

UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS
FACULDADE DE COMUNICAÇÃO E BIBLIOTECONOMIA

RÔMULO BARRETO CASTELO BRANCO

**A COMUNICAÇÃO INTERNA E SEUS REFLEXOS NO ATENDIMENTO A
CLIENTES: UM ESTUDO DE CASO DO PORTO SECO CENTRO OESTE S/A**

GOIÂNIA

2010

RÔMULO BARRETO CASTELO BRANCO

**A COMUNICAÇÃO INTERNA E SEUS REFLEXOS NO ATENDIMENTO A
CLIENTES: UM ESTUDO DE CASO DO PORTO SECO CENTRO OESTE S/A**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Comunicação e Biblioteconomia – Universidade Federal de Goiás, sob a orientação da Prof^a Dr^a Simone Antoniaci Tuzzo, como requisito para a obtenção do Grau de Bacharel em Comunicação Social com Habilitação em Relações Públicas.

GOIÂNIA

2010

**A COMUNICAÇÃO INTERNA E SEUS REFLEXOS NO ATENDIMENTO A
CLIENTES: UM ESTUDO DE CASO DO PORTO SECO CENTRO OESTE S/A**

RÔMULO BARRETO CASTELO BRANCO

Aprovado em ____/____/____.

BANCA EXAMINADORA

Professora Dra. Simone Antoniaci Tuzzo (orientadora)

Universidade Federal de Goiás

Professor Ms. Claudomilson Braga

Universidade Federal de Goiás

CONCEITO FINAL: _____

DEDICATÓRIA

Dedico esse trabalho a todas as pessoas que fazem parte de minha vida e que de uma forma ou de outra estiveram envolvidas na realização desse projeto. Em especial à minha família, amigos e namorada que sempre tanto me apoiaram em mais essa grande realização.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pelo dom da vida e por todas as graças recebidas. Às orientações e ideias de todos os professores em especial ao professores Claudomilson Braga, Daiana Stasiak e a minha querida orientadora Simone Antoniaci Tuzzo. Às sugestões e críticas de todos os colegas, especialmente a minha grande amiga e futura colega de profissão Juliana Menezes. Agradeço ainda a todos os colaboradores do Porto Seco Centro Oeste, pela cooperação em todo o processo de pesquisa, em especial a Coordenadora do Departamento de Comunicação e Marketing, Vivien Moreira Campos e ao Superintendente da empresa o Sr. Edson Tavares, que sempre me receberam com muito carinho e atenção e proporcionaram a realização desse projeto.

“Vivemos na era do relacionamento, do network, da interação.”

Evert Gummesson

RESUMO

Apresenta-se nesta monografia uma revisão teórica sobre os conceitos básicos de comunicação organizacional, marketing de serviços, marketing de relacionamentos, qualidade no atendimento ao cliente e suas aplicabilidades no âmbito das empresas prestadoras de serviços. Este trabalho propõe entender os reflexos de uma comunicação interna eficiente na qualidade da prestação do serviço e na conseqüente fidelização de clientes. A fim de comprovar a aplicabilidade das teorias e conceitos apresentados, a monografia completa-se com um estudo de caso do Porto Seco Centro-Oeste S.A., realizado com base em pesquisas internas junto aos seus funcionários, assim como pesquisas externas, ligadas aos seus clientes.

Palavras-chave: Comunicação Organizacional; Comunicação Interna; Marketing de Serviços; Marketing de Relacionamentos; Qualidade.

ABSTRACT

It is presented in this monograph a theoretical review of the basic concepts of organizational communication, services marketing, relationship marketing, customer service quality and its applicability in the context of service providers. The following monograph will propose the understanding of the consequences of an effective internal communication on quality in services provide and the result in customer loyalty. In order to prove the applicability of theories and concepts presented here, the monograph is completed with a case of Porto Seco Centro Oeste S/A, held through internal surveys among its employees as well as external surveys with their customers.

Keywords: Organizational Communication; Internal Communication; Services Marketing; Relationship Marketing; Quality.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Modelo de Interação Comunicacional Dialógica	15
Figura 2: Modelo de Comunicação Organizacional Integrada.....	21
Figura 3: Escala de Tangibilidade	24
Figura 4: Modelo Servuction.....	26
Figura 5 – Comparação entre a avaliação pelo cliente da qualidade do serviço e a satisfação do cliente.....	31
Figura 6: Zona de Tolerância	31
Figura 7: Fatores que influenciam o serviço esperado.....	32
Figura 8: Duas dimensões da qualidade de serviço.....	36
Figura 9: Modelo Conceitual da qualidade do serviço.....	38
Figura 10: Por que os clientes são mais lucrativos ao longo do tempo.....	42
Figura 11: Dinâmica inerente na formação da qualidade em um relacionamento	45
Figura 12: Organograma Porto Seco Centro Oeste S/A	55

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Relação Colaboradores Porto Seco X Setores	56
Quadro 2: Relação Colaboradores Porto Seco X Escolaridade	56
Quadro 3: Principais Produtos Importados em Goiás – Julho/2010	61

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	12
CAPÍTULO I – A COMUNICAÇÃO	14
1.1. Comunicação nas organizações	14
1.2. Comunicação interna	17
1.3. Comunicação organizacional como ferramenta de gestão	20
CAPÍTULO II – MARKETING DE SERVIÇOS E DE RELACIONAMENTO	23
2.1. Introdução a serviços	23
2.2. Processo de decisão do cliente em marketing de serviços	27
2.3. Satisfação dos clientes: definição e medição	29
2.4. A qualidade na prestação de serviços	34
2.5. Relacionamento: Administrando clientes e promovendo sua retenção	40
CAPÍTULO III – PORTO SECO CENTRO OESTE S/A	51
3.1. Histórico	51
3.2. Porto Seco Centro Oeste S/A atualmente	51
3.3. Missão e Visão da Empresa	52
3.4. Política da Qualidade e Certificações da empresa	53
3.5. Localização	53
3.6. Infra-estrutura	54

3.7. Recursos Humanos e Estrutura Organizacional.....	55
3.8. Sustentabilidade	57
3.9. Estrutura Operacional e Tecnológica	57
3.10. Mercado Externo e Mercado Interno	58
3.11. Base de Clientes	60
3.12. Concorrentes.....	61
CAPÍTULO IV – ESTUDO DE CASO	63
4.1. Panorama Geral	63
4.2. Pesquisa Institucional.....	64
4.3. Pesquisa Clientes.....	68
CONCLUSÃO	75
REFERÊNCIA	80
APENDICE.....	84
ANEXO	94

INTRODUÇÃO

Vivemos na era do relacionamento, do *network*, da interação. Nesta era onde a interdependência entre as nações é revista e discutida cotidianamente em função da naturalidade das transações internacionais – destacando organizações atuantes no comércio exterior – percebemos uma caminhada rumo a uma gestão estratégica do conhecimento, da informação e do relacionamento. Campo este dominado pelos estudos das relações públicas.

Em um mundo cada vez mais globalizado onde as distâncias já não são mais obstáculo e a informação é transmitida em tempo real, produtos de qualidade já podem ser considerados *commodities* dada a multiplicação das organizações prestadoras de serviços e/ou produtora de bens, e o fácil acesso agregado a elas através dos meios de comunicação e da tecnologia da informação.

Essa rápida e dinâmica evolução advinda com a globalização e com o aprimoramento dos meios tecnológicos, consolidaram, expandiram e agregaram maior valor aos meios de comunicação. A preocupação em informar ganhou relevância e hoje fundamentalmente é um dos pilares da sociedade moderna. Dessa forma, a gestão da informação se tornou fator estratégico de toda e qualquer organização, e um nicho cada vez maior no mercado para os profissionais das relações públicas.

Apesar de parecer óbvio é importante lembrarmos que vivemos um processo acelerado de transformações que vêm mudando as estruturas das organizações. No mercado, tal qual conhecemos hoje, é fundamental para a organização transmitir credibilidade, seriedade e compromisso para com a sustentabilidade, isso, considerando sempre a opinião de seu público interno, processo que acontece somente através de uma comunicação interna eficiente e eficaz. Através da adoção deste tipo de comportamento, a empresa pode conquistar identidade, imagem e reputação corporativas positivas e fortes diante dos seus públicos de interesse.

Em nenhuma outra época da história do mundo corporativo o elemento humano foi tão valorizado. Assim, podemos perceber a busca cada vez maior por uma comunicação efetiva que direcione os rumos das ações mercadológicas, administrativas e institucionais das empresas asseguradas pelo engajamento e a participação de todos os públicos envolvidos, o que vêm justificar o tema e a proposta deste trabalho monográfico.

O trabalho foi baseado em um estudo teórico, bibliográfico e mercadológico da comunicação interna nas organizações, seus reflexos na qualidade do atendimento aos clientes e seu conseqüente poder de fidelização. Tema este, aprofundando a partir de um estudo prático destas ocorrências em uma organização inserida nas atividades de comércio exterior, em Goiás.

A organização escolhida para este estudo foi o Porto Seco Centro Oeste S/A, localizado em Anápolis – Goiás, que atua no comércio exterior goiano a mais de 10 anos, junto a importações e exportações de diversos tipos de produtos. A empresa tem importante percentual em todas as atividades ligadas ao comercio exterior no Estado, possuindo uma importante e sólida base de clientes, composta por multinacionais atuantes nos mais diversos setores da economia.

Durante este trabalho, temas cotidianos aos profissionais das relações públicas, como comunicação organizacional, marketing, relacionamento, pesquisas de opinião e qualidade serão abordados em todos os momentos, demonstrando que este profissional é o melhor preparado para a atuação em um planejamento estratégico que vise promover qualidade de vida e de comunicação no ambiente interno de uma organização, que reflita em um atendimento de excelência e na conseqüente fidelização de clientes.

CAPÍTULO I – A COMUNICAÇÃO

1.1. COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

Comunicação organizacional pode ser definida como todo o processo de comunicação que ocorre no contexto de uma organização, seja esta pública ou privada. Segundo Riel (1995), a comunicação organizacional engloba relações públicas, estratégias organizacionais, marketing corporativo, propaganda corporativa, além da comunicação interna e externa. Por sua vez, Kreps (1990) compreende a comunicação organizacional como um processo através do qual os membros da organização obtêm as informações pertinentes sobre ela e as mudanças que nela ocorrem.

É a comunicação que ocorre dentro [da organização] e a comunicação entre ela e seu meio ambiente que [a] definem e determinam as condições da sua existência e a direção de seu movimento. (THAYER, 1976, p.120)

Em uma organização, independentemente de seu porte, estrutura e segmento, é importante que o administrador utilize dos vários recursos disponibilizados pela comunicação para alcançar os objetivos e compreender cada uma das especificidades de seus públicos, sejam internos ou externos. A comunicação organizacional, através de suas ferramentas, estratégias, táticas, políticas, normas, canais, fluxos, níveis e projetos é a grande responsável pela criação e manutenção de uma identidade organizacional (REGO, 1986, P.105).

Conceituar a comunicação a partir de sua característica de interatividade é uma das maneiras encontradas para dimensionarmos sua importância no meio organizacional estratégico. Essa concepção implica em:

1. pensar a comunicação de forma processual e deixar de lado a ação fragmentada e isolada de técnicas meramente instrumentais;
2. agir de forma integrada com outras áreas do conhecimento na busca de objetivos no processo de planejamento estratégico da organização;
3. mostrar a necessidade de ir além da concepção bipolar fundamentada no modelo informacional clássico [...] para enfatizar o caráter relacional e participativo do processo;
- e 4. adotar mecanismos de monitoramento das ações capazes de orientar necessidades de reformulação das estratégias de comunicação e respaldar novas ações. (OLIVEIRA; PAULA, 2005, p.23)

A dinâmica organizacional que se gera para obter a coordenação dos recursos humanos das empresas, com os recursos materiais e com a orientação para o alcance dos objetivos estratégicos, só é possível através da interligação e relacionamento de todos os membros. Esta interligação somente pode ser feita através de uma comunicação eficiente e eficaz, o que torna o sistema comunicacional fundamental para o processamento das funções administrativas internas e para o relacionamento entre a organização e seu público externo.

Segundo Nassar (2008) todas as organizações, independentemente de seus modelos administrativos e de outros atributos que lhe conferem identidade, têm na comunicação um processo complexo, integrante de suas políticas, seus planejamentos e suas ações. O processo de comunicação, o qual tem como fonte a administração, que cria mensagens considerando o ambiente e o perfil do receptor, seleciona os canais mais adequados para sua veiculação, evita ruídos e controla todo o processo e os seus resultados.

Neste sentido, Oliveira (2002) apresenta um modelo de Interação Comunicacional Dialógica, que busca através de sua representação gráfica, mostrar as possíveis interfaces entre organização e seus públicos.

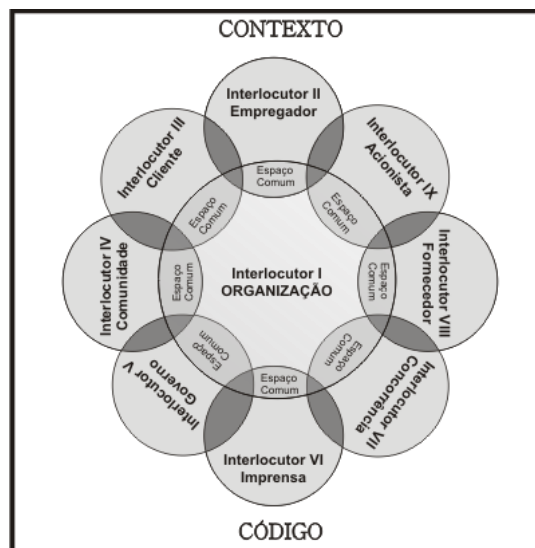


Figura 1: Modelo de Interação Comunicacional Dialógica

Fonte: Oliveira (2002, p.27)

Assim, a partir da proposta apresentada no modelo de Interação Dialógica é possível dimensionarmos a importância da comunicação e a complexibilidade dos

processos comunicacionais de uma organização, que ocorrem através dos fluxos relacionais e informacionais em um espaço comum a todos.

É importante observar, que embora, muitas vezes, os resultados possam ser previstos e acompanhados, eles nem sempre podem ser controlados. Como observado por Kunsch (2003) é preciso serem levados sempre em conta aspectos relacionais, contextos históricos, condicionamentos internos e externos dos receptores, entre outros aspectos pessoais e individuais.

(...) as organizações em geral, como fontes emissoras de informações para seus mais diversos públicos, não devem ter a ilusão de que todos os seus atos comunicativos causam os efeitos positivos desejados ou são automaticamente respondidos e aceitos da forma como foram intencionados. (KUNSCH, 2003, p.72)

Outro importante aspecto que pode vir a ser um problema à realização de uma comunicação eficiente e eficaz é a existência de barreiras na comunicação, também conhecidos como ruídos. Existem muitas maneiras de classificarmos as barreiras que se colocam junto à comunicação organizacional, para Kunsch (2003) as quatro mais gerais no âmbito das organizações são: as pessoais – personalidade, estado de espírito e valores de cada indivíduo; as administrativas/burocráticas – distância física, grau de especialização das funções-tarefa, as relações de poder, a autoridade e o status; o excesso e a sobrecarga de informações – proliferação de papéis administrativos, reuniões desnecessárias, emails inúteis etc; e as informações incompletas e parciais – repasse de informações parciais, sujeitas a dúvidas, distorcidas e/ou sonegadas.

Nassar (2008) afirma que o processo de comunicação organizacional, especialmente aquele direcionado para os empregados, é assentado em redes formais e informais. As redes formais seriam aquelas constituídas pelas expressões oficiais e pelas manifestações regulamentadas pelo poder organizacional, enquanto as redes informais seriam aquelas constituídas pelas manifestações originadas no âmbito público. Rego (1986) inclui ainda na constituição das redes informais “a famosa rede de boatos, estruturada a partir da cadeia sociológica de grupinhos”.

Outros aspectos essenciais para a compreensão do processo de comunicação organizacional estão relacionados com os níveis e fluxos de comunicação. Para Kunsch (2003), os níveis de comunicação nas organizações podem ser classificados como: intrapessoal, interpessoal, organizacional e o

tecnológico. Para a autora estes níveis se referem às habilidades e dificuldades de o indivíduo se inserir no processo de comunicação, como emissor e receptor de informações, às interações com os outros membros da organização, à comunicação com as outras organizações, e, por fim, aos processos e meios técnicos presentes no ato da comunicação.

Ainda segundo Kunsch (2003), os fluxos de comunicação podem ser classificados como: descendente ou vertical – processo de informações da cúpula diretiva para os subalternos, caracterizando-se como a comunicação administrativa oficial; ascendente - fluxo de informações dos níveis hierárquicos inferiores para o topo diretivo da organização, caracterizado fundamentalmente por sua existência (oficial) necessitar de uma filosofia da organização para tal; lateral ou horizontal – comunicação entre os mesmos níveis, caracterizada por criar condições favoráveis a otimização de recursos e do desempenho organizacional; transversal – comunicação que não respeita níveis hierárquicos e acontece em todas as direções, característica de organizações orgânicas e flexíveis; e ainda o fluxo circular – acontece em todas as direções e é característica de organizações informais, e em redes de relacionamento digitais.

1.2. COMUNICAÇÃO INTERNA

A definição sobre o que é a comunicação interna transcende as teorizações no âmbito dos estudos da comunicação e de seu objeto, alcançando diversas outras áreas do saber. Nos estudos das relações públicas as definições se encontram enquanto ao objeto, divergindo, algumas vezes, em aspectos relacionados aos objetivos. Segundo Kunsch (2003) a comunicação interna pode ser entendida como “um setor planejado, com objetivos bem definidos, para viabilizar toda a interação possível entre a organização e seus empregados.” A partir desta visão entende-se que a comunicação interna seria assim, a responsável pela formação de elos de relacionamentos entre público interno e organização.

Rhodia (1985, apud. KUNSCH, 2003) reafirma o poder da comunicação interna ao relacioná-la diretamente ao comprometimento de equipes e colaboradores, bem como a satisfação dos funcionários desde que elaborada estrategicamente para este fim. A autora destaca ainda a comunicação interna como

ferramenta de socialização e “extensão” dos interesses e objetivos da organização para o público interno, e vice-versa.

Por sua vez, Rego (2002) afirma que o principal objetivo da comunicação interna é gerar consentimento e produzir aceitação, sendo assim através da análise do clima interno da organização seria possível identificar aspectos positivos e/ou negativos que devem determinar o planejamento de ações futuras. Para Tavares (2010) sendo a comunicação a base de qualquer processo administrativo, é imprescindível trabalhá-la de forma planejada e elaborada, o que poderia levar a resultados como: a motivação e a integração do público interno, o desenvolvimento de clima favorável entre colaboradores, a agilidade na tomada de decisões, a proatividade nos recursos humanos, a descentralização organizacional e a promoção de uma “boa imagem empresarial”.

“Executivos que querem obter sucesso organizacional, devem dirigir sua atenção para as necessidades com o público interno, em primeiro lugar.”
(MARCHIORI, 1995, p.83)

Como podem ser observadas, as novas exigências de um mercado cada vez mais global e onde as distâncias já não são consideradas barreiras, vêm trazendo reflexos diretos à atuação de pequenas, médias e grandes organizações. Neste contexto a comunicação interna ganha espaço e torna-se cada vez mais importante na vida destas organizações, pois se torna fundamental para atingir os resultados do negócio, além de agir como agente humanizador das relações de trabalho.

(...) Se o colaborador tiver clareza de seu papel na organização e se o seu posicionamento dentro da empresa estiver coerente com suas expectativas pessoais e potencialidades, os objetivos, as metas e os desafios serão palavras que permitirão prazer, crescimento e satisfação (LUBUS, 2003, p.29)

Observada a sua importância, a comunicação interna deve receber atenção especial no ambiente organizacional enquanto a sua estrutura, devendo ser formatada de acordo com o perfil, características e objetivos de cada organização. A troca de informações entre os mais diversos níveis hierárquicos de uma organização deve ocorrer através de diversos canais, indo muito além de reuniões e conversas informais. Outros importantes meios de disseminação de informação dentro de uma organização são: jornal mural, intranet, informativos, newsletters, emails, entre outros.

“Hoje é mais importante que as pessoas sejam parte integrante do negócio, estejam em sintonia com o que a empresa espera delas e saibam o que podem esperar da organização” (CEZAR, 2002, p.25)

Assim, através de sua natureza comprometedora e cativante, torna-se possível mensurar a importância de uma comunicação interna eficiente e eficaz dentro das organizações. A forma com a qual o público interno recebe as informações e mensagens institucionais são refletidas diretamente no atendimento ao público externo. Público interno feliz e satisfeito é sinônimo de “marketing gratuito”, um marketing com características distintas, baseado nas relações interpessoais e experiências de vida, carregado de características essenciais na conquista de novos clientes e fidelização de atuais.

