básica da empresa, para enfrentar a competitividade. O diferencial é surpreender de forma positiva o cliente, na sua experiência com o produto tangível ou intangível. Para isso são necessárias a participação consciente e motivada do colaborador e a sintonia com as necessidades explícitas e implícitas do cliente.

Segundo (Dr. ARMAND FEIGENBAUM, 1983, apud MAXIMIANO, 2005, p. 188), criador do conceito do controle da qualidade total, ele pode ser definido como:

Um sistema eficaz de integrar os esforços de desenvolvimento, manutenção e aprimoramento da qualidade para levar a produção e o serviço aos níveis mais econômicos que resultam em plena satisfação do consumidor.

Segundo Lacerda (2005, p.20) “Qualidade é a filosofia de gestão que procura alcançar o pleno atendimento das necessidades e a máxima satisfação das expectativas dos clientes/usuários em todos os processos de uma empresa”.

De acordo com o conceito dos autores a qualidade é um fator importante para o despertar dos clientes, quando se tem qualidade e o produto é conhecido no mercado facilita as negociações com os mesmos.

3.4 RECRUTAMENTO

Para ARRUDA (2009) o conceito de recrutamento é:

“Um conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização. É basicamente um sistema de formação, através do qual a organização divulga e oferece ao mercado de recursos humanos, oportunidades de emprego que pretende preencher. O Recrutamento é feito a partir das necessidades presentes e futuras dos Recursos humanos da organização”.

Na concepção de diversos autores, esse conceito não se diferencia dos demais. De um modo geral, é um conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização. É basicamente um sistema de informação através do qual a organização divulga e oferece ao mercado de recursos humanos oportunidades de emprego que pretende preencher. A primeira atitude a ser pensada por alguém responsável pelo recrutamento de pessoal é a de analisar, quando tem de preencher uma vaga de emprego, se existe alguém na empresa com o perfil pretendido para ocupar essa vaga – o chamado recrutamento interno, ou por outro lado, se irá recorrer à candidatos fora da empresa – recrutamento externo.

Para o recrutamento interno poderá ser desenvolvido de três formas a indicação de um candidato interno: vertical, horizontal ou diagonal. O recrutamento vertical deverá apontar uma pessoa posicionada abaixo hierarquicamente ao cargo pleiteado. O recrutamento horizontal indica como opção de profissional alguém já inserido no setor mas que não desempenha as mesmas tarefas. Já o recrutamento diagonal é o que buscará possíveis candidatos em áreas diversas da empresa.

O recrutamento interno funciona através de oferta de promoções (cargos mais elevados e, portanto, mais complexos, mas dentro da mesma área de atividade da pessoa) e de transferências (cargos do mesmo nível, mas que envolvam outras habilidades e conhecimentos da pessoa e estejam situados em outra área de atividade na organização).

O recrutamento interno possui vantagens pois os empregados se conhecem e estes conhecem a organização (cf. BATEMAN). Funciona, também, como fator de motivação aos demais, pois, a medida que se percebe uma oportunidade de crescimento oferecida pela organização, o funcionário passa a buscar certo destaque. Este tipo de recrutamento evita a inserção de candidatos externos que ainda não têm certa familiaridade com a empresa e não sabem se realmente querem permanecer ali. Por outro lado, se a empresa não possui uma força de trabalho qualificada fornecerá um grupo limitado de candidatos e, caso queira mudar a

natureza ou metas do negócio trazendo candidatos de fora será inibida.

Para o recrutamento interno CHIAVENATO (1999) aponta:

Recrutamento Interno

Prós

- Aproveita melhor o potencial humano da organização.
- Motiva e encoraja o desenvolvimento profissional dos atuais funcionários.
- Incentiva a permanência dos funcionários e a sua fidelidade à organização.
- Ideal para situações de estabilidade e pouca mudança ambiental.
- Não requer socialização organizacional de novos membros.
- Probabilidade de uma melhor seleção, pois os candidatos são bem conhecidos.
- Custa financeiramente menos do que fazer recrutamento externo.

Contras

- Pode bloquear a entrada de novas ideias, experiências e expectativas
- Facilita o conservantismo e favorece a rotina atual.
- Mantém quase inalterado o atual patrimônio humano da organização.
- Ideal para empresas burocráticas e mecánísticas.
- Mantém e conserva a cultura organizacional existente.
- Funciona como um sistema fechado de reciclagem contínua.

Já para o recrutamento externo, as empresas buscam novos profissionais com novas ideias inspirando inovação. Para obter encaminhamento de candidatos as empresas utilizam de 3 formas: anúncios na mídia (eletrônica, impressa ou falada), indicação dos próprios funcionários ou recrutamento em universidades. Atualmente, a divulgação pela mídia eletrônica está ganhando mais aceitação por parte das empresas e dos próprios candidatos por sua facilidade de acesso.

Recrutamento Externo

Prós

- Introduz sangue novo na organização: talentos, habilidades e expectativas.
- Enriquece o patrimônio humano pelo aporte de novos talentos e habilidades.
- Aumenta o capital intelectual ao incluir novos conhecimentos e destrezas.
- Renova a cultura organizacional e a enriquece com novas aspirações
- Incentiva a interação da organização com o MRH.
- Indicado para enriquecer mais intensa e rapidamente o capital intelectual.

Contras

- Afeta negativamente a motivação dos atuais funcionários da organização.
- Reduz a fidelidade dos funcionários ao oferecer oportunidades a estranhos.
- Requer aplicação de técnicas seletivas para escolha dos candidatos externos. Isto significa custos operacionais.
- Exige esquemas de socialização organizacional para os novos funcionários.
- É mais custoso, oneroso, demorado e inseguro que o recrutamento interno.

Selecionar pessoas não é uma tarefa fácil. Selecionar pessoas é comparar seres com personalidades diferentes, interesses e personalidades singulares. Para tal, o profissional de recursos humanos deve cerca-se de cuidados, para diminuir a subjetividade na hora da comparação. A maior contribuição, também obrigação, que um profissional de recursos humanos pode dar a sua organização é selecionar corretamente esse novo colaborador.