Kunsch (2003) defende que o colaborador (público interno) é um porta-voz da organização junto a sua família, amigos, convívio social e profissional, podendo agir de forma positiva ou negativa, isto, dependendo das ferramentas de comunicação disponíveis na organização. A autora apresenta ainda a comunicação interna como ferramenta preventiva e mediadora de conflitos, afirmando que somente a comunicação interna permite a organização antecipar anseios, desejos e necessidades de seu público interno, auxiliando na prevenção, combate e mediação de possíveis conflitos.

O destaque principal da comunicação interna pode residir, sobretudo, nas possibilidades que ela abre para o diálogo e troca de informações entre a gestão executiva da organização e sua base operacional, na busca da redução de custos, na otimização de processos, no cumprimento de sua missão, e na busca pela qualidade.

Por fim, torna-se essencial compreendermos as diferenças existentes entre comunicação interna e endomarketing. Segundo Brum (1998), endomarketing seria o “conjunto de ações utilizadas por uma empresa (ou determinada gestão) para vender a sua própria imagem a funcionários e familiares”, tendo como objetivo principal “fazer com que todos os funcionários tenham uma visão compartilhada sobre os negócios da empresa, incluindo itens como gestão, metas, resultados, produtos, serviços e mercados nos quais atua”.

É importante destacar que para a concepção deste estudo, foram abordados os estudos exclusivos da comunicação interna e de seus reflexos junto à prestação de serviços, não sendo consideradas as perspectivas relacionadas ao

endomarketing, que segundo Kunsch (2003) “limita-se a ver os funcionários como clientes internos”, desconsiderando as vias relacionais e de comunicação entre os mesmos e as características individuais de interpretação e vivência de cada indivíduo.

1.3. COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL COMO FERRAMENTA DE GESTÃO

Ao considerarmos o homem com um ser que fala e vive inserido em uma comunidade, podemos compreender a importância da linguagem e da comunicação. Quando utilizada de forma adequada, a fala pode exercer grande influência sobre as atitudes e comportamentos das pessoas.

Guerra (2006), citando Saussure, que “destaca o papel da língua como comunicação – o exercício dessa faculdade nos indivíduos”, salienta que “temos aí, inicialmente, uma distinção decisiva: a linguagem como uma faculdade humana e a língua (incluindo a fala) como um exercício social dessa faculdade do homem”.

Através da compreensão da importância da fala e da comunicação no âmbito social e conseqüentemente no das organizações, aferimos a importância da comunicação interna como ferramenta de gestão para o desenvolvimento e manutenção de uma imagem sólida das instituições baseada em sua identidade, missão, visão e valores.

A gestão da comunicação baseada na propagação da missão, visão, valores e projetos, que respeita as diferenças individuais e maximiza as interações interpessoais, concede a comunicação organizacional um papel estratégico e essencial na gerência, coordenação, apoio e controle dentro das organizações.

A comunicação, assim, adquire caráter essencial, neste processo que permite a transmissão de informações necessárias ao planejamento, ao controle de pessoas e tarefas. É somente através da comunicação que os gestores terão acesso às informações necessárias que lhes permitem definir metas e o planejamento da organização, e é através dela que eles conseguirão realizar a ponte juntos aos níveis hierárquicos inferiores para a transmissão destes pensamentos.

A comunicação tem ainda papel fundamental na conceituação e construção de um quadro de referência organizacional que contribua para o reconhecimento e mobilização de seus públicos interno e externo, contribuindo para o aumento de sua

capacidade competitiva. Assim conceituamos o desenvolvimento de uma comunicação integrada. Desse modo, apoiado por Kunsch (2003), podemos entender comunicação integrada como:

“(...) uma filosofia que direciona a convergência das diversas áreas, permitindo uma atuação sinérgica. Pressupõe uma junção da comunicação institucional da comunicação mercadológica, da comunicação interna e da comunicação administrativa, que forma o mix, o composto da comunicação organizacional”. (KUNSCH, 2003, p.180)

Ainda segundo a autora, a importância da comunicação organizacional integrada reside principalmente no fato de ela permitir que:

“(...) se estabeleça uma política global, em função da coerência maior entre os entre os diversos programas comunicacionais, de uma linguagem comum de todos os setores e de um comportamento organizacional homogêneo (...)”. (KUNSCH, 2003, p.180)



Figura 2: Modelo de Comunicação Organizacional Integrada

Fonte: Kunsch (2003, p. 151)

“A comunicação organizacional integrada deve expressar uma visão de mundo e transmitir valores intrínsecos, não se limitando à divulgação dos produtos ou serviços da organização. Deve contribuir, por meio de uma sinergia da comunicação institucional, mercadológica, interna e administrativa, para a construção de uma identidade corporativa forte e sintonizada com as novas exigências e necessidades da sociedade contemporânea”. (KUNSCH, 2003, p.180)

Assim, para os fins propostos neste trabalho, é fundamental que compreendamos a importância das relações públicas para a comunicação integrada, em sua função de criação, fortalecimento e manutenção de um conceito institucional próprio de cada organização, perante todos os seus públicos, interno e externo, capaz de gerar comprometimento para com o público interno, além de uma imagem sólida e favorável junto ao público externo.

CAPÍTULO II – MARKETING DE SERVIÇOS E DE RELACIONAMENTO

2.1. INTRODUÇÃO A SERVIÇOS

Em nosso planeta, principalmente em sua parte mais ocidental, já é possível afirmar que estamos vivenciando uma sociedade de serviços. Este conceito frequentemente usado e difundido há pelo menos duas décadas, segundo Fuchs (1968) é utilizado para caracterizar sociedades onde mais da metade de seu produto interno bruto está concentrado no setor de serviços da economia. Para Hoffman (2009), em geral, as características dessa nova “sociedade de serviços” são:

- indicadores econômicos e força de trabalho sendo dominados pelo setor de serviços;
- mais envolvimento dos clientes nas decisões estratégicas de negócios;
- produtos cada vez mais focalizados no mercado e responsivos às necessidades do mercado em constante mudança;
- desenvolvimento de tecnologias que ajudam clientes e funcionários no provimento de serviços;
- funcionários têm mais autonomia para desenvolver soluções personalizadas nas solicitações especiais de clientes e resolver os problemas de imediato com o mínimo de inconveniência;
- surgimento de novas indústrias de serviços e do “imperativo de serviços”, em que os aspectos intangíveis do produto estão se tornando cada vez mais características fundamentais que os diferenciam no mercado.

Apesar de estar historicamente ligada ao fornecimento de bens duráveis, é importante destacarmos a ascensão e a crescente importância agregada à prestação de serviços relacionados às suas operações e processos (aspectos intangíveis), essenciais, nos dias atuais, para a obtenção de diferenciais competitivos e receitas adicionais.

Nesta concepção, podemos perceber que os serviços estão em toda parte, em uma viagem, em consultas médicas, em restaurantes, nas compras em

supermercados, na moda, na universidade, na logística, nos transportes, e até mesmo em igrejas e templos religiosos.

Mas então como poderíamos definir o que é um serviço? Segundo Las Casas (2000) serviços “constituem uma transação realizada por uma empresa ou por um indivíduo, cujo objetivo não está associado à transferência de um bem”. O autor, assim, reafirma a concepção de Rathmell (1966) que classifica, de maneira clara e sucinta, serviços como uma ação, um esforço, desempenho (aspectos intangíveis), enquanto bens tratar-se-iam de objetos, artefatos (aspectos tangíveis).

Porém é importante lembrarmos que, apesar da clara distinção proposta e apresentada por Rathmell, esta separação nem sempre é perfeitamente clara. Na verdade é difícil, e até muitas vezes impossível realizar esta distinção, já que muitos serviços contém ao menos um elemento considerável tangível, e vice-versa.

Podemos obter uma perspectiva interessante com relação às diferenças entre bens e serviços a partir da escala de tangibilidade proposta por Shostack (1977), apresentada abaixo, na Figura 3.

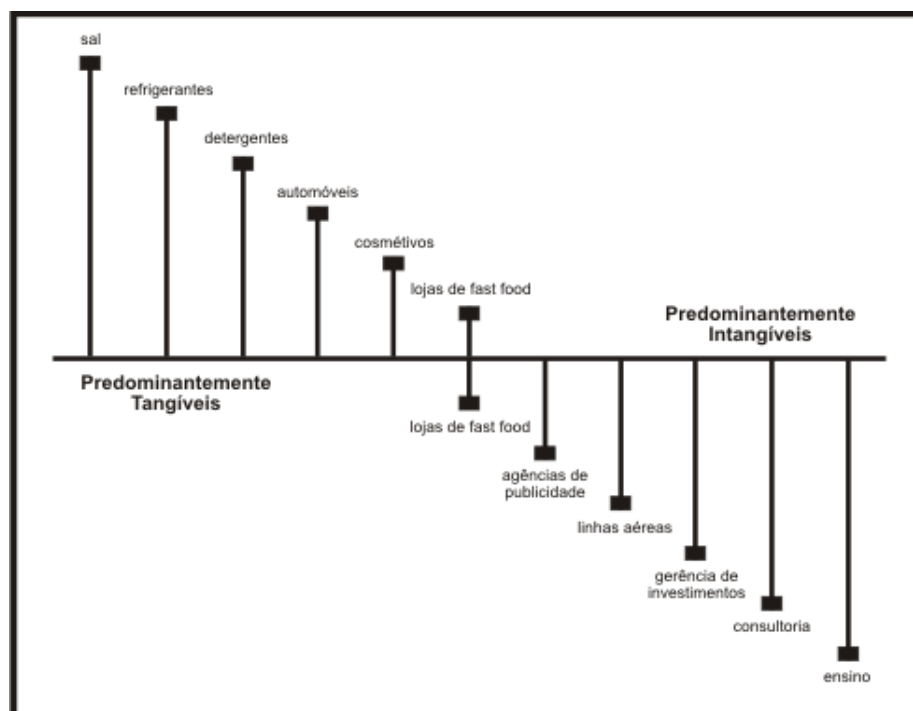


Figura 3 – Escala de Tangibilidade

Fonte: Adaptado de G. Lynn Shostack, “Breacking Free from Product Marketing”, The Journal of Marketing (1977, p.77)

A escala apresenta uma cadeia de produtos baseado em sua tangibilidade. Assim percebemos que o benefício principal de um produto predominantemente tangível envolve pretensões de posse física, enquanto ao contrário, ao se distanciar da tangibilidade os produtos ganham caráter de experimento, ou seja, não há posse física do produto, eles podem somente ser experimentados, através de uma experiência de consumo.

Faz-se necessário ainda extrair duas importantes lições através desta escala de tangibilidade. A primeira delas está relacionada ao fato de pressupormos que não há produto puro ou serviço puro, sendo ambos resultados da somatória de elementos tangíveis e intangíveis. A outra lição está relacionada ao aspecto de “diferenciação”, onde os aspectos tangíveis de um determinado produto predominantemente intangível e os aspectos intangíveis de um produto predominantemente tangível podem vir a ser uma importante fonte de diferenciação do produto, portanto novas ou agregadas fontes de receitas para uma organização.

Assim, uma vez entendidas as principais diferenças entre produtos e serviços, é essencial que compreendamos o processo de experiência ligado aos serviços, dada sua intangibilidade. Graças a esta característica, o conhecimento do serviço é adquirido de forma distinta do conhecimento relacionado a bens, pois ao consumir um serviço, um cliente não estará comprando um produto, mas sim uma experiência.

Para que abordemos esta nova temática da experiência, é importante primeiramente entendermos o conceito de benefício. Ao adquirirmos quaisquer produtos, sejam eles de ordem tangível ou não, estamos também recebendo um pacote de benefícios. Segundo Hoffman (2009) o conceito de benefício “é a interiorização dos benefícios tangíveis e intangíveis na mente do cliente”, ainda segundo o autor “a determinação do que o pacote de benefícios abrange (...) é o coração do marketing e transcende todos os bens e serviços.” Portanto, tão importante quanto a qualidade do serviço prestado é o conjunto de benefícios que será entregue no pacote.

Dada suas características peculiares, foi desenvolvido para a prestação de serviços um modelo simples, porém poderoso para ilustrar os fatores que influenciam a experiência de consumo. Conhecido como modelo Servuction (Figura 4), ele foi desenvolvido a partir da observação de quatro fatores que exerceriam influência direta sobre as experiências de serviço do consumidor e consiste na análise de fatores visíveis e invisíveis.

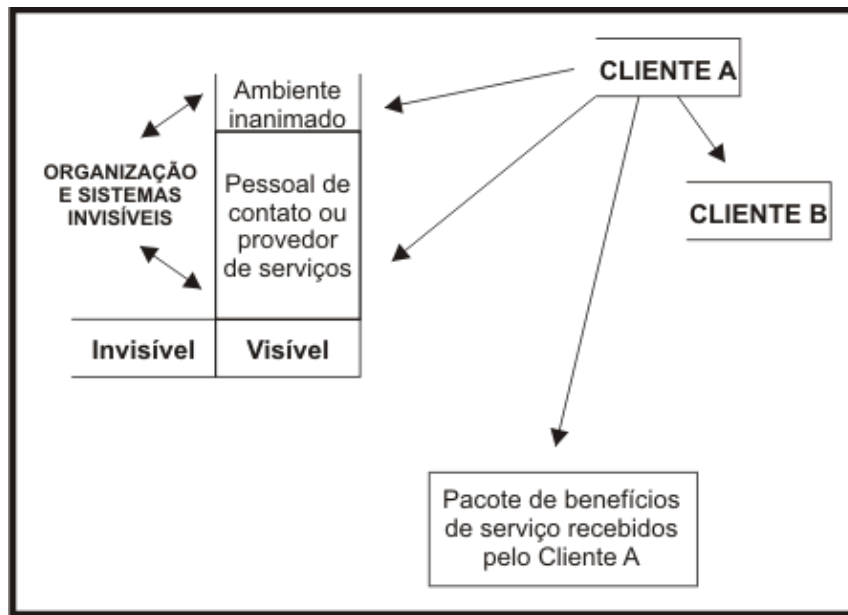


Figura 4 – Modelo Servuction

Fonte: Adaptado de E. Langerd, J. Bateson, C. Lovelock e P. Eiglier, Marketing of Services: New Insights from Consumers and Managers, Relatório nº81-104, Cambridge, Mass.: Marketing Sciences Institute, 1981.

Através da observação do modelo proposto, podemos notar a existência de quatro importantes fatores:

- servicescape ou ambiente físico (visível) – consiste em condições de ambiente propícias a boa acolhida dos clientes, tais como temperatura, som do ambiente, mobília, equipamentos e etc;
- contato pessoal ou provedor de serviços (visível) – colaboradores que interajam, seja de maneira breve, ou através de um relacionamento mais duradouro junto ao cliente;
- outros clientes (visível) – a experiência de outros clientes pode agregar valores, tanto negativos, quanto positivos junto a imagem da organização. A presença de outros clientes reconhecidos pelo consumidor pode agregar valores de confiabilidade e segurança à prestadora de serviços;
- organização e sistemas invisíveis (invisível) - refletem regras, valores, regulamentos e processos que baseiam a atuação da organização.

Os quatro componentes do modelo Servuction, combinados, criam a experiência para o consumidor, e é essa experiência que cria o que chamamos anteriormente de pacote de benefícios.

2.2. PROCESSO DE DECISÃO DO CLIENTE EM MARKETING DE SERVIÇOS

Ao considerarmos o marketing, segundo Las Casas (2000), como a “área do conhecimento que engloba todas as atividades concernentes às relações de troca, orientadas para a satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores (...)”, observamos que a orientação para a satisfação do cliente é o objeto ao centro deste conceito. Portanto, é essencial entendermos o cliente e o processo de decisão orientado para a escolha de serviços, assim como o modo a qual será feita a avaliação destes serviços.

Embora possamos encontrar vários modelos que buscam estudar o processo de decisão de consumo, é possível perceber, na grande maioria destes, a existência de um padrão que permite observar o desmembramento do processo em três fases que irão avaliar a decisão entre as alternativas antes da compra (pré-compra), a reação durante o consumo (consumo) e a satisfação pós-compra (avaliação pós-consumo). Neste estudo, utilizaremos os conceitos lançados por Hoffman (2009), assim como suas especificações para cada uma das fases.

2.2.1. Fase de Pré-compra

A fase de pré-compra antecede todo o processo de decisão, referindo-se a todas as atividades do cliente antes da aquisição do serviço. Esta fase pode ser subdividida em:

- Estímulo: início da fase, incitação a ideias de compra. Pode ser de ordem comercial (resultado de esforços promocionais), social (advém de “pressões” do grupo social no qual a organização está inserida), e física (resultado de estímulos biológicos);
- Conscientização do problema: fase de verificação da real necessidade da execução do serviço. As necessidades podem advir de carências ou desejos insatisfeitos;

- Busca de informações: fase de coleta de informações a respeito de possíveis fornecedores do serviço buscado, de ordem interna (baseada em memórias e experiências individuais) e/ou ordem externa (consultas a amigos, meios de comunicação e etc.);
- Avaliação de Alternativas: etapa de consideração das possíveis soluções encontradas. Pode ser realizada através de avaliações sistemáticas (escolha através da aplicação de técnicas avaliativas) e não sistemáticas (escolha de forma aleatória ou por base no “*feeling*”).

2.2.2. Fase de Consumo

É a fase correspondente a contratação e/ou aquisição do serviço. Muito mais complexa do que quando ocorre junto a produtos, pois não há um limite claro entre aquisição, utilização e descarte do serviço, dado a característica da inexistência de transferência de propriedade.

Esta fase tem peso decisivo no processo de fidelização do cliente, pois é quando há o surgimento de dúvidas, problemas e imprevistos, e quando há o maior número de interações possíveis junto a empresa, dada a carga interpessoal agregada à prestação de serviços.

Uma importante singularidade a ser destacada, ao compararmos produtos e serviços é encontrada nesta fase. Enquanto junto aos produtos a avaliação pós-compra só é realizada após determinado período após o uso, junto aos serviços ocorre uma modificação deste processo, já que o cliente se encontra inserido já na fase de consumo e poderá dar feedbacks importantes para a melhoria e qualidade antes mesmo da finalização do serviço, o que poderá influenciar diretamente em uma futura avaliação pós-compra.

2.2.3. Fase de Pós-compra

De maneira simples, a avaliação pós-compra diz respeito à satisfação do cliente. Esta fase é iniciada a partir do momento em que o cliente toma a decisão sobre a empresa de serviços que irá contratar, e onde ocorre a avaliação pós-compra.

Durante este estágio, os clientes podem experimentar diversos níveis de dissonância cognitiva, ou seja, um conjunto de dúvidas que surgem na mente do cliente a respeito do acerto da decisão de compra. É essencial para os profissionais

da comunicação, em especial para os relações públicas, buscar minimizar os efeitos desta dissonância.

2.3. SATISFAÇÃO DOS CLIENTES: DEFINIÇÃO E MEDIÇÃO

A satisfação do cliente e seus reflexos diante o consumo de serviços deve ser parte estratégica em qualquer planejamento de comunicação voltada para a promoção do consumo. Não podemos jamais minimizar a importância da satisfação do cliente, pois são os clientes a grande razão de existir das empresas de prestação de serviço.

Embora possamos encontrar dezenas de definições para delimitarmos os objetos que envolvem a satisfação ou insatisfação do cliente, de forma básica, esta pode ser definida como uma comparação entre expectativas pré-compra e percepções do serviço prestado. De modo simplista, quando as percepções de um cliente forem maior ou igual a suas expectativas pré-compra, diz-se que houve a confirmação das expectativas e que o cliente encontra-se satisfeito.

A importância de se ter, ou manter, altas taxas de satisfação junto a seus clientes pode ser observada por características singulares que passam a ser adotadas por estes, tais como indiferença a tabela de preços, barreira à pressões externas e a políticas agressivas por parte da concorrência. Além destes fatores é de comum acordo que a satisfação dos clientes está diretamente ligada a satisfação do público interno, portanto cliente satisfeito é colaborador satisfeito, e vice-versa.

2.3.1. Medindo a satisfação do cliente

As pesquisas de satisfação de cliente são técnicas fundamentais para a observação e mensuração do grau de satisfação junto aos serviços prestados. Tratam-se de um meio de feedback do cliente para com a empresa, onde é possível serem detectados possíveis problemas existentes ou problemas potenciais junto a operacionalização do serviço. Além disso transmitem ao cliente a mensagem de que a empresa valoriza a opinião do contratante e se preocupa com o seu bem-estar.

As medições para o “cálculo” do grau de satisfação dos clientes podem ser resultados de medições indiretas – rastreamento e monitoramento de indicadores, e/ou medições diretas – em geral, obtidas através de pesquisas. É importante para o

profissional das relações públicas saber utilizar de ambas as medições para obter relatórios mais completos e fidedignos.

Consideradas as medições diretas, existem diversos métodos para se mensurar o grau de satisfação dos clientes. Eis que neste trabalho é estudada a utilização do método que busca a mensuração de resultados a partir da avaliação de aspectos quantitativos e qualitativos, chamado por Hoffman (2009), de método combinado.

Este tipo de pesquisa (método combinado) apresenta duas informações valiosas: o índice qualitativo, que oferece uma marca de desempenho para fins de comparação em pesquisas futuras, e o índice quantitativo, que fornece informações de diagnóstico e indicam possíveis melhorias.

Neste método é apresentado aos clientes uma escala de cinco pontos a qual a nota 1 (um) é atribuída caráter para “muito insatisfeito”, o número 5 (cinco) para “muito satisfeito”, sendo o número 3 (três) uma resposta neutra. Durante a pesquisa quantitativa, o entrevistador permite ainda que o entrevistado (cliente) faça pontuações a cerca das respostas dadas, agregando valores qualitativos à pesquisa e a tornando mais rica em detalhes.

2.3.2. Cliente: Expectativas x Satisfação

Inicialmente, a intersecção entre as expectativas dos clientes e sua satisfação parece ser clara. Porém esta ordem dos fatos pode se tornar confusa quando observamos a existência de, ao menos, três diferentes tipos de expectativas, analisados por Hoffman (2009).

Segundo os estudos do autor, as expectativas podem ser divididas em: expectativa de probabilidade, expectativa ideal e expectativa mínima tolerável. O serviço prestado seria assim, uma expectativa de probabilidade, o reflexo do nível de serviço o qual os clientes acreditam ser provável ocorrer. O serviço desejado seria uma expectativa ideal, e deveria refletir o que os clientes de fato querem comparado com o serviço previsto. A partir da comparação das expectativas de serviço desejado com o serviço recebido, obter-se-ia, a medida de adequação percebida do serviço. Já o serviço adequado seria uma expectativa mínima tolerável, refletindo o nível de serviço o qual o cliente estaria disposto a aceitar.

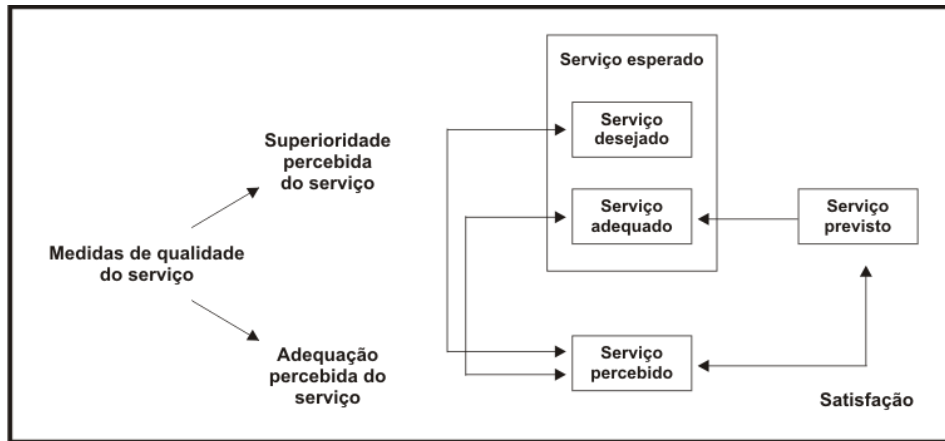


Figura 5 – Comparação entre a avaliação pelo cliente da qualidade do serviço e a satisfação do cliente

Fonte: Adaptado de Valerie A. Zeithaml, Leonard L. Berry e A. Parasuraman, “The Nature and Determinations of costumer expectations of Service”, Journal of the Academy of Marketing Science 21, nº1 (1993), p.1-12.

É importante destacarmos ainda que, graças, principalmente, a característica heterogenia dos serviços, é comum aos clientes, a expectativa por variações na qualidade da prestação dos mesmos. Clientes que desenvolvem esta expectativa criam o que podemos chamar de zona de tolerância, podendo esta se expandir e contrair dependendo do grau de complexibilidade dos serviços e sua importância para a organização. Nesta zona de tolerância o serviço desejado está menos sujeito a variações que o serviço adequado.

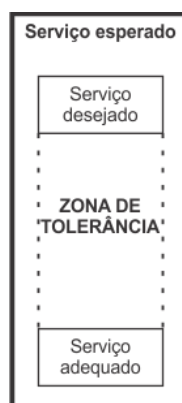


Figura 6 – Zona de Tolerância

Fonte: Adaptado de Valerie A. Zeithaml, Leonard L. Berry e A. Parasuraman, “The Nature and Determinations of costumer expectations of Service”, Journal of the Academy of Marketing Science 21, nº1 (1993), p.1-12.

2.3.3. Fatores que influenciam as expectativas de serviço

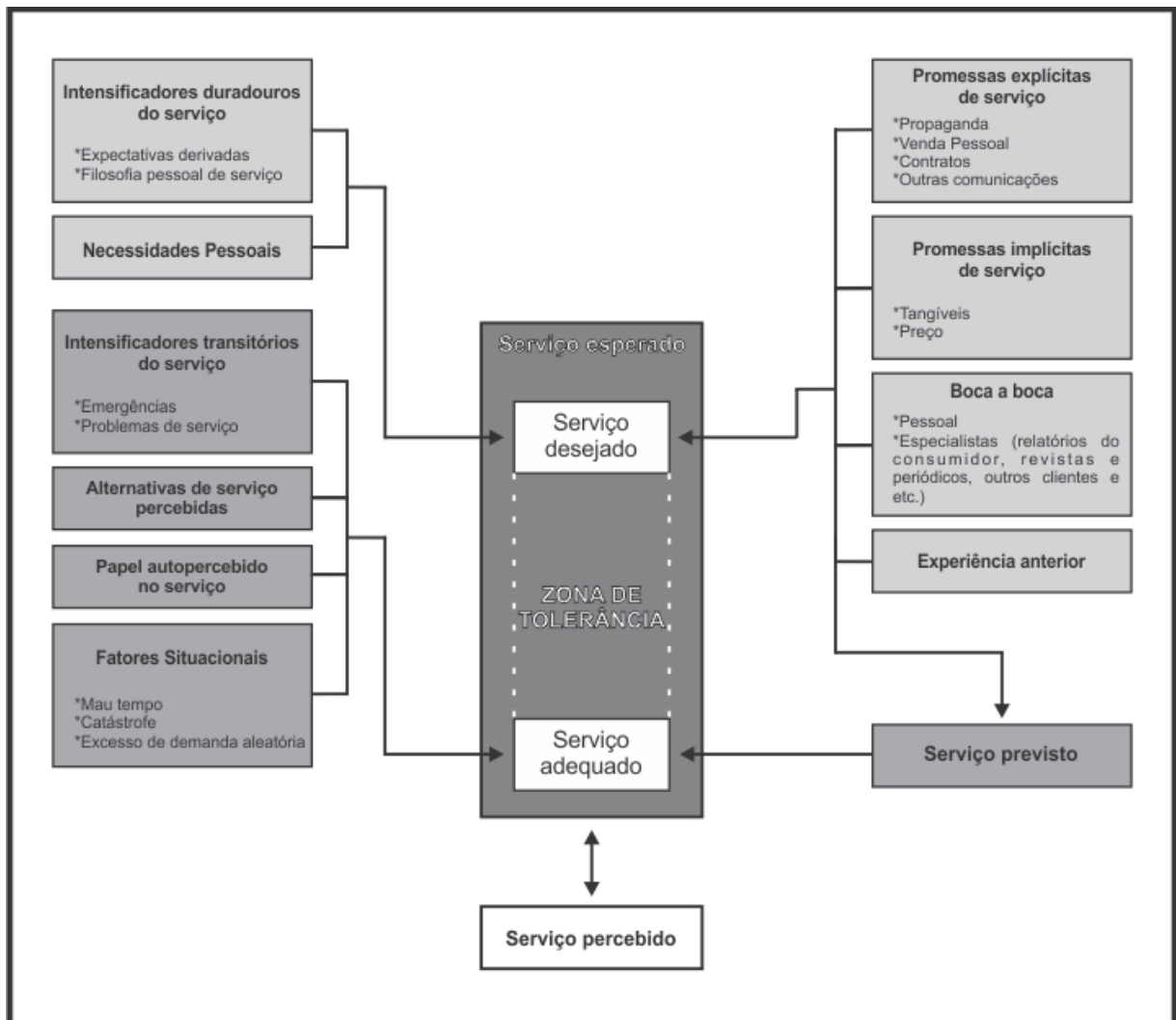


Figura 7 – Fatores que influenciam o serviço esperado

Fonte: Adaptado de Valerie A. Zeithaml, Leonard L. Berry e A. Parasuraman, "The Nature and Determinations of customer expectations of Service", Journal of the Academy of Marketing Science 21, nº1 (1993), p.1-12.

a) Serviço desejado e serviço previsto

Como podemos observar na figura 7, acima, há diversos fatores que devem ser considerados ao analisarmos as expectativas de consumo de serviços. As expectativas do serviço desejado são desenvolvidas como resultado de seis origens distintas.

Os intensificadores duradouros do serviço são fatores pessoais e estáveis, que aumentam a sensibilidade do cliente quanto à melhor maneira de se prestar o serviço, e consideram a existência de expectativas derivadas – surgidas a partir de

expectativas alheias, onde o contratante espera determinada qualidade a partir de sua interiorização das expectativas de outras pessoas, e de filosofias pessoais de serviço – consideradas quando o próprio cliente trabalha ou convive no setor de serviços, o que os torna mais exigentes por conhecer o processo.

As necessidades pessoais de cada cliente englobam, de modo geral, o fato de que cada cliente é único, podendo requer condições especiais para seu atendimento, o que poderia incluir necessidades físicas, psicológicas e/ou sociais.

As promessas explícitas de serviço estão relacionadas diretamente ao marketing, a propaganda, as vendas pessoais, os contratos, e outras importantes formas de comunicação da empresa. As expectativas relacionadas a esta origem se dão, principalmente, ao fato de que, na falta de um produto tangível, característico dos serviços, os clientes baseiam suas avaliações do serviço, em várias formas de informações disponíveis.

As promessas de serviço influenciam tanto o serviço desejado como o serviço previsto, e estão ligadas aos aspectos tangíveis que cercam a prestação do serviço, tal como o preço. À medida que o preço aumenta é esperada uma qualidade superior do serviço prestado.

A comunicação boca a boca representa um papel importantíssimo na formação das expectativas do cliente, podendo estar relacionada a outros clientes que já experimentaram o serviço, publicações especiais de análise de produtos e serviços, e até mesmo a família e amigos. É fundamental para os relações públicas buscar influenciar a comunicação boca a boca, através da manutenção de canais de comunicação voltados para o público de seu interesse, muitas vezes, sendo estes não clientes.

Outro importante fator que influencia as expectativas de serviço desejado ou previsto é a experiência anterior. É através dela que os clientes realizam uma avaliação comparativa entre o serviço atual com os outros serviços prestados pelo mesmo provedor à organização em análise ou a outras organizações.

b) Serviço adequado

Refletindo o nível de aceitação disposta pelo cliente, o serviço adequado pode ser influenciado por cinco fatores, como pode ser observado, também, na figura 7.

Os intensificadores transitórios do serviço são fatores individualizados, de curto prazo, que aumentam a sensibilidade do cliente junto aos serviços. Clientes

que tiveram problemas no passado com tipos específicos de provedores são mais sensíveis à qualidade dos serviços prestados nos encontros posteriores, por isso consideramos a existência de uma importante relação destes fatores junto à zona de tolerância, podendo a tornar mais estreita, ou não.

O nível do serviço adequado também é afetado pelas alternativas de serviço percebidas por cada um dos clientes. A relação é simples e é dada a partir do fato de que quanto maior o número de alternativas de serviço percebidas (maior o número de empresas concorrentes), mais alto será o nível das expectativas do serviço adequado e mais estreita será a zona de tolerância.

O papel autopercebido no serviço está diretamente ligado ao envolvimento dos clientes no processo de produção e seu grau de influência no resultado do sistema de prestação do serviço. Isso significa que quanto mais o cliente estiver envolvido no processo produtivo, maiores serão suas expectativas de serviço adequadas. Essa característica de envolvimento, porém, agrega riscos de problemas ocorridos, justamente pelo grau de envolvimento no processo, o que pode levar a um aumento da zona de tolerância.

Os fatores situacionais são outro importante fator a ser considerado quando analisamos as expectativas de serviço adequado, estando relacionados a situações que fogem do controle da empresa prestadora do serviço e onde há conhecimento do fato, por parte dos clientes, como em catástrofes naturais ou situações generalizadas (enchentes, furacões, blackouts e etc.) que afetam várias empresas. Nestas situações é esperada a diminuição das expectativas do cliente e um aumento da zona de tolerância.

Por fim, o nível de serviço previsto seria uma função de promessas implícitas e explícitas feitas pela empresa, pela comunicação boca a boca, e pelas próprias experiências anteriores dos clientes, que somadas gerariam julgamentos e criariam, simultaneamente, expectativas de serviços adequados.

2.4. A QUALIDADE NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS

Em toda a literatura onde é abordado o tema qualidade na prestação de serviços, podemos encontrar diversas definições para tal. Porém é de comum acordo que o conceito de qualidade do serviço pode vir a ser enganoso e abstrato,

portanto de difícil definição. Para Grönroos (1995), de maneira particular, esta pode ser vista como “qualquer coisa que o cliente perceba que ela seja”. Ainda segundo o autor, mais importante que definir o objeto que define a qualidade na prestação de serviços, é definir o que seria a qualidade para o cliente do prestador de serviço, pois só assim, através de estratégias alinhadas, que seria possível o alcance da qualidade plena.

Para que compreendamos este estudo, é essencial que compreendamos que os serviços são dominados pelas qualidades da experiência, atributos que de maneira significativa, só podem ser mensurados após a decisão de compra e durante o processo de consumo-produção.

Através da abordagem, pautada aqui nos estudos de Hoffman (2009), a melhor maneira de abordar o assunto seria distinguir medição da qualidade do serviço, de medição do grau de satisfação do cliente. Apesar de entrelaçados, a relação entre os conceitos se torna meramente estrutural: a satisfação atualizaria nos clientes suas percepções da qualidade no serviço.

“1. O cliente percebe a qualidade do serviço de uma empresa, com a qual ele não tem experiência anterior, com base nas próprias expectativas; 2. Nos encontros subsequentes com a empresa, por meio do processo de desconformação de expectativas, o cliente atualiza as percepções da qualidade do serviço; 3. Cada encontro adicional revisa ou reforça as percepções da qualidade de serviço; 4. Percepções revisadas da qualidade do serviço modificam as intenções futuras de compra” (HOFFMAN, 2009, p.374-375)

2.4.1. Dimensões da Qualidade

“Serviços são processos experimentados mais ou menos subjetivamente, nos quais as atividades de produção e consumo ocorrem ao mesmo tempo” (Grönroos, 1995, p.65). Segundo o autor, a qualidade de um serviço, como percebida pelo cliente, tem duas dimensões básicas: a dimensão técnica (ou de resultado) – o que fica com o cliente ao final do processo, e a dimensão funcional (ou relacionada a processos) – modo como o cliente recebe o serviço e como experimenta o processo simultâneo de produção e consumo.

De modo geral, a dimensão funcional da qualidade não pode ser avaliada objetivamente tal como sua dimensão técnica, já que ela é percebida de modo subjetivo, através das relações de interação. Porém sua importância ganha

destaque e importância dado o peso dos relacionamentos, observado a partir do processo de mensuração da satisfação dos clientes.

É interessante lembrarmos que há outras dimensões sugeridas para a compreensão da qualidade nos serviços, que incluem desde a necessidade de se incluir o espaço físico como fator determinante na prestação de serviços de qualidade até dimensões de consequência econômica, as quais aqui não serão abordadas, dada sua relevância no estudo em curso.

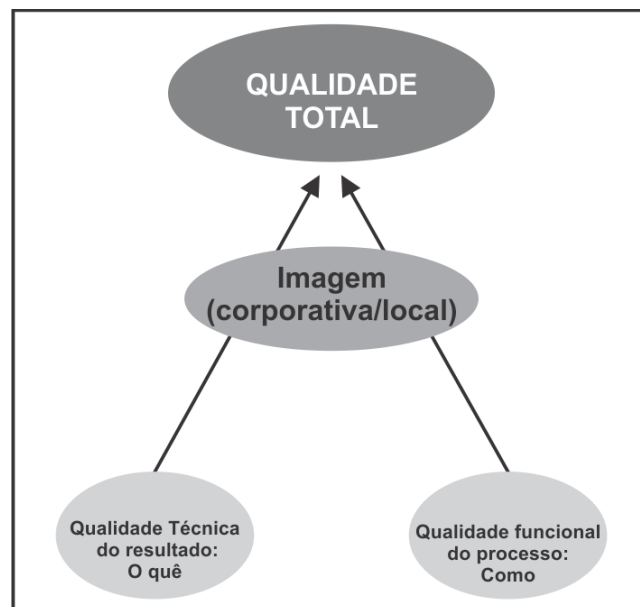


Figura 8 – Duas dimensões da qualidade de serviço

Fonte: Adaptado de Christian Grönroos, "Marketing: gerenciamento e serviços – a competição por serviços na hora da verdade". Rio de Janeiro: Campus, 1995, p.66

2.4.2. Qualidade e o Diferencial Competitivo

A oferta de produtos e serviços de qualidade estão historicamente ligados ao sucesso de grandes organizações. É de comum acordo afirmar que as vantagens competitivas de uma organização dependem da qualidade, e o valor, de seus bens e serviços.

Porém o entendimento sobre os aspectos da qualidade, quando analisada como diferencial competitivo, devem ir além da qualidade do produto ou do serviço ao final do processo produtivo. É essencial que, neste âmbito sejam considerados os aspectos ligados ao procedimento de produção e de prestação do serviço, desde seu início. Esta análise implica em que sejam analisadas todas as etapas da

prestação do serviço, desde a recepção do cliente até a entrega do serviço requisitado.

O ideal de se buscar e implementar processos rigorosos de qualidade durante todo o processo produtivo, além de elevar o nível de satisfação dos atuais clientes, pode auxiliar na conquista de novos, na redução de gastos (decorrentes das melhorias do processo) e no conseqüente aumento dos lucros.

Apesar disso, percebemos que hoje, prestar serviços de qualidade já não é considerado um diferencial competitivo estratégico para as organizações. Isso se dá, graças, principalmente, ao fenômeno dos avanços tecnológicos e dos efeitos da globalização da economia de produtos e serviços, que multiplicou os números de prestadores de serviços, na grande maioria das vezes, com produtos e serviços semelhantes tecnicamente. Neste aspecto percebemos que apesar da idéia, freqüente e comum, de se pensar que as considerações técnicas de um serviço sejam as questões de qualidade de maior importância para os clientes, devemos considerar a importância de se trabalhar junto os ideais de qualidade funcional do serviço, àqueles ligados ao modo como o serviço ocorre, ou seja, relacionados ao tratamento e ao diálogo entre cliente e empresa durante os chamados momentos de verdades, como são conhecidos os períodos de tempo em que o cliente interage com a empresa, seus funcionários e ambiente físico, e que auxiliam nas percepções e formações de ideias da qualidade do serviço. Diz-se, então, que é fundamental, através dos momentos de verdade, levar em conta as funções afetivas e simbólicas durante o gerenciamento da qualidade de serviço.