Do contrário, isto pode acarretar um desgaste e um prejuízo incalculável à organização, bem como desperdícios inimagináveis.

Portanto, a tarefa de recrutar pessoas deve ser estratégica, a área de recursos humanos deve estar preparada para a demanda da empresa quanto às vagas e deverá encarar essa atividade como um fator de qualidade do produto ou serviço

futura, pois um profissional mal selecionado poderá contaminar um processo produtivo.

Em se tratando mais especificamente do setor de tele atendimento, nem todas as empresas possuem um setor de RH próprio. Há quem terceirize esse processo. Para os autores, também, apontam-se os prós e contras.

Em um recrutamento feito pela própria empresa podem ser avaliados os possíveis candidatos relacionando com os perfis mais adequados para a vaga pleiteada. A empresa já tem noção do que terá disponível para o preenchimento da vaga. Já em uma possível terceirização deste processo, a empresa perderá no que diz respeito a sua política e perfil de contratação pois, pessoas de fora do ambiente não fazem parte das práticas habituais e não irão recrutar com exatidão um profissional que adapte naquele ambiente.

Por questões de custo e racionalização de tempo, as grandes empresas de telemarketing preferem contratar uma terceira empresa para recrutar talentos para a sua equipe. Mas para que possam ser recrutados indivíduos que venham a adequar-se na empresa, uma ficha prévia de requisitos para o preenchimento da vaga é feita. Como na maioria dos operadores de telemarketing são jovens, o público fica mais específico.

Recrutar profissionais para desempenhar a função de tele atendimento não é fácil, pois em muita das vezes são apresentados em seus currículos uma boa formação de referência, mas na verdade o profissional não as consegue praticar.

Para Varela (2009) são apontadas como habilidades desejáveis em um processo de seleção 7 habilidades, são elas:

Comunicação – Espera-se que um agente de atendimento possua a objetividade e poder de persuasão na comunicação, que tenha uma forma de expressão verbal clara e concisa. É importante ser um ouvinte atencioso e uma capacidade de interpretar necessidades e resumi-las em textos curtos, normalmente utilizados nos

registros das chamadas que faz (ativo) ou recebe (receptivo). Evidentemente, evitar erros de concordância, não ter vícios de linguagem e não utilizar gírias são pré-requisitos.

Empatia – Talento para colocar-se na situação do consumidor, entender suas necessidades e propor soluções de acordo com os produtos ou serviços que tem a sua disposição na empresa que atua.

Administração do tempo – Em uma central de atendimento, o tempo utilizado durante o contato é um artigo precioso. É necessário então que a comunicação seja feita dentro de alguns padrões de tempo, sem perda da qualidade desta comunicação. Valoriza-se muito os agentes de atendimento que possuem maior poder de concisão sem perda da comunicação.

Capacidade de superação – Esta habilidade é necessária para que não se desmotive com as mudanças e pressões por novos objetivos, sejam eles relacionados com metas, horários pré-estabelecidos, mudanças de roteiro, reciclagens, novos argumentos, novos produtos. Isto representa que este profissional precisa ter a capacidade de reinventar-se a cada novo desafio e entender as mudanças. Nesta competência, deve-se ter o cuidado de observar se ele utiliza os caminhos da ética e do que é legal mas não é ético.

Resiliência – Relaciona-se com a capacidade de absorver as críticas dos consumidores, sem interferir na habilidade da empatia, isto é, nas situações onde o agente de atendimento é submetido a uma carga negativa de insatisfação do consumidor, independente da razão, espera-se que este profissional seja capaz de anular as críticas e possíveis ofensas feitas e entender que reside nesta insatisfação, uma oportunidade de buscar no portfólio de produtos ou serviços que representa a melhor alternativa para satisfazer as necessidades do consumidor.

Trabalho em equipe – Embora cada ligação de um consumidor seja atendida por um único profissional, os indicadores de performance são normalmente coletivos e subdivididos em grupos menores por supervisão, coordenação, em grupos maiores

por site no caso de grandes centrais de atendimento em mais de um local. Cabe então entender e assimilar que os indicadores de performance são coletivos pois um mesmo consumidor precisa ter atendimentos excepcionais mesmo que fale com profissionais diferentes cada vez que ligue para uma central.

Atitude – Atitude é agir, realizar, romper barreira, ultrapassar desafios, comportamento positivo, fazer algo acontecer.

3.5 SELEÇÃO

Para ARRUDA (2009) o conceito de seleção é: “O processo de seleção é um processo de “duas mãos”, ou seja, a empresa escolhe e é escolhida.” E indica que em pesquisas brasileiras demonstram maior preocupação das empresas com a sua imagem, oferta de desafios, perspectivas de crescimento, liberdade de ação e um clima organizacional favorável. Isso, pois, a cada dia estes fatores tem despertado maior interesse nos candidatos.

A seleção pode ser definida com a escolha do homem certo para o cargo certo, ou mais amplamente, entre os candidatos recrutados, aqueles mais adequados aos cargos existentes na organização, visando manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal, bem como a eficácia da organização.

O processo de seleção é essencial para o sucesso de uma empresa, pois é através dele que as organizações podem identificar talentos com potencial para fazer a diferença neste mercado tão competitivo. O grande desafio atual é a condução do processo de contratação que, na maioria das vezes, é muito falho. A falta de critérios e instrumentos adequados é um dos principais motivos deste fracasso, e na maioria das vezes, pode gerar grandes perdas financeiras. Isso sem falar sobre os custos que enganos como estes podem causar com relação à perda de tempo ou de clientes.

Como formas de selecionar os candidatos, temos: entrevistas, busca de referências, testes de personalidade, testes biológicos/fisiológicos, teste de habilidade cognitiva,

teste de desempenho e teste de integridade. Mas os mais comuns são entrevistas, teste de personalidade e desempenho.