“Em uma situação em que várias empresas estão competindo com resultados ou qualidade técnica semelhantes, o que conta é o impacto da qualidade funcional do processo de serviço. Nesta situação, as empresas competem com seus processos de serviço e com o impacto da qualidade funcional criada por eles. Todavia, se qualidade técnica falhar, a qualidade total percebida também falhará.” (GRÖNROOS, 1995, p.68)

2.4.3. Lacunas na Qualidade do serviço

Ao estudarmos a qualidade do serviço prestado e como ela se dá, podemos perceber que muitas dificuldades são inerentes à implementação e avaliação da qualidade de um serviço. Isso ocorre de acordo com Hoffman (2009), principalmente, segundo dois fatores: as percepções de qualidade tendem a depender de repetidas comparações da expectativa do cliente em relação a

determinado serviço, e a característica da prestação de serviços que levam ao cliente a avaliar o serviço não apenas pelo resultado, mas também pela aparência e habilidades interpessoais do prestador.

Nesta lógica, Hoffman (2009) busca um modelo conceitual da qualidade do serviço (figura 9, abaixo) baseado na análise das lacunas entre expectativas e percepções da qualidade do serviço. Este modelo apesar de se assemelhar ao modelo de avaliação do serviço e satisfação do cliente (Figura 5 – 2.3.2. Cliente: Expectativas x Satisfação), propõe um enfoque diferenciado, voltado à análise da atitude cumulativa do cliente em relação à empresa, formada com base em suas várias experiências, bem sucedidas ou não.

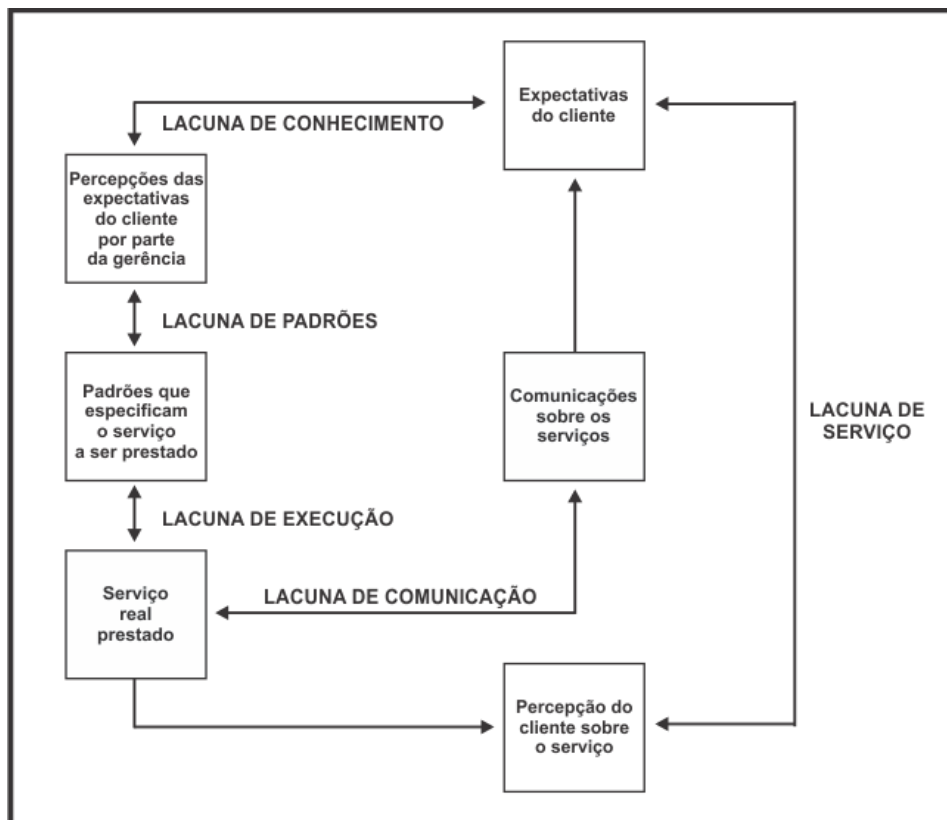


Figura 9 – Modelo Conceitual da qualidade do serviço

Fonte: Adaptado de Valerie A. Zeithaml, Leonard L. Berry e A. Parasuraman, "A Conceptual Model of Service Quality and Its implications for future research", *Journal of the Academy of Marketing Science* 49, 1985, p.41-50.

Neste modelo, o objetivo da empresa deve ser preencher, ou pelo menos estreitar, a lacuna de serviço, observada entre a expectativa do cliente e sua percepção do serviço prestado. Para tanto, é preciso antes, preencher ou estreitar

outras quatro importante lacunas: do conhecimento, de padrões, de entrega e de comunicação. À medida que cada uma delas aumenta ou diminui, a lacuna de serviço altera-se de maneira semelhante.

a) Lacuna de Conhecimento – diferença entre o que os clientes esperam de um serviço e o que a gerência percebe que os clientes esperam. Três fatores influenciam esta lacuna: a orientação para a pesquisa (orientação da prestadora para pesquisas junto ao cliente para conhecer suas expectativas), a comunicação ascendente (nível de comunicação entre o operacional, que tem relação direta com os clientes e seus superiores) e a influencia dos níveis hierárquicos (quanto mais complexa a hierarquia organizacional, maior a tendência do distanciamento dos níveis mais altos com os clientes e das atividades diárias da empresa);

b) Lacuna de Padrões – diferença entre o que a gerência percebe que os clientes esperam e as especificações de qualidade estabelecidas para a prestação do serviço. Mesmo se as expectativas dos clientes forem determinadas com exatidão, podem ocorrer lacunas entre estas percepções e os padrões estabelecidos pela gerência, desse modo torna-se fundamental a adoção de padrões de orientação da operação do sistema e do comportamento do pessoal (funcionários);

c) Lacuna de Entrega – diferença entre as especificações de qualidade estabelecidas para a prestação do serviço e sua qualidade real. Existem inúmeros fatores que podem influenciar esta lacuna, alguns destes são: a disposição para desempenhar o serviço (relacionado diretamente a grau de satisfação dos funcionários junto à prestadora de serviço), a adequação funcionário tarefa (incapacidade física ou emocional dos funcionários da prestadora para a realização do serviço), apoio inadequado (falha da gerência em oferecer treinamento e/ou recursos necessários para a execução da tarefa), entre outros;

d) Lacuna de Comunicação – diferença entre a qualidade real do serviço prestado e a divulgada nas comunicações externas da empresa, através das diversas mídias. Podemos considerar dois principais fatores que podem vir a influenciar o preenchimento desta lacuna. O primeiro está relacionado ao excesso de promessas, e ocorre quando a empresa, através do marketing, principalmente, promete demasiadas coisas ou procedimentos

a seus clientes, sem ter a capacidade plena para a execução destes. A segunda é o fluxo da comunicação horizontal dentro da prestadora de serviço e está relacionada a como se dá a troca de informações dentro da empresa, e que muitas vezes leva a situações constrangedoras junto a seus clientes.

2.4.4. Medindo a Qualidade do Serviço

Embora semelhantes em diversos aspectos e de ambas resultarem da comparação entre expectativas e percepções, podemos pontuar sutis diferenças entre as pesquisas de satisfação de clientes e as pesquisas da qualidade do serviço. A principal delas está relacionada ao fato de que ao passo em que as pesquisas de satisfação compara as percepções do cliente ao o que ele usualmente esperaria, as pesquisas de qualidade do serviço comparam as expectativas do cliente em relação a uma empresa “perfeita” em sua concepção.

Uma importante e popular ferramenta de medição da qualidade do serviço prestado é a ferramenta conhecida como Servqual, composta de duas seções, cada uma de 22 itens que analisa as expectativas e as percepções do cliente para com a prestadora do serviço, segundo cinco dimensões *focus group*: *tangíveis*, *confiabilidade*, *atendimento*, *segurança* e *empatia*. A partir dos resultados encontrados, as duas seções são então comparadas, buscando se chegar às chamadas “pontuações de lacuna”.

Em sua forma clássica, a Servqual analisa as expectativas e percepções dos clientes, através de perguntas que são avaliadas seguindo uma escala de 1 a 7, cuja extremidades (1 e 7) correspondem a “discordo plenamente” e “concordo plenamente”. A análise da ferramenta permite ainda compreender que a partir da inclusão das expectativas na classificação da Servqual, melhorar a dimensão confiabilidade deve ser a prioridade máxima da empresa.

2.5. RELACIONAMENTO: ADMINISTRANDO CLIENTES E PROMOVENDO SUA RETENÇÃO

Assim como em qualquer relacionamento comercial, na prestação de serviços interação deve ser o conceito chave para o sucesso. Através de uma interação

satisfatória e de qualidade entre cliente e prestador de serviços surgem conceitos como o de retenção de clientes, marketing de relacionamento, e outros.

O fato é que cada vez mais a manutenção de um relacionamento saudável entre prestadores de serviço e clientes torna-se fundamental para o desenvolvimento de relacionamentos duradouros e, na maioria das vezes, mais lucrativos. Entender o cliente, além dos aspectos financeiros e da troca de produto/serviços, é agregar valor ao cliente, a própria prestadora do serviço, e ao serviço prestado.

No mercado, tal qual vivenciamos atualmente, a competição é intensa, e a diferenciação entre os bens e os serviços é mínima. Dado este fato, o investimento na comunicação entre prestadores de serviço e seus clientes torna-se fundamental para a sobrevivência e crescimento “sustentável”, ou seja, duradouro e baseado em sólidos alicerces, de qualquer organização. Essa característica de similaridade entre os serviços e produtos prestados por diversas empresas, muitas vezes promove uma guerra na busca de novos clientes e o abandono dos atuais, através de campanhas de comunicação conhecidas como marketing de conquista.

Os resultados deste tipo de comunicação, em geral, são satisfatórios no curto prazo, em razão da inexistência de uma fidelidade por parte dos clientes. Porém quando observados no longo prazo, os resultados são questionáveis e podem levar a falsas expectativas de crescimento da organização, isso, pois, quando consideramos os custos de uma promoção de vendas que visa atrair novos clientes, a preços com descontos, as margens de lucro tornam-se mínimas.

2.5.1. A Retenção de clientes

Programas de retenção de clientes referem-se a um planejamento de concentração dos esforços de marketing e comunicação de uma empresa em sua base de clientes existentes. Segundo Hoffman (2009), estes esforços, muitas vezes, se baseiam na habilidade da empresa em redefinir seus negócios, buscando entender o cliente, assim como o serviço por ele adquirido.

“Prover serviço com valor agregado transforma o tradicional, e muitas vezes conflitante, relacionamento entre fornecedor e cliente em algo mais, como uma parceria.” (HOFFMAN, 2009, p.437)

Hoffman (2009) aponta que a retenção de clientes tem efeito maior sobre os lucros do que a participação de mercado, economia de escala e outras variáveis

comumente relacionadas com a vantagem competitiva (ver Figura 10). Segundo o autor, o fato é que até 95% dos lucros podem originar-se de clientes antigos e fidelizados, derivados a partir de suas próprias operações, de custos reduzidos (graças à experiência adquirida e melhoria dos processos) e recomendações.

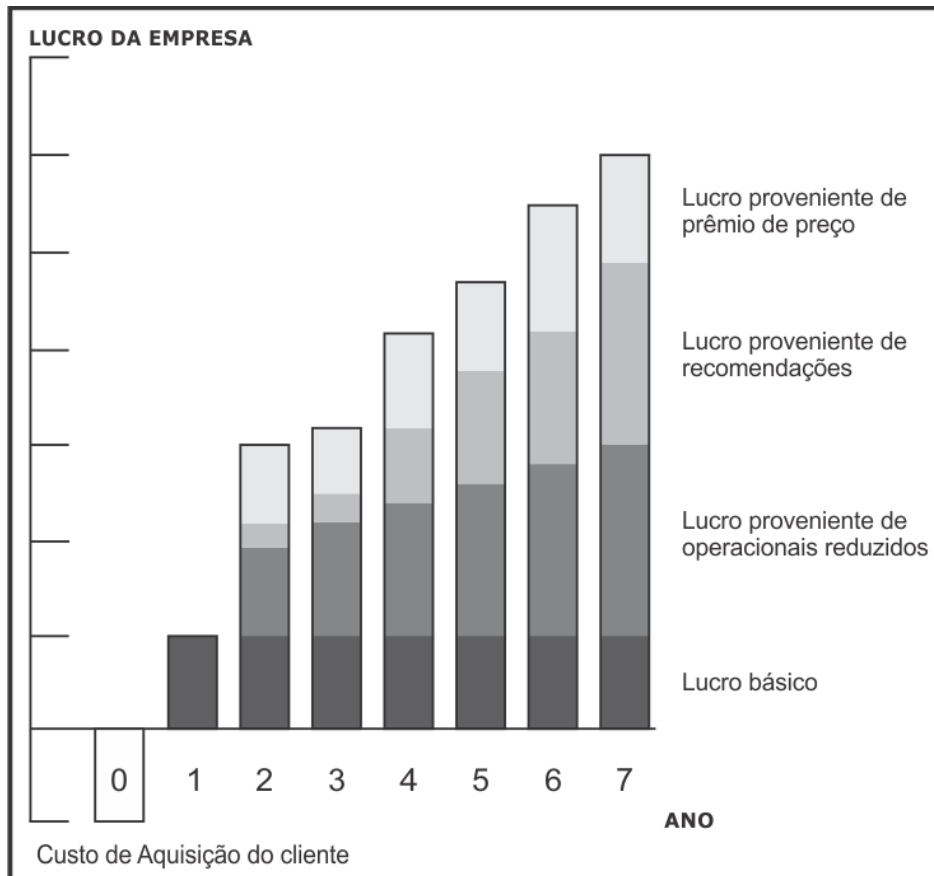


Figura 10 – Por que os clientes são mais lucrativos ao longo do tempo

Fonte: Adaptado Frederick F. Reichheld e W. Earl Sasser, Jr., “Zero Defections: Quality Comes to Services”, Harvard Business Review (set-out, 1990), p.108.

Como podemos observar na Figura 10, é possível enumerar importantes benefícios advindos de políticas de retenção de clientes. Os chamados lucros derivados das vendas relacionam o lucro básico e o lucro proveniente de prêmio de preço, originados a partir da repetição de compras por parte do cliente e da aceitação de aumentos no valor da prestação do serviço.

“Em essência, clientes que compram repetidamente estão dispostos a pagar mais e comprar mais frequentemente em situações em que a incerteza do resultado é reduzida ou eliminada.” (HOFFMAN, 2009, p.443)

Os denominados lucros provenientes de custos operacionais reduzidos são resultados da diminuição dos esforços de marketing, já que os clientes se tornam mais receptivos a prestadora de serviços e a sua gama de serviços oferecidos, além da diminuição, enxugamento e melhoria de processos operacionais, que muitas vezes reduzem os custos das operações e aumentam as margens de lucro.

“Em geral, o custo de manutenção dos clientes antigos tende a ser menor. Clientes se acostumam com funcionários e procedimentos da empresa, por essa razão, fazem menos perguntas, têm menos problemas e exigem menos atenção.” (HOFFMAN, 2009, p.445)

Por fim, os lucros provenientes de recomendações são aqueles atingidos junto à conquista de novos clientes a partir da indicação de clientes que já utilizam os serviços da organização (os clientes “retidos”). Isso se dá graças, principalmente, a importância de fontes pessoais de informação para clientes de serviços, dada sua intangibilidade e da percepção do crescente risco associado a suas compras.

“Outro benefício da retenção do cliente é o boca a boca positivo realizado por clientes satisfeitos. Eles recomendam empresas a amigos e família, que, por sua vez, reforçam as próprias decisões.” (HOFFMAN, 2009, p.445)

2.5.1.1. Táticas de Retenção do Cliente

Organizações em que há uma proposta para buscar a retenção dos clientes atuais devem implementar de forma rotineira, ações visando esta proposta. Empresas que, efetivamente, comunicam a retenção do cliente como objeto principal são notadas e seus esforços nesse sentido a diferenciam, com sucesso das concorrentes. Abaixo podemos conferir algumas táticas eficazes na retenção de seus clientes, propostas por Hoffman (2009):

- a) Mantenha a perspectiva aprovada – manter a perspectiva apropriada envolve mentalidade e atitude orientadas para o cliente e para o serviço.
- b) Estabeleça objetivos de retenção de clientes e ligue os objetivos aos lucros – a chave para desenvolver a fidelidade do cliente está no emprego de medidas que monitorem os esforços de retenção da organização. Medidas específicas oferecem metas concretas.

- c) Lembre-se dos clientes entre as visitas – é importante mostrar aos clientes que a organização (prestadora de serviços) se importa com o bem-estar deles. Para isso, o segredo pode estar em tornar o contato com o cliente sincero e pessoal. As maneiras mais comuns desta abordagem são: envio de cartões de aniversário, envio de lembranças em datas comemorativas, congratulações por sucesso pessoal dos clientes e etc.
- d) Desenvolva relacionamentos de confiança - confiar é acreditar na honestidade, integridade e confiabilidade de algo ou alguém. Assim é possível perceber o quão se torna essencial que clientes desenvolvam relacionamentos de confiança com os prestadores de serviço. Os três principais componentes da confiança são: especialização do provedor do serviço, confiabilidade do provedor do serviço, e interesse e preocupação do provedor em relação ao cliente.
- e) Monitore o processo de prestação de serviço – graças à característica dos serviços, e da inseparabilidade entre clientes e provedores, é possível obter informações vitais a respeito dos níveis de satisfação antes do resultado final. Como consequência, os provedores de serviço, quando monitoram o processo, têm a oportunidade de compensar as imperfeições e influenciar as percepções do cliente sobre a qualidade do serviço, antes mesmo, que este esteja concluído.
- f) Esteja presente quando for mais necessário – expressar preocupação sincera com a situação do cliente fortalece os esforços de retenção da empresa. É importante bancar o serviço prestado (isso inclui reparos e eventuais trocas/reembolsos) e assegurar a qualidade da transação de modo a satisfazer o cliente.
- g) Ofereça serviços discricionários – é adotar, sempre que possível, um comportamento que vai além da obrigação do prestador de serviços.

2.5.2. Qualidade de Relacionamento: percepção e estruturação

Como dito anteriormente, a interação é um conceito essencial para a compreensão da rede de relacionamentos que se formam quando na prestação de serviço. As interações são o fenômeno base para a percepção da qualidade e para a formação de valores. Segundo Grönroos (1995), sob uma perspectiva dinâmica, a qualidade é percebida em todos os níveis da estrutura de relacionamento e, assim vai acumulando-se até formar uma percepção geral da qualidade em qualquer instante específico. Essa dinâmica pode ser observada na Figura 11 (abaixo):

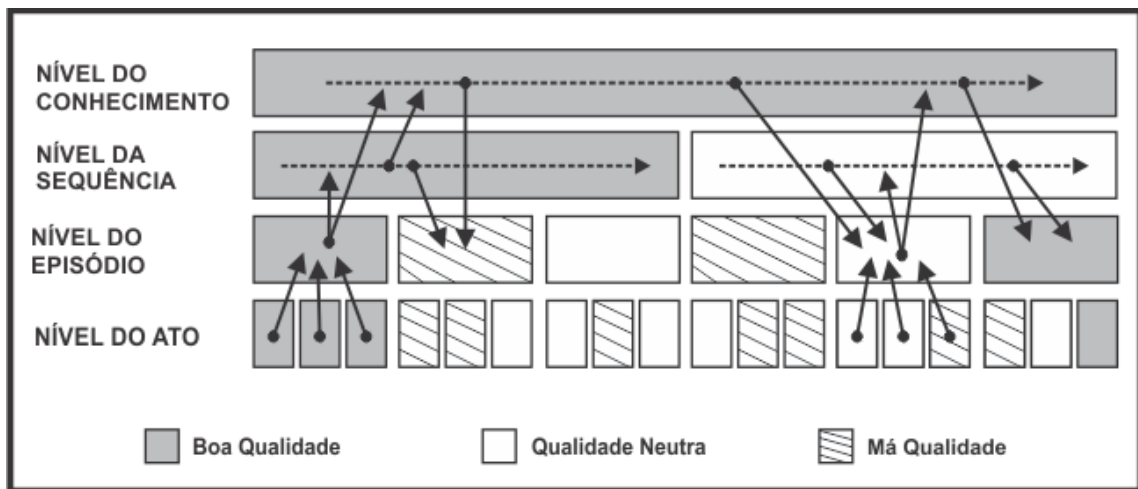


Figura 11 – Dinâmica inerente na formação da qualidade em um relacionamento

Fonte: Adaptado de Holmund, M., *Perceived Quality in Business Relationships*. Helsinki: Hanken Swedish School of Economics Finland/CERS, p.160.

Como podemos observar a partir da Figura 11, as percepções de qualidade podem ser boas, neutras ou más, podendo ocorrer em todos os níveis do processo. Apesar da utilização de uma escala de três graus, no exemplo dado, este número pode ser ainda maior, variando de acordo com cada situação.

As percepções de qualidade observadas no nível do ato, como é conhecido o primeiro nível, repercutem na percepção de qualidade do nível do episódio, este por sua vez irá repercutir na percepção do nível seguinte (nível da seqüência), que de forma reagente irá repercutir no chamado nível do conhecimento, este, que segundo a lógica da dinâmica da qualidade de relacionamento, reincidirá sobre o modo como a qualidade é percebida no futuro em níveis mais baixos.

No esquema apresentado na figura, as setas indicam como as percepções de qualidade se refletem sobre níveis altos e, então, reincidem novamente sob a forma de imagem e expectativas.

“Uma análise do relacionamento demonstra a grande quantidade de atos e episódios (encontros de serviço) que contribuem para a formação de qualidade ao longo prazo e faz com que os gestores fiquem mais conscientes da gama de contatos com clientes que têm de ser gerenciados de uma perspectiva de qualidade.” (GRÖNROOS, 1995, p.85)

É importante e fulcral que o relações públicas que trabalhe junto a empresas prestadoras de serviços, saiba compreender o poder desta estrutura de relacionamento. A partir de seus quatro níveis é que ela habilita o prestador de serviço a estudar detalhadamente o desenvolvimento de um relacionamento com um cliente e também possibilita entender e analisar como o desenvolvimento de uma série de contatos com clientes aumenta a qualidade geral de um relacionamento.

2.5.3. Marketing de Relacionamento

Podemos encontrar diversas conceituações para o marketing de relacionamento, porém, em sua grande maioria, todas convergem para os mesmos atributos relacionados à sua finalidade. Segundo McKenna (1991) marketing de relacionamento, ou MR, trataria da construção e sustentação da infra-estrutura de relacionamento de clientes, através da integração entre clientes e organizações, desde o projeto, o desenvolvimento de processos industriais até suas relações finais de entrega do serviço / venda.

Gummesson (2010), em seu livro denominado “Marketing de relacionamento total”, simplifica a conceituação, afirmando que marketing de relacionamento seria toda a interação das redes de relacionamento entre clientes e organização.

De modo geral, o marketing de relacionamento consiste em uma estratégia de negócios que visa à construção proativa de relacionamentos duradouros. O objetivo principal desta estratégia é reter os clientes ativos de uma organização através da confiança, credibilidade e segurança.

De acordo com Gummesson (2010), para que compreendamos de forma ainda mais clara o marketing de relacionamento, é importante que entendamos os conceitos principais que o cercam: *relacionamentos* – acontecem quando pelo menos duas partes estão em contato uma com a outra, a díade principal do

marketing de serviços aconteceria, assim, entre cliente e prestador de serviços; *redes* – são os conjuntos de relacionamentos de muitas partes diferentes; e *interação*, que estaria diretamente relacionada ao contato ativo entre as partes de uma rede.

Sua importância está ligada a dezenas de fatores, o principal deles, relacionado ao número de concorrentes cada vez maiores, em todos os setores da economia, dada a globalização e o avanço dos meios de comunicação, principalmente da internet. Nesta esfera, onde clientes podem encontrar tantas opções, as relações interpessoais podem ser o grande diferencial. Libey (1993) vai além, enfatizando que o marketing de relacionamento seria uma questão de sobrevivência organizacional e crescimento sustentado.

Em geral, podemos considerar que o Marketing de Relacionamento inicia-se a partir da recepção de um cliente, identificação de suas necessidades, definição dos serviços a serem prestados e agregados, até a busca da melhor relação custo/benefício para ambas as partes, considerando, de forma essencial, a motivação e capacitação dos funcionários, dada sua importância no processo.

2.5.3.1. Regras para a utilização do marketing de relacionamento como ferramenta para vantagem competitiva.

Segundo Drucker (1999) devemos considerar algumas regras fundamentais para a utilização do marketing de relacionamento na busca por vantagem competitiva:

- O relacionamento com o cliente é de responsabilidade da empresa;
- Qualquer reclamação por parte do cliente é provocado por uma falha empresarial na organização;
- A empresa deve perguntar-se constantemente o que pode ser feito para facilitar e melhorar a vida de seus clientes.

Em complemento Kanter (2001) enfatiza ainda outros importantes aspectos:

- Conhecer profundamente o cliente;
- Tornar o cliente conhecido por todos os funcionários da empresa;
- Proporcionar ao cliente, atividades e recursos exclusivos, premiando sua escolha de ser cliente da organização.

Em geral, podemos considerar que o Marketing de Relacionamento inicia-se a partir da recepção de um cliente, identificação de suas necessidades, definição dos serviços a serem prestados e agregados, até a busca da melhor relação custo/benefício para ambas as partes, considerando, de forma essencial, a motivação e capacitação dos funcionários, dada sua importância no processo.

2.5.3.2. A importância da pesquisa para o marketing de relacionamento

Por se tratar de um processo que busca agregar esforços na garantia da satisfação de clientes, torna-se essencial a existência de pesquisas que busquem compreender as necessidades de cada cliente, ou seja, busquem a melhor forma possível a qual o cliente poderia ser atendido, além, é claro, de pesquisas que meçam a satisfação do cliente durante o processo de prestação de serviço. Essa pesquisa, segundo Vavra (1993), deve existir por pelo menos uma das razões seguintes:

- A satisfação de clientes é frequentemente equiparada à qualidade;
- O compromisso por um programa de satisfação de clientes demonstra liderança em uma categoria de negócios;
- Mensurações internas de satisfação de clientes podem ser inadequadas;
- Ouvindo os clientes, as empresas podem se beneficiar, e passar a ser voz ativa no mercado;
- Muitos clientes não reclamam abertamente porque podem achar que nada vai ser feito;
- Um programa de satisfação de clientes é uma poderosa ferramenta para estimular a melhoria dos serviços/produtos;
- Os concorrentes podem já ter adotado programas de satisfação de clientes bem-sucedidos.

2.5.3.3. Implantação do Marketing de Relacionamento

Considerado uma evolução do marketing, através da adição de diversas outras formas de conhecimento presentes no campo das relações entre clientes e prestadores de serviços/produtos, tais como conceitos de qualidade e de

atendimento, o marketing de relacionamento vem ganhando cada vez mais espaço nas discussões sobre as melhores formas de se atender um cliente. Porém, apesar de aparente, sua implantação dentro de uma organização pode não ser tão simples, e deve levar em conta os objetivos da organização, assim como a qualificação de seus colaboradores.

Segundo Madruga (2004), para que seja atingido o êxito na implantação do marketing de relacionamento em uma organização, ao menos uma das seis funções essenciais do processo, apresentadas abaixo, devem ser desenvolvidas:

- Elaboração conjunta de uma nova visão e cultura empresarial voltada para os clientes e parceiros. A empresa precisa desejar e agir de forma integrada na busca da excelência no relacionamento interno e externo;
- Construção de objetivos de Marketing de relacionamento conectados à visão e sempre de natureza límpida. Os objetivos devem ser entendidos, negociados e acompanhados por toda a organização;
- Estabelecimento das estratégias de Marketing de relacionamento voltadas para a criação de valores em conjunto com os clientes.
- Implementação de ações táticas com o foco no relacionamento colaborativo com clientes.
- Obtenção de benefícios mútuos, isto é, empresas e clientes devem buscar aproveitar-se da cooperação ocorrida em vários momentos de contato.
- Direção da ação, capacitação e envolvimento dos colaboradores da empresa para relacionamentos superiores. A maior contribuição para gerar diferenciais competitivos no contato com o cliente sempre é dada pelos colaboradores, desde que treinados e encorajados e motivados.

2.5.3.4. Os 4Rs: uma nova visão do Marketing de Relacionamento

Seguindo a mesma perspectiva proposta por Madruga (2004), que defende uma visão a longo prazo para o marketing de relacionamento, apesar de sua necessidade de ser constantemente construído e monitora, Barnes (2002) afirma que existem outros quatro conceitos que devem ser considerados tão seriamente quanto o Mix de Marketing, conhecido através de seus 4 P's. O autor propõe um novo modelo que se refere ao marketing de relacionamento, denominado 4 R's, que aborda aspectos da retenção, relacionamento, referência e recuperação de clientes.

Para o autor, retenção significaria manter os clientes que a empresa deseja, através de um trabalho diferenciado que exceda as expectativas deles. Esse trabalho seria justificado pelo custo/benefício menor que para a aquisição de novos clientes. Para tanto o foco deve estar na retenção voluntária de clientes através de ações continuadas e monitoradas as quais os clientes percebam mais valor que o obtido em um relacionamento alternativo (com outra organização).

Já o relacionamento, estaria relacionado diretamente a tentativa da prestadora de serviços em estar mais próximos dos clientes na busca de entender e servi-los bem, para assim, ir além de suas expectativas. Por sua importância é importante atribuir ao relacionamento com os clientes o mesmo caráter de prioridade a que atribuímos a outros aspectos do negócio.

A referência seria o resultado de um relacionamento satisfatório entre cliente e organização, e diz respeito ao poderoso efeito da propagação de uma satisfação resultante de um trabalho bem feito com um cliente específico a outros clientes. Clientes satisfeitos fazem marketing de forma gratuita e conquistam novos clientes.

Por fim, a recuperação seria o trabalho realizado com o objetivo de contornar situações alheias, onde clientes vítimas de problemas, ou falhas no atendimento seriam reconquistados. É importante considerarmos o fator “falha” ou “problema” como imprevisível e sempre possível de ocorrência, assim, o esforço deve ser concentrado em minimizar essas possibilidades, nunca esquecendo que erros podem se tornar oportunidades de impressionar o cliente e recuperar a lealdade dele. O fato não é só recuperar o cliente, mas o fazer se sentir importante e valorizado dentro do contexto da empresa.

Assim, fica evidente as funções do marketing de relacionamento e de seus 4 R's, propostos por Barnes (2002), e sua proposta de proporcionar emoções aos clientes dentro da organização, gerando satisfação, sentimento de segurança e conseqüente fidelidade. Vale ainda considerarmos que essas experiências, muitas vezes, não podem ser encontradas em técnicas e em planejamentos.

CAPÍTULO III – PORTO SECO CENTRO OESTE S/A

3.1 – HISTÓRICO

O Porto Seco Centro Oeste S/A é um terminal privado de uso público, destinado à armazenagem e à movimentação de mercadorias alfandegadas via importação, ou direcionada para exportação, sendo utilizado como facilitador das Operações de Comércio Exterior.

Foi o primeiro porto da região centro-oeste, criado por meio de concorrência pública, em que empresários goianos formaram um consórcio, vencedor da licitação, obtendo assim, a licença para a prestação do serviço aduaneiro.

Da permissão à implantação foram dois anos, tendo em vista as adequações exigidas pela Receita Federal, constantes do edital de licitação. Alfandegada em setembro de 1999, a instituição incorporou na região uma nova e importante alternativa logística para o comércio internacional, desempenhando papel fundamental no desenvolvimento do Estado, aproximando-o do mercado globalizado.

3.2. PORTO SECO CENTRO OESTE S/A ATUALMENTE

Possuidor de uma ampla infra-estrutura e pessoal especializado, o Porto Seco Centro Oeste tem oferecido aos seus clientes serviços aduaneiros eficientes, dinamizando as operações de importação e exportação com a consequente redução de custos e otimização de resultados.

O Porto Seco Centro Oeste ocupa uma posição de destaque entre as grandes empresas de armazenagens e serviços aduaneiros do interior do Brasil, principalmente no que tange à localização. Além do fácil acesso rodoviário, o Porto Seco Centro Oeste dispõe de ferrovia. Em parceria com a Log-In, Logística Intermodal S/A (Companhia Vale do Rio Doce), presta serviços de logística integrada com padrão internacional de qualidade e segurança.

Assim, com a vantagem da intermodalidade logística, podem ser transportados diversos tipos de cargas, interligando todo o mercado do centro-oeste a outros pontos do país.

Na Estação Aduaneira, as empresas que operam em comércio exterior encontram todos os serviços próprios reunidos em um só lugar com a presença constante da Secretaria da Receita Federal; ANVISA (Agência Nacional de Vigilância Sanitária) do Ministério da Saúde e do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento.

Com mais de 10 anos de existência no Estado, o Porto Seco Centro Oeste S/A é hoje responsável por mais de 38% das importações na Balança de Comércio Exterior goiana, movimentando anualmente mais de 20.000 contêineres, através do Trem Expresso da Ferrovia Centro Atlântica. Somente em 2009, mais de U\$1 bi, em mercadorias importadas passaram pelo terminal, entre veículos, insumos farmacêuticos, equipamentos eletrônicos e outros. (dados referentes à balança comercial de 2009)

3.3. MISSÃO E VISÃO DA EMPRESA

3.3.1. Missão

“Contribuir para o desenvolvimento sustentável da região Centro-Oeste no tocante ao comércio exterior, criando condições de atendimento para o desembaraço aduaneiro, otimizando resultados logísticos na armazenagem e movimentação de cargas”.(Fonte: Porto Seco Centro-Oeste).

3.3.2. Visão

“O Porto Seco Centro Oeste S/A busca atender à demanda de empresas voltadas ao comércio exterior, com soluções operacionais de logística avançada, integrando os modais: rodoviário, ferroviário e aéreo, buscando sempre inovações tecnológicas com um só objetivo, atender cada vez melhor aos seus clientes”. (Fonte: Porto Seco Centro-Oeste).

3.4. POLÍTICA DA QUALIDADE E CERTIFICAÇÕES DA EMPRESA

3.4.1. Política de Qualidade

“Prestar serviços de logística integrada, aliando melhoria contínua e inovação”.

3.4.2. Certificações

O Porto Seco Centro Oeste S/A possui três importantes certificações. Em setembro de 2006, obteve sua primeira certificação com base na norma NBR ISO 9001:2000, tendo sido recertificada, em 2010, através de sua atualização para NBR ISSO 9001:2008. Também, em 2006, o terminal passou a operar com a qualidade IBD – Instituto Biodinâmico, agregando ao seu sistema de gestão de qualidade a vantagem de trabalhar com a exportação de produtos orgânicos. A empresa também é credenciada pela CONAB (Companhia Nacional de Abastecimento, vinculada ao Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento) a armazenar grãos transgênicos.

Em 2009, a empresa recebeu, ainda, a certificação Dun & Bradstreet International LTD, que atesta a saúde financeira de organizações em todo o mundo.

Em fase final de consolidação, o Porto Seco brevemente receberá a certificação da “ANVISA por Boas Práticas” (Certificado de Boas Práticas de Armazenamento e Distribuição para Produtos para a Saúde - “CBPADPS”, de acordo com a Res. ANVISA 354/2002), sendo o primeiro e único porto do País a solicitar o título em referência.

3.5. LOCALIZAÇÃO

O Porto Seco Centro Oeste S/A fica em uma região estrategicamente privilegiada, na cidade de Anápolis - GO. Considerada o “Trevo do Brasil”, a região fica próxima de grandes centros econômicos do país, o que permite facilidade e significativa redução de custos no escoamento de produtos para os mercados interno e externo.

O Porto Seco de Anápolis é localizado a 55 km de Goiânia, capital do Estado de Goiás, e a 154 km de Brasília, a capital do Brasil. Sem contar que três rodovias

federais cortam a região de Anápolis: as BR 060 (São Paulo/Brasília), 153 (Brasília/Belém) e 414 (Anápolis/Niquelândia). O Porto Seco Centro Oeste dispõe de um ramal ferroviário (FCA - Ferrovia Centro Atlântica), e, em breve, será “Marco Zero” da interligação entre as Ferrovias Centro Atlântica e Norte-Sul, esta em processo avançado de implantação.

3.6. INFRA-ESTRUTURA

Considerado o “Corredor do Comércio Exterior” do Estado, o Porto Seco Centro Oeste S/A agrega competitividade às indústrias da região com uma moderna infra-estrutura e portfólio diferenciado de serviços.

A empresa possui área total de 336.000 m², distribuída estrategicamente para realizar as mais diversas operações logísticas de armazenagem e movimentação de mercadorias alfandegadas e nacionais.

O Porto Seco de Anápolis disponibiliza, ainda, completa estrutura para armazenagem e movimentação de medicamentos acabados e produtos químicos (insumos) destinados às indústrias Farmacêuticas e Químicas. O Complexo Fármaco foi planejado de acordo com as normas da Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA), o que garante total segurança às operações.

O Complexo é dividido em áreas específicas para cada tipo de produto e área de segregação. É abastecido por câmaras climatizadas dotadas de controle de temperatura, laboratório de amostragem clínica e equipamentos operacionais de última geração.

O Porto Seco Centro Oeste S/A é autorizado pela ANVISA a armazenar diversas categorias de produtos: medicamentos, produtos para saúde, produtos para diagnóstico, saneantes e domissanitários.

Todos os procedimentos no Complexo Fármaco são acompanhados por um farmacêutico e a armazenagem é feita de acordo com as exigências do fabricante, garantindo, assim a manutenção da identidade e qualidade dos produtos e matérias-primas.

3.7. RECURSOS HUMANOS E ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Apesar do grande volume de trabalho realizado, a organização mantém um quadro pequeno de funcionários, que totalizam 182 pessoas, divididas, segundo o próprio organograma da empresa (ver Figura 12, abaixo), em 13 setores: Diretoria Superintendente, Secretaria Executiva, Qualidade, Jurídico, Tecnologia da Informação, Manutenção, Segurança, Gerência Administrativa, Mercado Externo, Mercado Interno, Fiel Depositário, Gerência Comercial, e Comunicação e Marketing, estes últimos, foco deste estudo, por estarem em contato direto e constante com os clientes da organização.

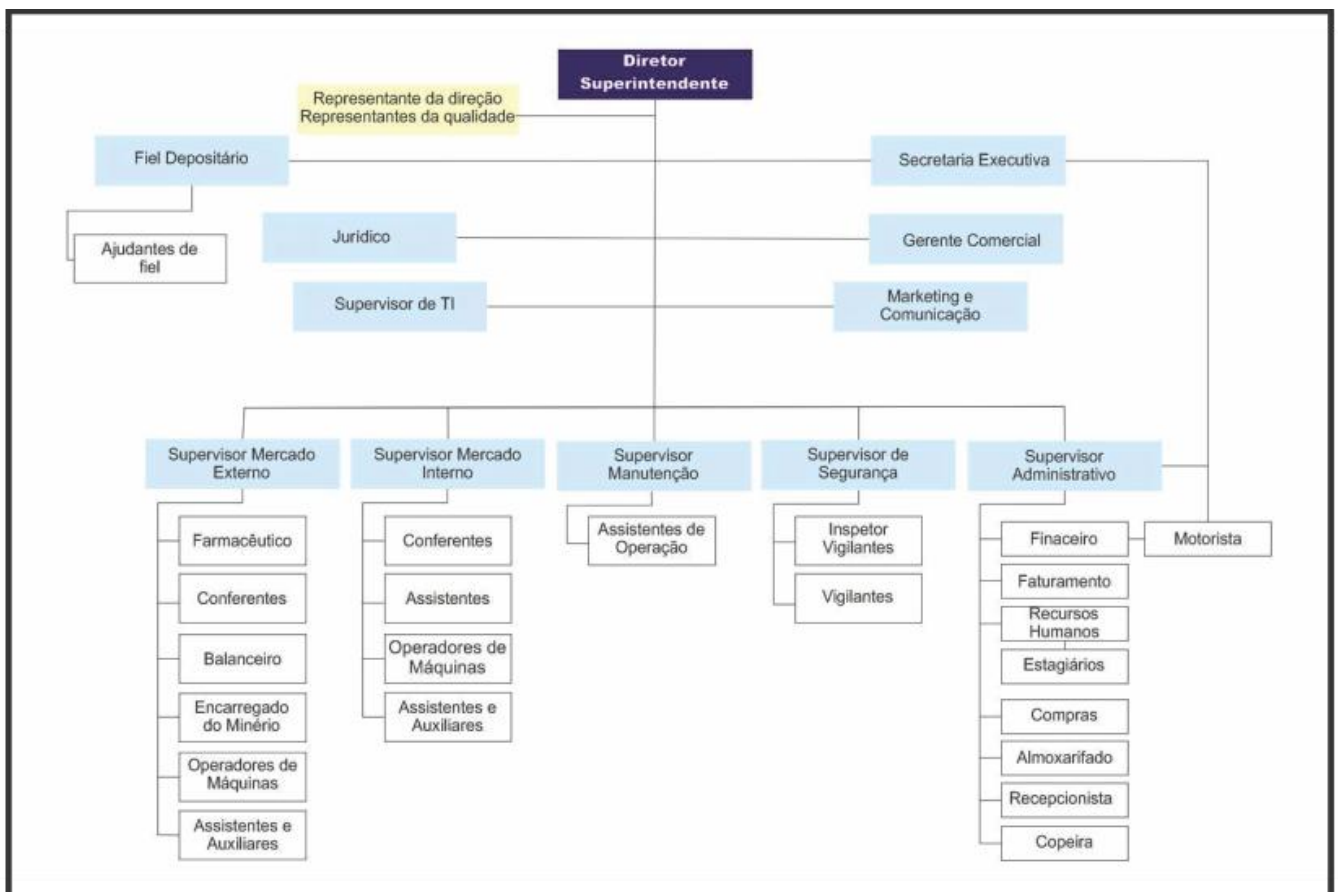


Figura 12 – Organograma Porto Seco Centro Oeste S/A

Fonte: Porto Seco Centro Oeste S/A (Agosto/2010)

Nos quadros apresentados abaixo (1 e 2) podemos observar, através da aplicação de filtros específicos, a classificação de funcionários, em relação a seu setor de origem, e em relação ao grau de escolaridade.