A entrevista é o método mais comumente aplicado pelas empresas, mas que devem ser tomados alguns cuidados como “o que perguntar ao entrevistado”. As entrevistas podem ser de dois tipos: estruturadas e não estruturadas. As entrevistas estruturadas são feitas individualmente conduzidas pelo mesmo tipo a todos. A entrevista não estruturada o entrevistador faz perguntas diversas a diversos entrevistados.

A busca de referência está deixando de ser praticada uma vez que os chefes não estavam se contendo a manter as informações de referência e passam aos demais parceiros de trabalho. Essa exposição da integridade do funcionários acabou deixando essa prática de lado.

Os testes de personalidade são pouco menos utilizados devida a dificuldade de defendê-los nos tribunais. Os testes de desempenho são comumente aplicados através de amostras onde o candidato é testado quanto às suas habilidades de desenvolver essa ou aquela tarefa.

Em cargos simples, como na maioria dos cargos operacionais, aplicam-se geralmente entrevistas de triagem, provas de conhecimentos e provas de capacidade. Em cargos complexos, como gerentes e diretores, aplica-se uma enorme bateria de provas de conhecimentos, teste psicométricos, teste de personalidades e técnicas de simulação.

Identificar características de personalidade em um candidato é de grande importância, partindo do princípio de que os profissionais estão ficando muito parecidos do ponto de vista técnico: formação superior, falar inglês, possuir uma pós-graduação etc. E o que vai diferenciá-lo de outro candidato é quem ele é como pessoa, suas atitudes, pois que poucas empresas estão mantendo alguém super qualificado se o seu comportamento é reativo.

Para o telemarketing se torna mais complicado uma boa seleção de pessoal pois, seguindo a afirmação de ARRUDA (2009) em que “a empresa escolhe e é escolhida” nos deparamos com o estereótipo criado de que esse trabalho não faz bem à saúde do ser humano. Algumas poucas empresas tentam mudar este conceito fazendo com que se tornem referência em tele atendimento e assim possam “ser escolhidas” também. Para estas empresas de nada adianta ter um bom candidato se este não estará totalmente satisfeito em fazer parte da equipe.

Quando o assunto é entrevista individual ou dinâmica de grupo, quem faz o recrutamento e a seleção em call center opta pela dinâmica, pois permite agrupar muitos candidatos, reduzindo o tempo de seleção até a admissão. Porém, o melhor da dinâmica é que se propicia situações para observar o comportamento dos candidatos.” É mais eficaz avaliar as pessoas em grupo, imaginando como vão se comportar quando estiverem dentro das empresas de call center”.

O que torna mais fácil o processo de seleção, no telemarketing, é o fato da maioria dos candidatos serem pessoas a procura do primeiro emprego e que precisam somente de uma oportunidade para iniciar uma carreira profissional. Desta forma as empresas têm um “público” mais específico possibilitando elaboração de estratégias que possam atrair estes candidatos e motivá-los a buscar aquela oportunidade.

Ainda durante o recrutamento e seleção, o candidato novato deve receber toda a explicação do que consiste trabalhar em call center. Deve-se informá-lo que vai ter uma carga horária de 6 horas, ficar sentado, falando ao telefone e atendendo reclamações, cobrando ou vendendo produtos, para que ele possa escolher a vaga. Não é somente a empresa que seleciona o funcionário, ele também tem direito a dizer se aceita ou não o desafio. Assim, a empresa não corre o risco de perdê-lo depois.

Marras (2000) afirma que as primeiras preocupações em relação aos trabalhadores surgiram após 1985, quando se passou a ter uma visão do indivíduo como ser humano. Desta forma, as pessoas passaram a ser identificadas como recursos essenciais para o desenvolvimento das organizações. Os recursos humanos

precisam ser tão bem administrados como qualquer outro recurso de uma organização, com o intuito de torná-los mais produtivos para que possam atingir os objetivos da empresa. Por outro lado, as pessoas irão se esforçar na mesma proporção em que obtiverem retornos. Portanto, é preciso que haja uma interação entre os propósitos de cada uma das partes, organização e indivíduos, para que ambas consigam alcançá-los. Sendo assim, a gestão das pessoas tem caráter estratégico dentro das organizações, pois é esta gestão que irá adaptar os objetivos individuais dos funcionários com os da empresa, a fim de criar uma relação de ganhos recíprocos.

Chiavenato (1999) propõe algumas políticas e práticas essenciais para a gestão do trabalho das pessoas, entre elas estão: analisar e descrever cargos bem como administrar cargos e salários. Logo, o Plano de Cargos e Salários constitui uma ferramenta de grande importância para as empresas, uma vez que é através dele que serão realizadas tais práticas.

As funções desempenhadas pela pessoa dentro da empresa determinam seu cargo e a recompensa por sua realização. Um Plano de Cargos e Salários bem elaborado pode se tornar um diferencial competitivo dentro da organização, visto que o mesmo poderá motivar os funcionários e proporcionar à empresa um controle do valor pago a cada colaborador na realização de seu trabalho.

Atualmente, grande parte das empresas de médio porte tem conhecimento da relevância de um Plano de Cargos e Salários, mas muitas delas não o possuem, talvez pela ausência de profissionais qualificados nessa área ou pela falta de um departamento de RH bem estruturado. Entretanto, as organizações que passarem a fazer uso contínuo desse planejamento certamente terão uma vantagem competitiva.

3.6 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Segundo CHIAVENATO, (2003) o treinamento é: “o processo educacional, aplicado de maneira sistêmica, através do qual as pessoas aprendem conhecimentos, atitudes e habilidades em função de objetivos definidos”.

Em um âmbito mais histórico, o treinamento segundo Taylorismo e o Fordismo “consiste na preparação deste para a execução de tarefas específicas de acordo com as ordens da gerência, preparando para que este, antes de mais nada, esteja apto a obedecer e executar.”