QUADRO 1 RELAÇÃO COLABORADORES PORTO SECO X SETORES		
	Setores da Empresa	Qtde Funcionários
1	Diretoria Superintendente	01
2	Qualidade	01
3	Fiel Depositário	06
4	Secretaria Executiva	01
5	Jurídico	01
6	Comercial	01
7	Tecnologia da Informação	03
8	Comunicação e Marketing	03
9	Mercado Externo	46
10	Mercado Interno	58
11	Manutenção	23
12	Segurança / Vigilância	24
13	Administrativo	14
TOTAL		182 funcionários

Quadro 1 – Relação Colaboradores Porto Seco X Setores

Fonte: Porto Seco Centro Oeste S/A (Agosto/2010)

QUADRO 2 RELAÇÃO COLABORADORES PORTO SECO X ESCOLARIDADE		
	Grau de Escolaridade	Qtde Funcionários
1	Especialização	04
2	Superior Completo	10
3	Superior Incompleto	10
4	Ensino Médio Completo	95
5	Ensino Médio Incompleto	18
6	Ensino Fundamental Completo	34
7	Ensino Fundamental Incompleto	04
TOTAL		175 funcionários

*07 colaboradores não declararam nenhum grau de escolaridade ou se encontram com cadastros incompletos.

Quadro 2 – Relação Colaboradores Porto Seco X Escolaridade

Fonte: Porto Seco Centro Oeste S/A (Agosto/2010)

3.8. SUSTENTABILIDADE

A empresa, durante seus mais de dez anos de existência, realiza diversos projetos e ações voltadas para a sustentabilidade. Buscando promover qualidade de vida entre seus colaboradores a organização promove anualmente campanhas de vacinação, dia da saúde, dia da mulher, semana do colaborador, dia do meio ambiente, Sipat, festividades de natal entre outros eventos.

Visando também atender colaboradores, assim como caminhoneiros que circulam pela região e visitantes, a empresa criou a Estação de Convivência “Fabrício Tavares”, local onde todos têm a sua disposição um espaço completo onde podem desfrutar de cinema, lan house, brinquedoteca, playground, salão de jogos, quiosque com churrasqueira, área verde de mata do cerrado preservada, lanchonete, além de um ambulatório médico, totalmente equipado para atendimentos de emergência e orientações à saúde. Esta ação tem sido avaliada de forma extremamente positiva, principalmente junto a caminhoneiros e público externo em geral, tendo a empresa conquistado o título de “melhor porto de passagem” do país.

Buscando ainda promover o desenvolvimento e a qualidade de vida da cidade de Anápolis e região, principalmente dos bairros vizinhos, a empresa promove diversas ações de replantio de áreas desmatadas, doação de agasalhos e comida, manutenção de instituições carentes, e participa também do Mc Dia feliz – através da aquisição de sanduíches (cuja verba é destinada ao Hospital do Câncer) e da doação dos mesmos, através do corpo de voluntário de funcionários da empresa, a bairros e instituições carentes da cidade.

3.9. ESTRUTURA OPERACIONAL E TECNOLÓGICA

O Porto Seco Centro Oeste S/A opera com equipamentos modernos, interligados por sistemas informatizados, que garantem maior produtividade e menores custos operacionais. A empresa conta com gerador de energia próprio capaz de abastecer todo o Complexo Armazenador. Possui, também, maquinários com tecnologia de ponta, como: empilhadeiras; top loaders; stacker; esteiras

eletrônicas; paleteiras manuais e outros, executando a movimentação de qualquer tipo de carga solta ou, containerizada.

Numa extensão de 7.080 km, percorrendo sete estados brasileiros, pela FCA as mercadorias podem ser escoadas para os portos marítimos de Santos e Vitória, além de ser uma opção de trajeto viável economicamente para as indústrias de bens de consumo que abastecem o País.

O Porto de Anápolis disponibiliza, também, um sistema de remoção direta de cargas aéreas a partir dos aeroportos de Guarulhos-SP; Viracopos-SP, Confins-MG e Brasília-DF. É uma solução logística que permite reduzir drasticamente os custos nas importações aéreas, pela opção de não pagamento das taxas de armazenagem cobradas nos terminais de carga aérea da Infraero.

A empresa é protegida por um corpo de guardas permanente e treinados, que executa a segurança armada do terminal 24 horas. Além da segurança patrimonial, todas as instalações do Porto Seco de Anápolis, assim como todas as mercadorias armazenadas no recinto são asseguradas. Todos os clientes do porto são amparados por apólices de seguros, contratadas para atender plenamente às suas necessidades.

3.10. MERCADO EXTERNO E MERCADO INTERNO

O Porto Seco Centro Oeste S/A atua em dois segmentos, Mercado Externo e Interno, disponibilizando estrutura de apoio logístico para as empresas que operam em comércio exterior, e também para aquelas que abastecem o mercado nacional com suas produções.

3.10.1. Mercado Externo

O Porto é autorizado pela Receita Federal, a prestar serviços de movimentação e armazenagem de mercadorias importadas ou destinadas à exportação, submetidas aos seguintes regimes aduaneiros:

- Comuns;
- Suspensivos;
- Entrepasto aduaneiro na importação e exportação;

- Admissão temporária;
- Trânsito aduaneiro;
- Drawback;
- Exportação temporária;
- Depósito alfandegado certificado (DAC/DUB);
- Depósito especial alfandegado.

a) Serviços comuns aos terminais alfandegados de uso público:

- Armazenagem, Estocagem, Movimentação e Transbordo de cargas;
- Desova e estufagem de contêineres;
- Consolidação e desconsolidação documental;
- Fornecimento de energia elétrica para carga frigorificada;
- Pesagem, limpeza e desinfecção de veículos;
- Fornecimento de certificados e implantação de lacres;
- Retirada de Amostras;
- Unitização da Carga para Exportação;
- Desunitização de Carga Importada;
- Reembalagem; Paletização, Loneamento e Peação de Carga;
- Remarcação e renumeração de volumes para efeito de identificação comercial;
- Etiquetagem, marcação e colocação de selos fiscais em produtos importados, com vistas ao atendimento de exigências da legislação nacional ou do adquirente;
- Fornecimento de paletes;
- Estadia de veículos e unidades de carga.

3.10.2. Mercado Interno

O Porto Seco Centro Oeste S/A desde 2002 trabalha em parceria com as empresas que operam em mercado interno, oferecendo espaços para depósito de contêineres e de mercadorias em área desalfandegada. Trata-se de uma estrutura de Plataforma de Contêineres e de Armazém Geral, que facilita a logística de distribuição de mercadorias pelo país, ampliando as possibilidades de

comercialização de mercadorias nacionais e encurtando distâncias entre produtores e consumidores.

Com os serviços de armazenagem em área desalfandegada, o Porto Seco de Anápolis possibilita que as empresas dos mais diversos segmentos possam obter sinergia entre suas operações, otimizando os custos logísticos e aumentando o nível de serviço.

A Logística de armazenagem do Porto Seco de Anápolis é referência em estrutura e segurança. São 120.702,00 m² de área de Mercado Interno, que comportam 44.055,00 m² de Terminal de Contêineres, 5.000,00 m² de Armazéns com docas de carregamento, escritórios para locação, áreas específicas para produtos químicos, peças automotivas e cargas em geral. Os armazéns são protegidos contra incêndio, roubo e outros acidentes, por meio de estrutura de segurança, garantindo a integridade das cargas depositadas.

3.11. BASE DE CLIENTES


Dada suas atividades, previamente descritas, o Porto Seco Centro Oeste possui uma ampla base de clientes, podendo estes realizar operações utilizando os serviços prestados pela empresa em operações ocasionais até diárias.

Atualmente, a empresa conta com pelo menos 26 clientes que utilizam os serviços prestados pela Estação Aduaneira de forma mensal, tanto para serviços relacionados às áreas de Mercado Interno, quanto para Mercado Externo, podendo estes ser considerados, portanto, clientes assíduos. Vale destacar que uma das peculiaridades do comércio exterior e da logística, em uma análise ainda mais abrangente, é a sazonalidade dos serviços, que muitas vezes podem ser interrompidos ou paralisados, dados as necessidades do cliente, fatores ambientais, cambiais, ou de mercado. Caso contabilizarmos os clientes sazonais da empresa, este número ultrapassaria a marca de 40 clientes. (Com dados referentes ao primeiro semestre de 2010)

A tabela 3, apresentada abaixo, de autoria da Superintendência de Comércio Exterior (SIC) de Goiás e do Porto Seco, relaciona a lista dos principais produtos importados pelo Estado de Goiás, referentes ao mês de Julho de 2010. As marcações em amarelo representam os produtos importados por meio do Porto

Seco de Anápolis, o que nos leva a perceber que a empresa tem um importante papel junto ao comércio exterior na região, se posicionando como líder nos processos de comércio exterior, com grande e sólida base de clientes.

QUADRO 3 PRINCIPAIS PRODUTOS IMPORTADOS EM GOIÁS - JULHO/2010		
Setores da Empresa	US\$ FOB	Part. % no Total Semestral
Veículos Automóveis, Tratores e suas partes	161.649.224	45,29
Máquinas, Apar. e Instrumentos Mecânicos	38.608.373	10,82
Produtos Farmacêuticos	35.078.591	9,83
Aeronaves e outros aparelhos aéreos e suas partes	29.066.026	8,14
Aubos e Fertilizantes	26.035.149	7,29
Químicos Orgânicos	15.496.974	4,34
Máquinas, aparelhos e material elétrico	15.055.755	4,22
Instr. Apar. óptica, foto, precisão, médicos	6.325.449	1,77
Borracha e suas obras	5.384.269	1,51
Plásticos e suas obras	4.691.851	1,31

 Produtos importados por meio do Porto Seco de Anápolis

Quadro 3 – Principais Produtos Importados em Goiás – Julho/2010

Fonte: Superintendência de Comércio Exterior de Goiás (SIC) e Porto Seco Centro Oeste S/A

Em relação aos clientes que utilizam os serviços de mercado interno para o depósito de mercadorias desalfandegadas, ou seja, para a formação de CD's, Centros de Distribuição, a partir da empresa, considerando os principais, com constantes operações, e levando em conta o primeiro semestre de 2010, a empresa possui pelo menos 5 grandes clientes, que atuam mais diversos setores da economia tais como montadoras de veículos, mineradoras e empresas do agronegócio.

3.12. CONCORRENTES

3.12.1. Similares

Os portos secos de Brasília-DF, Cuiabá-MT e Uberlândia-MG são considerados similares por apresentar atributos tangíveis e intangíveis parecidos

com os do Porto Seco Centro Oeste S/A e disputam entre si objetivos similares, que é o de almejar o mercado da região de abrangência.

Ressalta-se que o Porto Seco de Uberlândia-MG foi apontado como similar pela sua localização, que facilita a atração de empresas do sudoeste goiano, que eventualmente poderiam realizar os seus desembarços aduaneiros no Porto Seco Centro Oeste, mas que por motivos de custos com frete, optam pelo concorrente.

3.12.2. Substitutos

Neste estudo consideram-se como concorrentes substitutos do Porto Seco Centro Oeste, o Porto Marítimo de Santos-SP e Aeroportos (neste estudo, o aeroporto de Goiânia-GO). Essa análise é validada pelo fato dessas zonas primárias apresentarem atributos intangíveis semelhantes aos do Porto Seco de Anápolis, ou seja, atendem as mesmas necessidades do mercado portuário que é o de desembarço aduaneiro. No entanto, possuem atributos tangíveis incompatíveis, como preço elevado, burocratização, congestionamento e falta de negociações comerciais.

Pelo curso geral de escoamento das cargas importadas e exportadas, que passam “obrigatoriamente” pelas zonas primárias, muitas empresas, em virtude de custos logísticos e do fator “tempo”, optam por pagarem mais caro em aeroportos e portos marítimos do que transferir as mercadorias para um porto seco.

CAPÍTULO IV – ESTUDO DE CASO

4.1. Panorama Geral

Atuando há mais de dez anos junto ao comércio exterior goiano o Porto Seco Centro Oeste vem realizando um importante papel no Estado de Goiás. É através da empresa, que o estado importa grande parte de produtos e insumos advindos de todos os cantos do mundo. São produtos que vão desde químicos orgânicos e derivados para serem utilizados nas indústrias farmacêuticas e químicas, peças e partes para veículos e tratores, equipamentos hospitalares, equipamentos eletrônicos, produtos farmacêuticos e veículos automotores. Além disso, a empresa opera ainda na facilitação da exportação dos mais diversos produtos, principalmente minérios que são exportados para centenas de países. De fato o Porto Seco é o grande representante do comércio exterior goiano em todo o planeta.

O grande cerne deste estudo se encontra justamente nas características deste tipo de organização e de seus clientes. Historicamente, o produto portuário é caracterizado por ter consumidores bastante voláteis, que pesquisam e comparam preços, onde a marca e o valor da imagem organizacional, apesar de importantes, não são considerados como fator decisivo para a “compra”.

Assim, quais seriam os fatores determinantes para a escolha de uma organização deste tipo? O que levaria um cliente a escolher o Porto Seco Centro Oeste? E mais importante: o que leva uma empresa a permanecer utilizando os serviços do Porto Seco de Anápolis? Este estudo se propõe a analisar estas questões, relacionando-as com a importância e a formatação de uma comunicação voltada para a fidelização de clientes, e sua relação ao nível e grau de eficácia e eficiência da comunicação interna.

Para tanto, foram desenvolvidos dois questionários de pesquisa, voltados para solucionar estes questionamentos. O primeiro, voltado para a compreensão do funcionamento e das peculiaridades da comunicação interna dentro do Porto Seco de Anápolis, destinou-se ao público interno, especificamente para os departamentos que mantêm contatos diretos com os clientes da empresa. Os departamentos participantes da pesquisa foram: Departamento Comercial, Departamento de

Comunicação e Marketing, Departamento de Faturamento, Departamento de Fiel e Mercado Interno. O segundo, voltado para o público externo, especificamente para clientes, estes selecionados de forma aleatória, buscou captar as expectativas dos clientes relacionados ao serviço contratado, assim como sua percepção da comunicação entre as partes (cliente e prestadora do serviço). A construção deste questionário, que é dividido em duas partes (Questionário de Expectativas e Questionário Complementar), foi baseada no questionário já existente na empresa que mede o nível de satisfação dos clientes (Questionário de Satisfação). Esta padronização visou a formatação dos dados de acordo com a estrutura de pesquisa Servqual, que analisa expectativas e nível de satisfação, e busca compreender e encontrar lacunas existentes entre ambas.

É importante destacarmos que para a realização desse estudo, o Profissional de Relações Públicas se apresenta como o mais adequado, entre os demais profissionais atuantes no mercado da comunicação, pois agrega valores de análise, interpretação, crítica e acima de tudo uma consciência de entendimento do “todo organizacional” para detectar problemas e soluções para cada uma das partes que o compõe.

4.2. Pesquisa Institucional

4.2.1. Apresentação

Este relatório, como uma das partes evidenciadoras deste projeto monográfico, apresenta os resultados encontrados em uma pesquisa realizada junto a todos os departamentos do Porto Seco Centro Oeste S/A, que, de alguma forma, mantém relacionamentos com os clientes da empresa. Os departamentos pesquisados foram: Departamento Comercial, Departamento de Comunicação e Marketing, Departamento de Faturamento, Departamento de Fiel Depositário, e Mercado Externo (nome dado, ao setor que engloba as atividades relacionadas a produtos desembaraçados)

Para tanto foi elaborado um questionário composto por sete perguntas dissertativas (Apêndice A) que visou avaliar a comunicação interna entre estes departamentos, o grau de informação de cada líder de departamento relacionado às atividades que os demais realizam, assim como a existência de possíveis

conflitos/problemas devido a falta, ou a má organização sistêmica da comunicação interna na empresa.

4.2.2. Metodologia

A metodologia aplicada para a construção da pesquisa tem características qualitativas de natureza exploratória. Buscou-se o distanciamento de uma entrevista dirigida, devido a dois principais fatores: tornar a pesquisa mais fiel, permitindo que o entrevistado o fizesse quando e onde desejasse, retirando possíveis interferências do ambiente de trabalho e das demais pessoas pesquisadas – o entrevistado recebeu o questionário e pôde levá-lo consigo, durante período de tempo pré-estabelecido –, e evitar que os entrevistados fossem influenciados pelo entrevistador, principalmente, nas questões cujo cerne envolve objetos teóricos das relações públicas, tal como a definição de comunicação interna e sua finalidade.

As amostras desta pesquisa estão relacionadas diretamente com seu objetivo, portanto são de cunho intencional, buscando atingir todos os líderes de processo responsáveis pelos departamentos que mantém algum tipo de relacionamento junto aos clientes da empresa.

4.2.3. Hipóteses

Buscou-se comprovar com as entrevistas as seguintes hipóteses:

- Os líderes de processo não colaboram para um fluxo de comunicação interna saudável e de qualidade;
- Os líderes de processo não compreendem a definição e a importância da comunicação interna;
- Há uma falta de delimitação de funções, o que acarreta em uma sobreposição de atuação, ou até mesmo na exclusão de tarefas, por parte dos líderes dos setores que lidam com os clientes;
- Não há uma maturidade e conhecimento das funções exercidas, entre os departamentos;
- Não existe um procedimento para a recepção, maturação, resolução e envio de feedbacks relacionados a críticas recebidas por clientes

4.2.4. Objetivo Geral ou Primário

Investigar o fluxo de informações internas entre os departamentos do Porto Seco Centro Oeste S/A, que mantém comunicação direta com os clientes da empresa.

4.2.5. Objetivos Específicos ou Secundários

- Identificar a existência de possíveis ruídos na comunicação interna entre departamentos do Porto Seco Centro Oeste S/A;
- Identificar uma possível sobreposição ou exclusão de atividades entre os departamentos.

4.2.6. Relatório de Pesquisa

Com o objetivo de investigar o fluxo de informações internas entre os departamentos do Porto Seco Centro Oeste, que mantém comunicação direta junto aos clientes, foi realizada uma pesquisa qualitativa de natureza exploratória para embasar este trabalho no entendimento da relação entre a comunicação interna e os reflexos no atendimento aos clientes da empresa.

Os departamentos da empresa que participaram desta pesquisa foram: Departamento Comercial, Departamento de Comunicação e Marketing, Departamento de Faturamento, Departamento de Fiel Depositário e Mercado Interno, estes representados por seus líderes, ou encarregados, e selecionados para a pesquisa por estarem em contato constante junto aos clientes da empresa.

A pesquisa foi estruturada em um roteiro de perguntas que abordavam questões como as funções realizadas pelo departamento do entrevistado, a qualidade do ambiente de trabalho (físicas e relacionadas à tecnologia), o conhecimento relacionado às funções dos demais departamentos, o entendimento do entrevistado sobre comunicação interna e sua importância, uma análise do funcionamento da comunicação interna entre seu departamento e os outros, além de uma análise da percepção do entrevistado de problemas existentes ou já vividos que têm relação com a qualidade da comunicação entre seu departamento e/ou entre os demais e possíveis reflexos gerados aos clientes.

A estrutura do roteiro possibilitou o conhecimento da visão de problemas e conceitos relacionados à comunicação interna que têm cada um dos líderes dos departamentos pesquisados.

O principal problema encontrado para a realização desta pesquisa estava relacionado ao convencimento dos participantes do processo (funcionários) em se engajarem em um trabalho monográfico que se dispõe a trabalhar a comunicação interna do Porto Seco Centro Oeste. Para os entrevistados, o desconhecimento sobre o que vem a ser comunicação interna, bem como o tempo despendido por cada um dos líderes para com a pesquisa e o temor de retaliações e/ou problemas relacionais em caso de avaliações negativas dos demais departamentos se configuraram, também, como entraves e bloqueio para motivar suas participações.

Através da pesquisa foi possível aferir que todos os departamentos consideram a estrutura física e de tecnologia da informação da empresa, satisfatórias, portanto não seria possível associar quaisquer problemas relacionados ao atendimento a este quesito.

No que concerne ao entendimento e compreensão das atividades e funções dos demais departamentos foi percebido um grande volume de desinformação e desconhecimento. Muitos líderes desconheciam as funções relacionadas aos demais departamentos, consideradas essenciais pelos encarregados destes departamentos e muitas vezes não consideravam a atuação tal como ela ocorre.

As críticas se concentram ainda na compreensão do objeto, do objetivo e do funcionamento da comunicação interna na empresa. A maioria dos líderes não compreende o que é, e quais as finalidades da comunicação interna na organização. Quando alguns departamentos mostravam-se conhecedores das características e de algumas finalidades da comunicação interna, não a relacionavam diretamente ao que, segundo Kunsch (2003), seria sua capacidade geradora de comprometimento e satisfação.

Quando analisado o funcionamento prático da comunicação interna entre todos os departamentos, de forma genérica e geral, os líderes consideraram que esta ocorre de forma satisfatória. Observa-se, porém, que dois importantes departamentos que mantém relacionamento direto e constante junto a clientes – Departamento Comercial e de comunicação e Marketing – pontuam a inexistência de fluxos de informação planejados para que esta comunicação ocorra de maneira eficiente e eficaz, como softwares e ou outras ferramentas, o que pode indicar uma sugestão de melhoria para a empresa.

Quando questionados sobre a existência de problemas e críticas de clientes aos procedimentos adotados na recepção das mesmas, os líderes as atribuíram a

diversos fatores tais como ao desconhecimento da estrutura de responsabilidades existente na empresa, por parte dos clientes que gera a busca de respostas em departamentos que não estão aptos para fornecê-las, ao relacionamento lento e burocrático entre o Departamento Comercial e a Superintendência Administrativa da empresa (grande concentrador da tomada de decisões relacionadas a clientes), falta de um fluxo direcionado e constante de informações relativas a contratos e informações de clientes, e questões pessoais relacionados à empatia entre clientes e funcionários.

4.3. Pesquisa Clientes

4.3.1. Apresentação

Este relatório, como uma das partes evidenciadoras deste projeto monográfico, apresenta os resultados encontrados em uma pesquisa realizada junto aos clientes do Porto Seco Centro Oeste S/A. A seleção destes clientes, ocorrida ao acaso, permitiu a coleta de informações junto a organizações atuantes em importantes setores econômicos.

Para a realização desta pesquisa, cinco empresas foram selecionadas, sendo estas importantes *players* de seus respectivos setores. Foram pesquisadas uma (1) organização atuante no setor farmacêutico, uma (1) no setor de mineração, uma (1) no setor de eletroeletrônicos, uma (1) no setor de plásticos e borrachas, além de uma (1) organização que atua como fornecedor da construção civil.

A partir da seleção dos clientes entrevistados foram elaborados um Questionário de Pesquisa de Clientes – Expectativas, em complemento ao já existente e executado semestralmente na empresa que mede a percepção do cliente, visando executar a idéia da aplicação de um questionário Servqual – popular ferramenta de medição da qualidade do serviço, que se baseia nos estudos das lacunas existentes entre expectativas e percepções, e um Questionário Complementar cujos objetivos se encontravam na compreensão das percepções dos clientes em relação à comunicação dirigida a eles pela empresa, assim como a existência de possíveis falhas/conflitos nesta comunicação

4.3.2. Metodologia

A metodologia utilizada para a construção de ambas as pesquisas com clientes, apesar de aspectos em comum, abordam diferentes propostas, tendo em vista que, uma busca completar a idéia de se construir um questionário Servqual, e a outra busca complementar os estudos abordando questões relacionadas diretamente à comunicação entre a empresa e o cliente.

Para a construção do Questionário de Pesquisa de Cliente – Expectativas, buscou-se uma adaptação do questionário, já existente e semestralmente aplicado junto a clientes na empresa, o Questionário de Pesquisa de Satisfação de Cliente. Portanto, concordando com as características existentes neste questionário, a pesquisa foi estabelecida sobre padrões mistos, com características quantitativas e qualitativas, apesar de visualmente ser mais relacionada com as pesquisas quantitativas. Na pesquisa, realizada através de entrevista dirigida, e guiada a partir de um roteiro pré-existente, os clientes avaliam com notas que podem variar de 0 a 5, considerando 0 para “Discordo Plenamente” e 5 para “Concordo Plenamente”, as questões levantadas, e podem durante toda a avaliação opinar e dissertar sobre as questões que acreditam ser mais relevantes. Cabe ao entrevistador registrar as notas dadas a cada elemento e tomar nota de todas as informações, de cunho relevante, repassadas através da análise desta nota.

Na construção do Questionário Complementar foram utilizadas técnicas qualitativas e quantitativas que buscaram abordar a opinião dos clientes sobre a comunicação junto à empresa, buscando extrair informações ainda mais detalhadas sobre o processo de comunicação junto à empresa.

4.3.3. Hipóteses

As hipóteses levantadas foram:

- Os clientes são afetados por problemas relacionados à comunicação junto ao Porto Seco Centro Oeste.
- Os maiores problemas relacionados ao Porto Seco Centro Oeste podem ser solucionados através de uma estratégia de comunicação interna mais participativa e eficiente;
- O Porto Seco Centro Oeste carece de inovações relacionadas à comunicação junto a seus clientes;

- O maior elo de comunicação entre clientes e empresa é o Departamento Comercial;
- O Departamento de Comunicação da empresa é não é percebido pelos clientes.

4.3.4. Objetivo Geral ou Primário

Investigar o fluxo comunicacional entre Porto Seco e clientes.

4.3.5. Objetivos Específicos ou Secundários

- Identificar quem, indivíduo ou departamento, o cliente entende como principal ligação dele junto a empresa;
- Identificar o grau de penetração das atividades do departamento de comunicação junto aos clientes.

4.3.6. Relatório da pesquisa

Com o objetivo de encontrar lacunas existentes entre as expectativas e o grau de satisfação dos clientes foi realizada uma pesquisa de cunho misto, com características quantitativas e qualitativas, através de entrevista dirigida junto a clientes selecionados de forma aleatória.

As empresas selecionadas atuam nos mais diversos setores da economia, tais como da mineração, farmacêutico, borrachas e plásticos, construção civil e eletroeletrônicos.

Através das pesquisas foi possível aferirmos a relação entre expectativas e grau de satisfação dos clientes analisados, assim como indicadores de superação de expectativas e de expectativas não-alcançadas. Para a análise de superação de expectativas foram observadas todas as relações onde as notas obtidas no questionário de satisfação eram maiores que as obtidas no questionário de expectativas. Já para a análise de expectativas não-alcançadas foram consideradas situações onde as notas obtidas no questionário de satisfação eram menores ou iguais a três, sendo a nota obtida junto ao questionário de expectativa maior ou igual a quatro. A análise se deu desta maneira, graças às avaliações observadas nas entrevistas junto aos próprios clientes, onde os mesmos, muitas vezes, afirmavam que avaliariam as questões com nota quatro, mesmo que o mérito levasse a uma

nota cinco, para que o prestador de serviço não considerasse que, apesar da boa qualidade do serviço prestado, este não poderia ser melhorado.

Dessa maneira foi possível aferir que nos questionários, quando analisados os resultados obtidos de forma geral, (soma do número total de expectativas superadas e não-alcançadas de todos os clientes pesquisados) houve certo grau de igualdade entre os fatores, em uma proporção de 16 expectativas superadas para 18 expectativas não alcançadas.

Entre as expectativas superadas as dimensões melhores avaliadas, segundo os próprios clientes foram a de atributos tangíveis – relacionados a equipamentos, instalações físicas, manutenção e aparência dos funcionários da empresa –, seguida das dimensões de atendimento e competência. Foram avaliadas ainda como expectativas superadas dimensões relacionadas à consistência, flexibilidade e credibilidade da empresa.

A análise das expectativas superadas revelou grande poder de fidelização, geração de confiança e de cumplicidade entre a empresa prestadora do serviço e o contratante (cliente), através da percepção demonstrada pelo cliente em relação à infraestrutura, qualidade dos equipamentos utilizados nas operações, e principalmente da percepção dos atributos interpessoais, ligados a qualidade no atendimento e empatia junto aos colaboradores.

Outros fatores avaliados de forma positiva e que geram alto potencial de fidelização junto aos clientes estão relacionados à qualidade da prestação do serviço ao longo do tempo – fator este, responsável por demonstrar confiança e credibilidade na saúde financeira e na qualidade do serviço prestado ao longo do futuro da empresa –, à capacidade da empresa em customizar o atendimento e oferecer soluções alternativas a problemas do cliente – capacidade da empresa em ouvir e ajudar seus clientes –, e às certificações da empresa – fato que pode representar para o cliente, a busca da prestadora de serviços pela qualidade total e melhoria contínua dos processos.

Entre as expectativas não-alcançadas a dimensão que apresentou o maior número de lacunas foi a relacionada à sustentabilidade (11), seguida das dimensões relacionadas à consistência (2), atendimento (2), acessibilidade (2) e de atributos tangíveis (1).

Dada a disparidade entre a dimensão relacionada à sustentabilidade e as demais, se torna essencial buscar compreender as razões das notas obtidas nesta

dimensão. As questões relacionadas à sustentabilidade avaliaram o grau de satisfação do cliente observando a percepção deste, aos projetos sociais, ambientais e inclusivos que o Porto Seco Centro Oeste promove.

As ações, em sua maioria, realizadas a mais de 4 anos englobam programas de reciclagem, de economia de energia, de coleta seletiva, doação de agasalhos, comida e brinquedos, manutenção de uma instituição filantrópica que cuida de crianças vítimas de violência doméstica, patrocínio a esportistas, plantio de árvores, projetos internos de melhoria da qualidade de vida no ambiente de trabalho (tal como a Estação de Convivência), além de um programa de visitas que busca aproximar comunidade, universidades e escolas da empresa.

Todas estas ações são comunicadas aos clientes através de notícias e publicação de fotos no site da empresa, e envio de notícias através de newsletters enviadas semanalmente. Assim, observamos que apesar dos inúmeros meios pelo qual a informação relativa às ações de sustentabilidade realizadas pela empresa são divulgadas, os clientes parecem não estar, de fato, percebendo estas ações. Desta maneira podemos afirmar a existência de uma grande lacuna relacionada ao envio e troca de informações entre a empresa e seus clientes. Esta lacuna pode ser relacionada ao pouco interesse de clientes em acessar o site da empresa, pelo não recebimento da newsletter semanal ou não interesse em visualizar estas newsletters enviadas pela empresa, quando recebidas. A partir das altas notas obtidas junto às expectativas dos clientes relacionadas à sustentabilidade torna-se importante a busca de novos métodos para comunicar as ações da empresa nesta dimensão.

Outros fatores avaliados negativamente, ou seja, que não alcançaram as expectativas dos clientes estão relacionados aos prazos de desembaraço aduaneiro – serviço que não depende da prestadora de serviço, mas sim do órgão regulador, a Receita Federal do Brasil, o que pode demonstrar a necessidade de se avaliar um trabalho de conscientização de clientes das responsabilidades que cabem a empresa e as da Receita Federal do Brasil, buscando minimizar o impacto das ações deste órgão estatal na imagem da empresa –, à limpeza e organização das instalações – fato que, por ter sido levantado somente por um dos clientes, pode demonstrar situações anormais ao cotidiano da empresa (incidentes e adversidades) –, e ao acesso às informações do serviço prestado pela empresa ao cliente – avaliação que pode demonstrar a necessidade de se implementar um serviço eletrônico de

acompanhamento de todo o processo de prestação do serviço, tal como um e-service (já existente na empresa, porém desativado).

Somados os resultados desta avaliação entre expectativas e grau de satisfação, denominada Servqual, à pesquisa realizada através do questionário complementar, aferimos ainda que os clientes consideram satisfatória e eficiente o nível de comunicação entre eles e a empresa. Em sua maioria os clientes mantêm uma alto volume de comunicação junto aos Departamentos Comercial e de Faturamento, além dos departamentos responsáveis por suas operações dentro da empresa, podendo estar ligados ao Departamento de Fiel (ME) ou ao Mercado Interno.

O departamento menos lembrado pelos clientes foi o de Comunicação e Marketing, que foi citado pelos clientes em três pesquisas, e em todas elas, segundo os próprios clientes, com uma pequena frequência de contatos junto a ele. Vale ressaltar ainda, a confusão averiguada em uma das pesquisas, onde o cliente mostrou-se confuso a cerca da atuação do departamento, acreditando que este estaria submetido ou fundido junto ao Departamento Comercial, sem autonomia e funcionamento próprio.

Entre os pontos fortes da empresa, observados pelos clientes, estariam a localização estratégica, o comprometimento para com o cliente – este observado em pelo menos três pesquisas –, a qualidade no processo produtivo – observado em pelo menos duas pesquisas –, além da segurança, confiabilidade, preço, busca pela melhoria contínua e o relacionamento.

Entre os pontos fracos não foram observados nenhuma pontuação com menção direta a empresa, mas sim a parceiros como a FCA (Ferrovia Centro Atlântica), que opera a ferrovia, e ao órgão regulador, tal qual a Receita Federal do Brasil, e sua burocracia e prazos.

Quando questionados sobre eventuais situações onde observaram problemas cuja origem era reflexo de cunho interno, ou seja relacionados a falta ou má qualidade da comunicação interna, somente um dos clientes afirmou ter vivenciado problemas desta ordem, mas que foram solucionados rapidamente. Percebe-se então, que, em sua maioria, os clientes não são impactados por situações de problemas relacionados ao âmbito interno da organização, ou melhor, relacionados a falhas de comunicação entre os departamentos da empresa.

Vale ressaltar ainda a avaliação extremamente positiva feita por alguns clientes que consideram o Porto Seco “como o melhor entre todos os demais que já tiveram relações comerciais” e como uma empresa que “sempre surpreende seus clientes com novidades e diferenciais”.

CONCLUSÃO

Por muito tempo o Estado de Goiás manteve uma atuação inexpressiva quando relacionado ao comércio exterior brasileiro. Dada principalmente sua localização geográfica e suas características de economia predominantemente agrária, por muitos anos o Estado observou uma atuação pífia nos negócios envolvendo exportações e importações, o que fez com que por muito tempo a produção goiana se restringisse ao mercado interno brasileiro.

A partir da década de 90 tem início uma transformação nesse cenário, motivado pelo advento da globalização, a valorização das *commodities* no mercado internacional e o consequente poder agregado à logística de mercadorias e produtos na valoração de preços.

O surgimento do Porto Seco Centro Oeste S/A, em 1999, estrategicamente localizado em Anápolis-GO, reafirmou este crescimento para o progresso do comércio exterior em Goiás, sendo a empresa uma das iniciativas fundamentais para a consolidação desta nova fase da economia do Estado. Desde então, Goiás avançou das últimas colocações no ranking nacional que avalia as balanças comerciais dos estados da federação, ocupando hoje a 11ª posição.

Agora, já inserido e consolidado como região importante para o comércio exterior brasileiro, e representado, principalmente pela atuação do Porto Seco Centro Oeste, a região enfrenta os novos desafios apresentados pela globalização – que aproximou mercados e transformou a prestação de serviços e a fabricação de produtos de qualidade em *commodities*, onde a qualidade já não é um diferencial competitivo, mas sim um item excludente, levando organizações de todos os setores a buscar ferramentas e técnicas de diferenciação acerca de seus concorrentes, estas baseadas, majoritariamente, no elemento humano, na valorização do relacionamento e do bem-estar compartilhado.

Em virtude destas novas características que envolvem a comunicação e o relacionamento saudável tanto para com o público interno (funcionários), quanto para o público externo (clientes), o presente estudo vem reforçar a necessidade, cada vez maior, da adoção de políticas organizacionais pautadas no elemento humano, que busquem ouvir, antes que falar, promovendo o crescimento sustentável e compartilhado no ambiente interno das organizações, levando assim a conseqüências favoráveis no atendimento a seu público externo, especialmente

seus clientes, a partir da adoção de atividades que gerem resultados satisfatórios para as organizações, governos e sociedade.

Neste cenário, o Porto Seco Centro Oeste S/A – objeto de estudo desta monografia – tem buscado acompanhar as tendências do mercado internacional propostas pela globalização de produtos e serviços, adotando ferramentas de gestão da comunicação interna, visando à eficiência e eficácia nos procedimentos de atendimento de seus clientes.

Este trabalho objetivou compreender o funcionamento do fluxo da comunicação interna entre os departamentos que mantêm relacionamento direto e freqüente junto a clientes da empresa – Departamento Comercial, Departamento de Comunicação e Marketing, Departamento de Faturamento, Departamento de Fiel e Mercado Interno –, analisando situações e possíveis falhas nestes procedimentos, além de buscar entender a visão de cada um dos líderes destes setores sobre a comunicação interna como objeto e sua aplicação na prática, quando relacionada aos demais departamentos da empresa.

Após esta pesquisa buscou-se, ainda, observar as dimensões relacionadas aos clientes, a partir de uma pesquisa que abordava as expectativas dos clientes em relação ao serviço contratado e as relacionava a uma pesquisa, já existente na empresa, que realizava a medição do grau de satisfação destes clientes. Desta maneira, a partir da formatação de um Modelo Servqual, foi possível serem observadas a existência de lacunas, ou seja, espaços de existência de possíveis problemas/divergências e/ou oportunidades de crescimento para a empresa. Estas lacunas somadas aos resultados obtidos junto a uma pesquisa complementar feita com os clientes apresentaram importantes aspectos a serem analisados.

Observando-se a visão da comunicação interna e da imagem transmitida pela empresa, a partir dos próprios sujeitos desta “trama”, respectivamente, funcionários e clientes, foi possível identificar a existência de problemas relacionados principalmente a falta de ferramentas que agreguem padrão e valor aos fluxos de informações entre os departamentos da empresa. Identificou-se ainda um alto nível de confusão entre os departamentos da empresa, no que concerne às atividades dos demais, ou seja, não há uma compreensão sistêmica e global por parte do departamento A, das funções e importância do departamento B.

O fato é reafirmado quando analisadas a compreensão, de cada um dos líderes de departamentos, sobre o que seria a comunicação interna e sua

importância para a empresa, dado que a grande maioria não soube objetivar esta definição. Em casos específicos, onde o entrevistado mostrava-se conhecedor do objeto e das funções da comunicação interna, não foi pontuada o que, segundo Kunsch (2003), seria sua capacidade geradora de comprometimento e satisfação.

Ainda durante a pesquisa junto ao público interno foram identificadas, a partir de apontamento dos próprios entrevistados, situações onde os clientes (público externo) foram afetados por problemas de ordem interna – tais como o não repasse de informações e o repasse de informações irreais e/ou erradas, entre os departamentos – através de atrasos no faturamento das mercadorias, cobranças indevidas e atrasos nos prazos.

Para completar a análise proposta, a pesquisa voltada ao público externo – clientes – composta de duas partes, buscou aferir a relação entre expectativas e grau de satisfação dos clientes analisados, indicadores de superação de expectativas e de expectativas não-alcançadas, relatos de problemas, assim como pontos considerados fortes e fracos da empresa pelos clientes.

Entre as expectativas superadas as dimensões melhores avaliadas, segundo os próprios clientes foram a de atributos tangíveis, relacionada a equipamentos, instalações físicas, manutenção e aparência dos funcionários da empresa –, seguida das dimensões de atendimento e competência. Foram avaliadas ainda como expectativas superadas questões relacionadas às dimensões consistência, flexibilidade e credibilidade da empresa.

Entre as expectativas não-alcançadas, a dimensão que apresentou o maior número de lacunas foi a relacionada à sustentabilidade, seguida das dimensões relacionadas à consistência, atendimento, acessibilidade e de atributos tangíveis. Este resultado observado na dimensão sustentabilidade, dada as inúmeras atividades relacionadas à esta dimensão realizadas pela empresa, pode ser fruto de desvios, erros e/ou bloqueios relacionados a comunicação entre empresa e cliente. Neste aspecto torna-se evidente que um sistema informatizado e dinâmico de manutenção de dados dos clientes, voltado para todos os departamentos estudados, torna-se essencial, pois averigua-se a possibilidade, por exemplo, dos clientes não estarem recebendo informativos e newsletters da empresa, com estes conteúdos, graças a desatualizações cadastrais.