Definimos então o treinamento como sendo um processo sistemático para adquirir habilidades, regras, conceitos ou atitudes que resultem em uma melhoria da adequação entre características dos empregados e as exigências dos papéis a serem desempenhados. E o desenvolvimento como processo de longo prazo para aperfeiçoar as capacidades e motivações dos empregados tornando-os assim futuros membros valiosos da organização. O desenvolvimento inclui não apenas o treinamento, mas também a carreira e outras experiências.

No treinamento busca-se desenvolver a força de trabalho do profissional, prepará-lo para o cargo, educá-lo em curto prazo, envolvendo conhecimentos específicos relativos ao trabalho, e promovendo uma educação especializada.

Um treinamento bem elaborado deve atender a um cronograma de ensino que contenha: quem deve ser treinado, como treinar, em que treinar, por quem, onde treinar, quando treinar e para que treinar.

Para CHIAVENATO (2003) o treinamento deverá conter as avaliações apontadas abaixo:

A. Avaliação ao nível organizacional:

- Aumento da eficácia organizacional;
- Melhoria da imagem da empresa;
- Melhoria do clima organizacional e melhor relacionamento entre empresa e funcionários;
- Melhor atendimento ao cliente;
- Facilidade de mudanças e inovação;
- Aumento da eficiência;
- Envolvimento dos gerentes nas práticas de treinamento.

B. Avaliação ao nível de recursos humanos:

- Redução da rotatividade e absentismo do pessoal;
- Aumento da eficácia individual e grupal dos empregados;
- Elevação dos conhecimentos e competências das pessoas;
- Mudanças de atitudes e comportamentos das pessoas;
- Melhoria da qualidade de vida no trabalho (QVT).

A falta de treinamento dos operadores, também atrapalha na execução de um bom serviço de telemarketing. Profissionais de supervisão realmente preparados para a tarefa são raros, visto que a profissão ainda é relativamente nova e ainda muito amadora. Os operadores desse serviço muitas vezes são ansiosos, querem fechar logo a venda, e não sabem respeitar as necessidades e indecisões dos clientes. Para isso, é preciso treinar os operadores para que eles possam desenvolver suas habilidades, através de mudanças de atitudes.

A primeira delas é com relação a própria ideia de venda. Muitos operadores veem o ato de venda como se estivessem empurrando, ou forçando clientes a comprar o produto. Isso deve ser mudado para uma atitude de prestação de serviço, que pode ou não ser completada.

Outra atitude é com relação ao cliente. Os operadores devem tentar ver o lado positivo do comportamento de cada cliente que tratam, e não ficar impaciente. Por exemplo, os indecisos, que demoram a dizer sim ou não, tem como ponto forte a ponderação. Já aqueles que vão direto ao assunto, e muitas vezes são mal educados, precisam ser vistos como pessoas sinceras que dizem o que realmente estão pensando e que podem contribuir com suas críticas.

Como as principais características de um bom operador de telemarketing, são: a proatividade (tomar atitudes), o otimismo, o entusiasmo e a tolerância. A pessoa não precisa nascer com essas qualidades, mas precisa desenvolvê-las para poder usá-las na profissão.

As melhores técnicas de treinamentos comportamentais e humanistas para equipes

de Call Center são métodos de ação com conteúdos de realidade.

A situação dos operadores na relação com o cliente é como a de um herói solitário, que ousa e se arrisca a entrar como protagonista em uma zona desconhecida para “lutar”, cumprindo uma verdadeira missão: a de entrar no jogo da relação como cliente sem o “olho no olho”. Ao fazer isso, o vendedor coloca em cena coragem, ousadia e decisão.

Se essa relação não for bem cuidada, entra em uma área cinzenta e perde a emoção da luta, além de diminuir a força do vendedor. Por isso, existe a necessidade dos treinamentos, para que os operadores saibam lutar como “heróis”, por uma causa, uma missão que valha a pena. Dessa forma, a motivação se renova dia após dia pois é mais fácil entender e crer na missão, nos valores e nas metas da empresa. Atualmente, frente à pressão que se tem enfrentado, o lúdico tem se revelado um forte método, pois é capaz de melhorar a energia, a força e a motivação. O treinamento através de práticas lúdicas e jogos empresariais são excelentes métodos de treinamento na área de telemarketing.

Para HALLGREN, et al, (2008), é de grande relevância que as empresas invistam em treinamentos de qualificação aos seus colaboradores, pois treinamento significa investimento.

- Significa capacitar, proporcionar maior conhecimento específico da atividade, para se obter um maior grau de profissionalismo da equipe, e com isso, transmitir ao cliente maior segurança no atendimento;
- Treinar a equipe de funcionários a serem sorridentes, entusiasmados, otimistas e dinâmicos, (todos que direta ou indiretamente estão em contato com o cliente);
- Todos e quaisquer meios, adotados como forma de aprendizado, podem e devem ser estimulados e motivados, desde: cursos, palestras, leituras, seminários, workshop, feiras, etc.

Investir em treinamento dos funcionários com a finalidade de capacitá-los significa: Promover uma mudança de comportamento e de qualificação, visando a um melhor atendimento ao cliente com padrões diferenciados dos concorrentes. Clientes bem atendidos e satisfeitos geram VENDAS.

Gestão de Pessoas

Chiavenato (1999, p. 8) conceitua gestão de pessoas como:

Conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir os aspectos da posição gerencial relacionado às “pessoas” ou recursos humanos, incluindo recrutamento, seleção, treinamento, recompensa e avaliação de desempenho. Dutra (2006) complementa esse conceito dizendo que gestão de pessoas é um conjunto de políticas e práticas reunidas para possibilitar a harmonização de expectativas, objetivos e interesses entre a organização e as pessoas, para que ambas possam realizá-los ao longo do tempo. As políticas são os princípios que delimitam as decisões e comportamentos da organização e das pessoas, enquanto que as práticas referem-se às rotinas e aos processos utilizados para implementar decisões e guiar as ações no ambiente interno e externo à organização.

Conforme Carioca (2004), a gestão com pessoas tem de possuir foco integrador, por estar intimamente ligada às outras funções da organização, e uma visão estratégica por estar inserida no processo de decisão organizacional. Além disso, está incluída na missão da empresa, no seu planejamento estratégico, nos objetivos traçados e nos resultados a serem alcançados.

O processo de gestão de pessoas envolve todas as ações que buscam dispor à organização colaboradores capazes de realizar quaisquer tarefas para o alcance dos planos da empresa, além de acompanhar o desenvolvimento das funções a fim de comparar os resultados obtidos com os que foram planejados, aprimorar as pessoas para que estejam prontas para enfrentar novos desafios, mantê-las motivadas e comprometidas com os objetivos, e com a resolução de problemas.

Manter Pessoas

É um processo utilizado para criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias as atividades e tarefas das pessoas. Inclui administração de salários, plano de benefícios sociais, higiene e segurança do trabalho, recompensas, administração da disciplina, qualidade de vida no trabalho e estudo de clima organizacional.

O profissional moderno, e bem qualificado, não se sente mais atraído simplesmente por um bom salário. Espera-se que nos dias de hoje, mais que um bom salário possa ser oferecido boas condições físicas e psicológicas de trabalho.

O melhor conceito a ser abordado em se tratando de manter pessoas é a motivação. Derivada do latim *motivus*, *movere*, que significa mover. A palavra indica o processo pelo qual o comportamento humano é incentivado, estimulado ou energizado por alguma razão ou motivo. Motivação para o trabalho é um estado psicológico de disposição, interesse ou vontade de perseguir ou realizar uma tarefa ou meta. Dizer que uma pessoa está motivada para o trabalho significa dizer que essa pessoa apresenta disposição favorável ou positiva para realizar o trabalho.

Existem várias teorias para a motivação, e uma das mais aplicadas é a de Maslow. De acordo com esta teoria, o ser humano possui diversas necessidades que podem ser separadas em categorias hierarquizadas. Para motivar uma pessoa, você deve identificar qual é a categoria mais baixa na qual ela tem uma necessidade, e suprir estas necessidades antes de pensar em outras em categorias mais altas.

Estas categorias são normalmente apresentadas na forma de uma pirâmide:

Pirâmide de Maslow



Necessidade de Auto Realização: É uma necessidade instintiva do ser humano. Sentir que estão fazendo o melhor com suas habilidades e superando desafios. As pessoas neste nível de necessidades gostam de resolver problemas, possuem um senso de moralidade e gostam de ajudar aos outros. Suprir esta necessidade equivale a atingir o mais alto potencial da pessoa.

Necessidades de status e Estima: Este é o passo seguinte na hierarquia de necessidades: ser reconhecido como uma pessoa competente e respeitada. Em alguns casos leva a exageros como arrogância e complexo de superioridade.

Necessidades Sociais: Com as duas primeiras categorias asseguradas, passa-se a ter necessidades relacionadas à atividade social, como amigos, aceitação social, suporte familiar e amor.

Necessidades de Segurança: Envolve a estabilidade básica que o ser humano deseja ter. Como exemplo, segurança física (contra a violência, segurança de recursos financeiros, segurança da família e de saúde).

Necessidades Fisiológicas: São relacionadas às necessidades do organismo, e são a principal prioridade do ser humano. Entre elas estão respirar e se alimentar. Sem estas necessidades supridas, as pessoas sentirão dor e desconforto e ficarão doentes.

Stress

O stress pode ter causas pessoais, sociais, familiares e profissionais e a probabilidade de sofrer de stress depende da personalidade da pessoa e do seu estado físico, ou seja, o ser humano estará mais propenso ao stress na medida em que vai se abalando fisicamente com acontecimentos negativos ou sobrecarga de atividades.

As personalidades mais sujeitas a sofrer de stress são aquelas muito competitivas, exigentes com os outros e consigo mesmo, intolerantes, agressivos, sempre sob pressão e que costumam fazer várias coisas ao mesmo tempo. Os principais sintomas de uma pessoa que sofre de stress são: Transtornos no sono, Dificuldades de concentração e de pensar claramente, tiques musculares, comer mais ou menos do que é habitual, indigestões ou diarreias, tensão nos ombros e no pescoço, acordar cansado, beber e fumar mais do que é habitual, dores e fadiga constantes, facilidade de se irritar, mudanças de humor repentinas, falta de apetite sexual e tornar-se numa pessoa insociável afastando-se de tudo e todos. Desta forma as rotinas do telemarketing fazem com que se eleve o nível de stress por consequências das atividades rotineiras e desgastantes física e psicologicamente.

Segundo MAXIMIANO (2007) as teorias de motivação preocupam-se com a satisfação das pessoas, sem saber trabalhar o stress. As atividades que requerem exaustivo esforço físico, ou são alienantes, ou realizadas em um ambiente de maior tensão, produzem efeitos negativos psicologicamente, mesmo que a pessoa se aparente bem fisicamente. O stress depende da capacidade de adaptação, que envolve o equilíbrio entre a exigência que a tarefa exige de quem a realiza e a capacidade da pessoa. O equilíbrio produz o bem estar do ser, e sem ele as incertezas são apontadas em diferentes graus, conflito e desamparo. O equilíbrio, ou

desequilíbrio pode ser produzido não só pela tarefa mas também por outros fatores que estão diretamente ligados ao estado físico/psicológico do ser humano.

Em um estudo feito por SIMONE OLIVEIRA (2005), funcionária da Diretoria de Recursos Humanos da Fiocruz, conclui que:

“os operadores de telemarketing executam tarefas muito repetitivas. Ao falarem com o cliente, eles têm que seguir um script predeterminado e são rigidamente supervisionados, já que toda a conversa é gravada. O serviço de telemarketing quase não permite que o trabalhador expresse sua subjetividade, o que provoca estresse emocional. Em alguns tipos de ocupação, a relação entre a causa e o efeito na saúde é imediata. É o caso, por exemplo, de trabalhadores expostos a substâncias tóxicas. Porém, como essa relação não é tão óbvia para os operadores de telemarketing, o sofrimento ao qual eles são submetidos não é encarado como um problema.”

Conforme DEJOURS (2001), os trabalhadores acabam dedicando grande parte dos seus dias à atividade profissional e abrindo mão do lazer, da saúde, do bem estar, do convívio com a família, amigos e sociedade, com o intuito de garantir a sobrevivência, mesmo com baixos salários, e predispostos a adquirirem doenças ocupacionais.

Assim, eles acabam submetendo-se a condições de trabalho distantes das que idealizam, enquanto os empresários tendem a gerenciar as organizações (seja reestruturando os processos e a estrutura ou racionalizando e padronizando as atividades) de forma que acabam por proporcionar esse sofrimento a fim de manter-se à frente dos seus concorrentes e garantir a lucratividade.

As péssimas condições e trabalho a que são submetidos acabam provocando não só o sofrimento do corpo, mas também apreensão e até angústia nos que trabalham. Esse sofrimento é causado quando esgotam as possibilidades de adaptação entre os objetivos da organização e os desejos dos funcionários. O sofrimento surge

quando existe a certeza de que o nível de insatisfação não pode diminuir. Esse sofrimento é maior nas empresas onde a organização do trabalho é rígida, a divisão do trabalho é acentuada, minimizando o conteúdo significativo do trabalho.

Assim, cada funcionário procura defender-se individualmente dos prejuízos causados pelo trabalho. O lazer e a participação em atividades fora do ambiente de trabalho com os colegas podem contribuir para manter um bom relacionamento entre eles e principalmente diminuir os níveis de estresse.

3.7 MOTIVAÇÃO

Ao contrário do que muita gente pensa, a motivação é intrínseca, ou seja, ela vem de dentro para fora. O paradigma de dizer que a empresa tem que motivar foi quebrado e faz muito tempo. Apesar de sabermos que o meio pode interferir diretamente na motivação, jamais haverá satisfação sem aguardar atitudes de uma organização em motivar, sempre terá algo a necessitar, pois é da natureza do ser humano a busca contínua por necessidades.

Quando o seu atendimento é realizado com sucesso, o cliente reforça uma imagem positiva, fidelizando o produto e o serviço. Mas, quando este atendimento não ocorre dentro do padrão esperado, faz com que o cliente perca a confiabilidade, passando-se para o outro lado (para a empresa concorrente). Podemos concluir que o nível de responsabilidade deste operador cresceu e sem um treinamento adequado, sem um monitoramento ou supervisão, o que seria um simples atendimento poderá se transformar em um grande fiasco.

Podemos afirmar que hoje existe o profissional de Telemarketing, ou seja, por trás desta estrutura gigantesca, existe um plano de carreira a ser seguido. Muitos iniciaram como operadores e hoje atuam na supervisão ou na coordenação. Alguns no controle de dados, outros no monitoramento destes atendimentos e, um número infinito atuando por detrás destes bastidores a fim de gerarem respostas aos clientes.

Para que possa existir ambiente motivador em uma organização, pessoas

integradas e produtivas, é essencial que haja planos adequados de gestão de pessoas. O plano de cargos e salários é o plano básico, pois sem ele provavelmente outros planos de desenvolvimento não irão dar bons resultados. (PONTES, 2005). “Quando a remuneração é feita corretamente, os colaboradores têm mais probabilidade de estar satisfeitos e motivados para com os objetivos organizacionais”. (WERTHER e DAVIS, *apud* PONTES 2005, p. 173).

3.8 REMUNERAÇÃO

“A remuneração inclui o retorno financeiro e os serviços e benefícios como parte de pagamento em uma relação de trabalho”. (MILKOVICH e BOUDREAU, 2000, p.381). Segundo Silva (2002), as diretrizes que guiam o subsistema de remuneração são o equilíbrio interno e externo. O primeiro se dá através das relações salariais entre os cargos da mesma empresa, preocupando-se com a aceitação pelos empregados dessas relações. Quando as variações dos salários estão de acordo com os requisitos exigidos pelos cargos, o equilíbrio interno é alcançado. Já o equilíbrio externo propõe que os funcionários da organização tenham o mesmo nível salarial que as demais empresas do mesmo segmento. Tal equilíbrio é obtido quando a empresa consegue pagar os mesmos valores praticados no mercado. A remuneração deve criar um clima organizacional apropriado para exercer influência no comportamento das pessoas, de modo que estas se dediquem ao máximo para alcançar os objetivos estabelecidos pela empresa.

Tipos de Remuneração

Para Chiavenato (1999), as recompensas concedidas pelas organizações aos seus funcionários podem ser financeiras e não financeiras. A primeira pode ser direta ou indireta. A recompensa financeira direta são os pagamentos que os funcionários recebem, a retribuição em dinheiro pela prestação de seus serviços; já a indireta, origina-se dos acordos coletivos de trabalho e dos programas de benefícios da empresa.

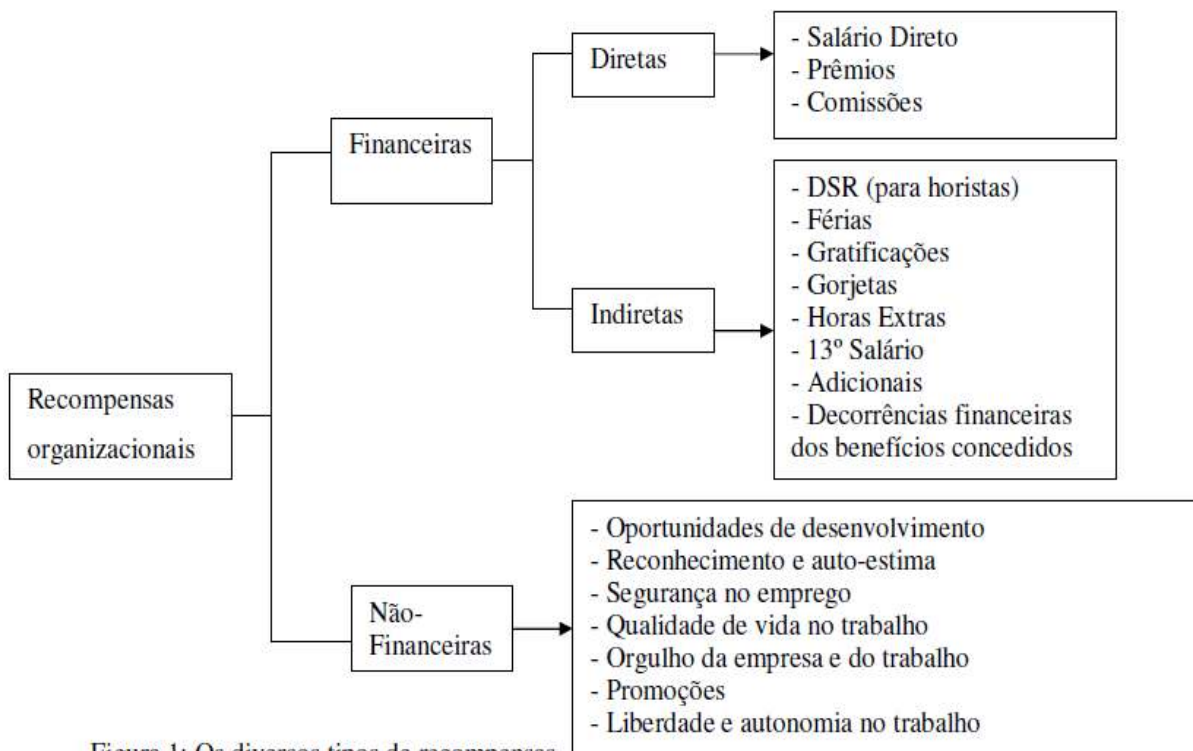


Figura 1: Os diversos tipos de recompensas

Fonte: Chiavenato, 1999, p. 222.

Remuneração Básica

A remuneração básica consiste no pagamento fixo que o empregado recebe de forma regular. Esse tipo de remuneração pode ser salário mensal ou por hora. O salário é o pagamento em dinheiro retribuído aos funcionários. (CHIAVENATO, 1999). Incentivos Os incentivos salariais, de acordo com Chiavenato (1999), são programas desenvolvidos para recompensar aqueles funcionários que tiveram bom desempenho e alcançaram os objetivos traçados. Podem ser: bônus, participação nos resultados, e outros. Um plano de participação admite que os ganhos na produção aumentem através da redução das perdas e desperdícios. Isso ocorre porque o plano de incentivos aproxima os funcionários da empresa, de forma que eles se identifiquem com o objetivo que a organização tem de obter lucro e aumentem a produtividade e diminuam os desperdícios. Por outro lado, é possível que os funcionários tenham uma remuneração muito baixa, ou nenhuma, caso as metas estabelecidas não sejam atingidas. Por isso, muitas empresas que utilizam algum programa de incentivo pagam seus funcionários um salário fixo acrescido de bônus ou participação de resultados.

Benefícios

Esses componentes da remuneração são os adicionais que buscam trazer ao funcionário maior facilidade e conveniência, evitando que o mesmo tenha preocupações com alguns assuntos. As organizações podem conceder os benefícios total ou parcialmente. (CHIAVENATO, 2003).

Marras (2002), afirma que um programa de benefícios atende tanto os objetivos dos funcionários como também da organização. Em relação à organização, quando essa faz o uso de programa de benefícios, as necessidades de seus funcionários são atendidas, diminuindo assim os índices de rotatividades, de absenteísmo, estresse, etc. E, conseqüentemente, a organização se torna mais competitiva perante seus concorrentes. Para os funcionários, um programa de benefícios além de oferecer facilidades, garante também o que eles precisam para alcançar seu nível mínimo de qualidade de vida. Atualmente, algumas empresas estão adotando os planos de benefícios flexíveis. Esses planos permitem aos funcionários escolher quais benefícios querem receber entre os disponibilizados pela empresa. Para cada nível hierárquico da estrutura organizacional existe um programa de benefícios diferenciado. Isso se dá, devido às necessidades de cada grupo de funcionários serem diferentes. (MARRAS, 2002).

3.9 CONCLUSÃO

Após esta pesquisa bibliográfica constatamos que os tempos são outros, os administradores e gestores estão cada vez mais preocupados com a qualidade no atendimento, e para isto suas preocupações com os colaboradores cada vez mais, e com sua capacitação para desenvolver suas atividades com prestezas e eficiência. Podemos pautar através dos conceitos vistos neste estudo e propormos alternativas e soluções para o nosso tema.

4 RECOMENDAÇÕES

Depois de descrita a situação atual dos problemas detectados, é apresentado um plano de recomendações básicas que visa, a partir das prioridades a serem estabelecidas com a direção da empresa Ical Indústria de Calcinação Ltda, minimizar ou solucionar as falhas existentes.

Assim, fatores como remuneração, premiação, incentivos, benefícios, reconhecimento e um ambiente de satisfação devem ser tratados com muita atenção e zelo, pois contribuem muito para o desempenho de todos, especialmente daqueles que têm o contato com os clientes.

Implantar os projetos de treinamentos e reciclagens dos colaboradores da área de vendas o mais breve possível, é fundamental para aprimorar a qualidade no atendimento ao cliente.

A empresa deseja ser o diferencial no mercado, reconhecido pela excelência de seu trabalho, por isso os desafios são cada vez maiores. Na Busca desse objetivo a empresa terá que se reestruturar os seguintes pontos:

- Rever o quadro de funcionários que está bem reduzido na área comercial;
- Desenvolver tarefas de pós vendas, venda ativa e visita a clientes para auxiliar mais seus clientes;
- Buscar um atendimento efetivo, que gere inovação e diferenciais competitivos a cada dia;
- Estabelecer metas a serem cumpridas, objetivando comprometimento por parte de seus colaboradores.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

5.1 CONCLUSÃO

Com implementação das recomendações propostas, espera-se ainda que a empresa obtenha melhorias substanciais, para continuar atuando com eficácia e eficiência no mercado, visando os seus objetivos. Podemos concluir que as empresas precisam qualificar seus colaboradores investindo em treinamentos, capacitando-os e aumentando assim sua motivação, seu entusiasmo, formando uma equipe unida e coesa objetivando um melhor atendimento ao cliente.

Entende-se que o cliente dos dias atuais esta cada vez mais exigente, ele sabe de seus direitos e deveres junto ao código de defesa do consumidor.

Assim sendo, observa-se que os administradores atuais precisam despertar para essa realidade, pois a empresa que continuar agindo como nas décadas passadas, em que não havia tanta concorrência e o cliente era obrigado a comprar em um determinado estabelecimento, sendo bem ou mal atendido, visto que necessitava daquele produto ou serviço, esta fadada ao insucesso.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABDALA, João. Consultor do SEBRAE disponível em www.sebrae.com.br

Administração da remuneração. São Paulo: Pioneira Thomson Learnig, 2002.

ARRUDA, Jaqueline – O que é recrutamento e seleção? . Associação Brasileira de recursos humanos Integrada do sistema nacional ABRH-RJ. 2009. Disponível em: <http://www.abrhrj.org.br/typo/index.php?=385> . (acessado em 04/10/2010 às 15:00)

BOGMAN, Itzhak Meir. Marketing de Relacionamento:estratégias de fidelização e sua implicações financeiras. São Paulo:Nobel,2002.

CARVALHO, Pedro Carlos de. Administração mercadológica. 1.ed. Campinas: Editora Alínea. 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. Remuneração, benefícios e relações de trabalho: como reter talentos na organização. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2003 Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal. Capítulo: Como agregar talentos à Empresa. São Paulo: Atlas, 1999.

COBRA, Marcos. Administração de Marketing no Brasil. São Paulo, Cobra Editora de Marketing, 2003.

CARIOCA, José Marcio. A remuneração por competências: uma inovação na Administração de salários. 2004. Dissertação (Mestrado) – Universidade Estadual de Campinas, Faculdade de Engenharia Mecânica, Campinas, 2004.

CÓDIGO DE DEFESA DO CONSUMIDOR, Lei nº 8.078, de 11 de setembro de 1990, disponível em www.planalto.gov.br acessado em 04 de outubro 2012.

DUTRA, Joel Souza. Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2006. SynThesis Revista Digital FAPAM, Pará d Minas, n.1, 2009 www.fapam.edu.br/revista

GIL, Antônio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999

MARRAS, Jean Pierre. Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.

GALASSO, Leonilde Mendes Ribero – Pesquisa da USO analista estresse em operadores de telemarketing. Jornal Saúde USP On line Maio 2005. Disponível em: http://www.saudeemmovimento.com.br/reportagem/noticia_exibe.asp?cod_noticia=1854 (Acessado em : 03/10/2012 às 10:00).

HALLGREN, Arivaldo. AZEVEDO, Gustavo Carrer . PEREIRA, Jorge Luiz da Rocha e ANDRADE, Renato Fonseca de, As quarenta perguntas mais frequentes do empresário. Disponível em www.sebrae.com.br

KOTLER, Philip. Administração e Marketing: análise, planejamento, implementação e controle. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1991.

KOTLER, Philip. Administração de marketing: a edição do novo milênio. Tradução Bazán Tecnologia e Linguística. 10ª edição. São Paulo: Prentice Hall, 2000

MARQUES , Fábio. Guia prático da qualidade total em serviços. São Paulo: APMS, 1997, 1ed.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. Administração de recursos humanos. São Paulo: Atlas, 2000.

Manual de gestão de pessoas e equipes. São Paulo: Gente, 2002. Cap. 27.

VERGARA, Sylvia Constant. Projetos e relatórios de pesquisa em Administração. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MELLO, E. R. da C., BARROS, C. D. C. Cartilha da Qualidade e Produtividade. Jan - mar/2007. Disponível em: <www.active.com.br>. Acesso em: 03 out 2012

NEVES, Adilson Romualdo. Qualidade no atendimento: a chave para o seu sucesso pessoal e empresarial. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006

PONTES, Benedito Rodrigues. Administração de cargos e salários. 11. ed. São Paulo: LTR, 2005.

PONTES, Benedito Rodrigues. Administração de cargos e salários. 11. ed. São Paulo: LTR2005.

PERFORMANCE RESEARCH ASSOCIATES. Atendimento Nota 10. Rio de Janeiro: Sextante, 2008. 190 p.

RODRIGUES, Valter. Varejo na era digital. Seu negocio está mudando. Você já sabe o que fazer?., São Paulo:Globo,1998,2ed.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. Projetos de estágio e de pesquisa em Administração. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RODRIGUES, Júnia Marçal. Remuneração e competências: retórica ou realidade? Revista de Administração de Empresa, Minas Gerais, ed. especial, p.23-34, jul. 2006.

SCOTT, A. Dilbert 1: corra, o controle de qualidade vem aí. São Paulo: L&PM, 2002.

SOUZA, Caroline Lourenço; FRENHANI, SALÁRIOS NA GRANDE BELO HORIZONTE. Jornal Estado de Minas, Belo Horizonte, 21 de setembro de 2008. Empregos, p. 9. SILVA, Mateus de Oliveira. Cargos e salários. In: BOOG, Gustavo;

BOOG, Magdalena (Coord.).

Varela, Eduardo – Recrutamento e seleção para telemarketing: As 7 habilidades desejáveis. Artigonal, 2009. Disponível em: <http://www.artigonal.com/atendimento-ao-cliente-artigos/recrutamento-e-selecao-para-telemarketing-as-7-habilidades-desejaveis-1156601.html> (acessado em 05/10/2012 às 15:30).

ORGANOGRAMA
ICAL - INDUSTRIA DE CALÇADO LTDA
UNIDADE SÃO JOSÉ DA LAPA