Apesar destes resultados, de forma geral a análise das pesquisas estruturadas pelo modelo Servqual, quando somadas à pesquisa complementar,

demonstraram grande poder de fidelização por parte da empresa, principalmente, graças a superação das expectativas dos clientes, nos itens relacionados ao nível tecnológico dos equipamentos, eficiência no processo de atendimento, qualidade dos serviços prestados, agilidade, personalização do serviço e do atendimento, além da aparência dos ambientes e dos funcionários da organização. O aspecto localização mostrou-se também fundamental e grande diferencial para os clientes, isso principalmente, graças, a cidade de Anápolis-GO, ser considerada o “Trevo do Brasil”, local ideal e estratégico para assuntos e atividades ligadas ao comércio exterior, e conseqüentemente a logística multimodal.

Torna-se interessante observarmos, ainda, que, em sua totalidade, os clientes consideram como satisfatório e eficiente o nível (qualidade) da comunicação entre eles e a empresa. Em sua maioria os clientes afirmam manter um alto volume de comunicação junto aos Departamentos Comercial e de Faturamento, além dos departamentos responsáveis por suas operações dentro da empresa, podendo estar ligados ao Departamento de Fiel (ME) ou ao Mercado Interno.

O departamento menos lembrado pelos clientes foi o Departamento de Comunicação e Marketing, citado pelos clientes somente em três pesquisas, e em todas elas, segundo os próprios clientes, a freqüência de contatos junto a ele é pequena. Vale ressaltar a percepção da existência de certa confusão a cerca da atuação deste departamento, tendo este, sido apontado em uma das pesquisas como, parte, departamento submetido ao Departamento Comercial.

Quando questionados sobre eventuais situações onde observaram problemas cuja origem era reflexo de cunho interno, ou seja, relacionados à falta ou má qualidade da comunicação interna, foi observado somente por um cliente, uma situação desta ordem.

O fato mostra que os problemas identificados pelos próprios líderes de departamentos através da pesquisa de ordem interna não são absorvidos e observados diretamente pelos clientes. Sendo assim, os problemas existentes entre o fluxo de informação interna e seu repasse ao cliente são sanados ou absorvidos pela própria empresa, em ambiente interno, sem percepção pelos clientes e sem prejuízo de imagem para a Organização.

Cabe, contudo, atentarmos ao possível desgaste que a continuidade deste tipo de prática, pode vir a gerar nos relacionamentos entre os funcionários. Tema,

este que, poderá vir a ser abordado em pesquisas futuras pelo Porto Seco de forma a contribuir para o aperfeiçoamento dos trabalhos da Empresa.

As situações observadas neste trabalho comprovam que, a comunicação interna, grande provedora de uma imagem corporativa e institucional forte, tem grande papel e influência na interação entre empresa prestadora de serviços e seus clientes, porém estas influências podem ser controladas sem prejuízos para com a imagem da empresa. Contudo, se utilizadas de forma constante e progressiva, o controle destas influências dentro do ambiente interno da empresa, podem sugerir a culminância de problemas de ordem ainda maior e insustentável.

Através das respostas, neste trabalho encontradas, podemos afirmar que o caminho para o Porto Seco Centro Oeste atender às necessidades de seus clientes e se tornar o “porto ideal” já foi traçado. Cabe a empresa entrar de fato no mundo dos seus funcionários, motivando, cativando e encantando para fazer de todos grandes cúmplices e transformando-os em formadores de opinião positiva para a empresa. Pois funcionários cativados, motivados e bem treinados, atendem melhor seus clientes e transformam a experiência de compra em um verdadeiro show.

REFERÊNCIA

- BARNES, James G. **Segredos da Gestão pelo Relacionamento com os Clientes CRM**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.
- BOGMANN, Itzhak Meir. **Marketing de relacionamento: estratégia de fidelização e suas implicações financeiras**. São Paulo: Nobel, 2002.
- BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing como estratégia de gestão: encante seu cliente interno**. Porto Alegre. L&PM, 1998.
- CEZAR, Carlos Henrique. **Nada substitui o diálogo**. In: DAMANTE, Nara,; LOPES, Marcelo. *Comunicação Empresarial*, Ano 12, n. 45, 4o. tri, 2002.
- DRUCKER, Peter F. **Administrando em Tempos de Grandes Mudanças**. São Paulo: Pioneira, 1999.
- FIGUEIREDO, Kleber. **A Logística e a fidelização de clientes**. 2004.
Disponível em: <
http://www.ilos.com.br/site/index.php?option=com_content&task=view&id=725&Itemid=74 > Acesso em 01 de jun. 2010.
- FREITAS, Sidinéia Gomes. **Comunicação interna e os diálogos nas organizações**. In: KUNSCH, Margarida Maria (org.). *Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas*. São Caetano do Sul (SP): Difusão, 2008.
- FUCHS, V. R. **The Services Economy**. Nova York; Londres: Columbia University, 1968.
- GONZÁLEZ, Mario Orestes Aguirre.; AMORIM, Célio Gurgel.; RAMOS, Rubens Eugênio Barreto. **A relação entre satisfação e a fidelidade dos clientes com a lucratividade das empresas**. Florianópolis, 2004. Disponível em: <
http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2004_Enegep0201_1771.pdf > Acesso em 01 de jun. 2010.
- GRÖNROOS, Christian. **Marketing: gerenciamento e serviços – a competição por serviços na hora da verdade**. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

GUERRA, M. M. J. **Contribuições da teoria lingüística à abordagem da cultura e da comunicação organizacional**. In: MARCHIORI, M. (org.). Faces da cultura e da comunicação organizacional. São Paulo: Difusão Editora, 2006.

GUMMESSON, Evert. **Marketing de relacionamento total**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

HOFFMAN, K. Douglas; BATESON, John E. G.; IKEDA, Ana A.; CAMPONAR, Marcos C. **Princípios de marketing de serviços**. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

KANTER, Rosabeth Moss. **The Ten Deadly Mistakes of Wanna-Dots**. Harvard Business Review. Jan, 2001.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

KOTLER, Philip.; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 9.ed. São Paulo: Pearson, 2004.

KREPS, Gary L. **Organizational communication**: theory and practice. 2.ed. Nova York: Longman, 1990.

KUNSCH, Margarida M. K. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. 4.ed. São Paulo: Summus, 2003.

LANGCARD, Eric.; BATESON, John E. G.; LOVELOCK, Christopher H.; EIGLIER, Pierre. **Services Marketing**: New Insights from Consumers and Managers. Cambridge: Marketing Science Institute, 1981, p.81-104.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de Serviços**. São Paulo: Atlas, 2000.

LIBEY, D. R. **New customers as lifetime profit generators**: a customer-focused marketing strategy. Third Annual conference on Database Marketing. USA: The National Center, 1993.

LUBUS, Carlos. **Emoções na conta**. In: CARVALHO, Gumercindo. Vida & Trabalho Melhor. n.188, Fev, 2003.

MADRUGA, R. **Guia de Implementação de Marketing de Relacionamento e CRM:** o que e como todas as empresas brasileiras devem fazer para conquistar, reter e encantar seus clientes. São Paulo: Atlas, 2004.

MARCHIORI, Marlene. **Organização, Cultura e Comunicação:** elementos para novas relações com o público interno. Dissertação (Mestrado) – Escola de Comunicações e Artes – Universidade de São Paulo, São Paulo, 1995.

McKENNA, Regis. **Marketing de Relacionamento.** Rio de Janeiro: Campus, 1991.

NASSAR, Paulo. **Relações Públicas:** na Construção da Responsabilidade Histórica e no Resgate da Memória Institucional nas Organizações. São Caetano do Sul: Difusão, 2008.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes. **Dimensão estratégica da comunicação no contexto organizacional contemporâneo: um paradigma de interação comunicacional dialógica.** Tese (Doutorado) – Universidade Federal do Rio Janeiro, Escola de Comunicação, Rio de Janeiro, 2002.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; PAULA, Carine Fonseca de. Comunicação Organizacional e Relações Públicas: caminhos que se cruzam, entrecruzam ou sobrepõem? **Estudos de Jornalismo e Relações Públicas.** Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo, ano 3, n.6, dez.2005, p. 17-27.

POSER, Denise Von. **Marketing de relacionamento:** maior lucratividade para empresas vencedoras. Barueri: Manole, 2005.

RATHMELL, J. **What is meant by service?** Journal of Marketing: American Marketing Association, Chicago, Illinois, v.30. 1966.

REGO, Francisco Gaudêncio Torquato do. **Comunicação empresarial / Comunicação Institucional.** São Paulo: Summus, 1986.

_____. **Comunicação Interna:** os Desafios da Integração. Disponível em: < www.megabrasil.com.br > Acesso em 01 jun. 2010.

_____. **Tratado de Comunicação Organizacional e Política.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

REICHHELD, Frederick F.; SASSER, W. Earl Jr. **Zero Defections: Quality Comes to Services**. Harvard Business Review. Cambridge, Massachusetts, set-out. 1990, p.108.

RIEL, Cees. **Principles of corporate communication**. Hemel Hempstead: Prentice, 1995.

SHOSTACK, G. Lynn. Breacking Free from Product Marketing. **The Journal of Marketing**. Chicago, Illinois. Abr. 1977, American Marketing Association.

TAVARES, Mauricio. **Comunicação Empresarial e Planos de Comunicação: integrando teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2010.

THAYER, Lee Osborne. **Comunicação: Fundamentos e Sistemas**. São Paulo: Atlas, 1976.

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

ZEITHAML, Valerie A.; BERRY, Leonard L.; PARASURAMAN, A. **The Nature and determaninations of costumer expectations of service**. Journal of the Academy of Marketing Science. Springers: New York, n.21, 1993.

_____. **A Conceptual Model of Service Quality and Its implications for future research**. Journal of the Academy of Marketing Science. Springers: New York, n.49, 1985.

APÊNDICE

APÊNDICE A – Questionário Pesquisa Institucional Comunicação Interna

PESQUISA INSTITUCIONAL – COMUNICAÇÃO INTERNA

PORTO SECO CENTRO OESTE S/A

Departamento	
Cargo	
Tempo na Empresa	
Pessoas empregadas no departamento	
Data da Realização da Pesquisa	

1. Descreva, de maneira completa, as funções e atividades realizadas por seu departamento de atuação, descrevendo, se desejar, a frequência em que ocorrem e classificando, de acordo com sua opinião, a importância desta atividade para o pleno funcionamento da empresa.

--

2. Qual a sua relação com seu ambiente de trabalho, você considera satisfatória as instalações e infraestrutura disponíveis para a boa realização de suas tarefas?

--

3. Você conhece os demais departamentos que mantém comunicação direta com os clientes da empresa? Considerando os Dep. Comercial, Dep. Fiel Depositário, Dep. Faturamento e Dep. de Comunicação e Marketing, relacione as principais atividades realizadas por cada um destes, no seu entendimento, destacando as que você considera essenciais para a qualidade do atendimento a clientes. Sinta-se a vontade para fazer qualquer consideração que achar pertinente aos departamentos.

--

4. O que você entende por comunicação interna? Qual sua opinião sobre o tema?

5. Como você vê a comunicação interna entre o seu departamento e os demais departamentos que mantêm uma relação direta com os clientes da empresa? Considerar a comunicação entre os Dep. Comercial, Dep. Fiel Depositário, Dep. Faturamento e Dep. de Comunicação e Marketing.

6. Considerando os departamentos citados na questão 6, o departamento onde você atua já observou algum tipo de problema relacionado a uma falha ou até mesmo a uma falta de comunicação que resultaram em transtornos aos clientes da empresa? Por favor citar e enumerar os exemplos (caso existam), buscando identificar ainda sua provável causa e a solução buscada para sua resolução.

7. Quando em contato com clientes, já observou algum tipo de crítica a seu departamento ou aos demais (Considerar os Dep. Comercial, Dep. Fiel Depositário, Dep. Faturamento e Dep. de Comunicação e Marketing)? Como você procedeu? O Cliente obteve algum tipo de feedback?

APÊNDICE B – Questionário de Pesquisa Cliente: Expectativas

Empresa:		
Nome Contato:		Cargo:
Data / Hora:		
Tipo de Operação:		
Cliente desde:		

Questionário de Pesquisa Cliente		
EXPECTATIVAS		
Legenda:		
1-Discordo plenamente 2-Discordo 3-Indiferente 4-Concordo c/ parte 5-Concordo plenamente		
DIMENSÕES	PERGUNTAS	NOTA
ATRIBUTOS TANGÍVEIS	1. Empresas excelentes dispõem de instalações físicas adequadas; 2. Os equipamentos operacionais de empresas excelentes devem atender completamente as necessidades da sua empresa; 3. Empresas excelentes realizam a manutenção e modernização se seus equipamentos de maneira adequada; 4. Funcionários de empresas excelentes têm boa aparência; 5. As instalações físicas de empresas excelentes são limpas, organizadas, agradáveis e seguras.	1. (___) 2. (___) 3. (___) 4. (___) 5. (___)
CONSISTÊNCIA	6. Empresas excelentes cumprem os prazos comerciais acordados;	6. (___)

	<p>7. Os serviços prestados por empresas excelentes ao longo do tempo mantêm-se num nível de qualidade satisfatório;</p> <p>8. Empresas excelentes mantêm registros confiáveis das transações realizadas com sua empresa;</p> <p>9. Os prazos relativos ao desembaraço aduaneiro em empresas excelentes devem atender de maneira rígida as expectativas da sua empresa;</p> <p>10. Em empresas excelentes há sempre o interesse em resolver os problemas da sua empresa;</p>	<p>7. (___)</p> <p>8. (___)</p> <p>9. (___)</p> <p>10. (___)</p>
<p>COMPETÊNCIA</p>	<p>11. Em empresas excelentes, as competências e habilidades dos funcionários ligados ao processo de prestação de serviços devem inspirar confiança a sua empresa;</p> <p>12. Em um porto seco ideal, os serviços logísticos de armazenagem, movimentação e serviços conexos devem ser realizados de maneira adequada a realidade da empresa contratante do serviço;</p> <p>13. Empresas excelentes oferecem soluções alternativas para problemas específicos de seus clientes;</p> <p>14. Funcionários de empresas excelentes possuem conhecimento para responder os questionamentos e dúvidas de seus clientes, prontamente;</p>	<p>11. (___)</p> <p>12. (___)</p> <p>13. (___)</p> <p>14. (___)</p>

<p>ATENDIMENTO</p>	<p>15. Funcionários de empresas excelentes prestam informações sobre o serviço prestado / status da carga, quando forem requisitados.</p> <p>16. Funcionários de empresas excelentes buscam atender com rapidez as dúvidas e solicitações de seus clientes.</p> <p>17. Funcionário de empresas excelentes são prestativos e tratam com cordialidade e respeito a equipe de trabalho da sua empresa;</p> <p>18. Funcionários de empresas excelentes oferecem atendimento personalizado a seus clientes;</p> <p>19. Expectativas relacionadas a Superintendência</p> <p>20. Expectativas relacionadas ao Departamento Comercial</p> <p>21. Expectativas relacionadas ao Departamento de Fiel Depositário (ME)</p> <p>22. Expectativas relacionadas a Portaria e Recepção</p> <p>23. Expectativas relacionadas ao Departamento de Faturamento</p> <p>24. Expectativas relacionadas ao Mercado Interno (líder e equipe)</p> <p>25. Expectativas relacionadas ao Departamento de Comunicação e Marketing</p>	<p>15. (___)</p> <p>16. (___)</p> <p>17. (___)</p> <p>18. (___)</p> <p>19. (___)</p> <p>20. (___)</p> <p>21. (___)</p> <p>22. (___)</p> <p>23. (___)</p> <p>24. (___)</p> <p>25. (___)</p>
<p>FLEXIBILIDADE</p>	<p>26. Empresas excelentes oferecem soluções customizadas, de acordo com as necessidades e exigências de seus clientes;</p> <p>27. Quando há erros na prestação do serviço</p>	<p>26. (___)</p> <p>27. (___)</p>

	empresas excelentes realizam todos os esforços no sentido de recuperar a satisfação de seus clientes; 28. Empresas excelentes realizam inovações nos seus processos com o intuito de atender melhor as necessidades de seus clientes;	28. (___)
CREDIBILIDADE/SEGURANÇA	29. Empresas excelentes garantem a integridade da mercadoria armazenada / serviço prestado; 30. Clientes de empresas excelentes sentem-se seguros e confiantes quanto aos serviços prestados. 31. Empresas excelentes possuem uma boa ética corporativa em todas as suas negociações comerciais; 32. Empresas excelentes possuem certificações internacionais (tais como ISO e etc);	29. (___) 30. (___) 31. (___) 32. (___)
ACESSIBILIDADE	33. Empresas excelentes disponibilizam acesso fácil as instruções e informações sobre o serviço prestado a seus clientes; 34. A localização de empresas excelentes, neste caso um Porto Seco excelente é fundamental; 35. Empresas excelentes têm horários de funcionamento adequados aos clientes;	33. (___) 34. (___) 35. (___)
CUSTO	36. Serviços prestados por empresas excelentes são realizados com custo adequado; 37. A política de prazos para pagamento dos serviços prestados à empresas	36. (___) 37. (___)

	excelentes devem atender as necessidades particulares de cada um de seus clientes;	
SUSTENTABILIDADE	<p>38. Empresas excelente otimizam seus processos e preservam os recursos naturais;,,</p> <p>39. Empresas excelentes investem em sustentabilidade;</p> <p>40. Empresas excelentes não se preocupam somente com seu desenvolvimento, mas de toda a comunidade ao seu entorno;</p>	<p>38. (___)</p> <p>39. (___)</p> <p>40. (___)</p>

APÊNDICE C – Questionário de Pesquisa Cliente: Complementar

Questionário de Pesquisa Cliente – Complementar		
DIMENSÕES	PERGUNTAS	
ANÁLISE E AVALIAÇÃO DEPARTAMENTAL	<p>Com quais departamentos da empresa você mantém algum tipo de contato/relação e qual a frequência deste contato? (possível de assinalar mais de uma alternativa).</p> <p>(Entendamos: grande – contato semanal, média – quinzenal, e pequena – mensal)</p>	<p>a) (___)Dep. Comercial Frequência: (___) Grande (___) Média (___) Pequena</p> <p>b) (___)Dep. Faturamento Frequência: (___) Grande (___) Média (___) Pequena</p> <p>d) (___)Dep. Comunicação e Marketing Frequência: (___) Grande (___) Média (___) Pequena</p> <p>c) (___)Dep. Fiel Depositário (Operacional M.I) Frequência: (___) Grande (___) Média (___) Pequena</p> <p>d) (___) Mercado Externo</p>

		Frequência: () Grande () Média () Pequena
--	--	--

Qual a sua percepção da comunicação e do envio de informações entre Porto Seco Centro Oeste e seus clientes?

--

Observações / Sugestões

--

Pontos Fortes


--

Pontos Fracos

--

ANEXOS

ANEXO A – Questionário de Pesquisa de Satisfação de Cliente

 <p>PORTO SECO CENTRO-OESTE</p>	QUESTIONÁRIO DE PESQUISA DE SATISFAÇÃO DE CLIENTE		
F. PO.15.01	2ª Edição	Data: 11/09/2008	Página 95 de 6

Empresa:			
Nome Contato:		Cargo:	
Data / Hora:		Telefone:	
Tipo de Operação:			

Questionário de Pesquisa de Satisfação do Cliente				
Legenda:				
1-Muito insatisfeito	2-Insatisfeito	3-Atende às expectativas	4-Satisfeito	5-Muito satisfeito

DIMENSÕES	PERGUNTAS	NOTA
ATRIBUTOS TANGÍVEIS	<ol style="list-style-type: none"> 1. O Porto Seco Centro Oeste S/A dispõe de instalações físicas adequadas; 2. Os equipamentos operacionais do Porto Seco Centro Oeste S/A atendem as necessidades da sua empresa; 3. O Porto Seco Centro Oeste S/A realiza a manutenção e modernização se seus equipamentos de maneira adequada; 4. Os funcionários do Porto Seco Centro Oeste S/A apresentam-se com boa aparência; 	<ol style="list-style-type: none"> 1. (___) 2. (___) 3. (___) 4. (___)

	5. As instalações do Porto Seco Centro Oeste S/A são limpas, organizadas, agradáveis e seguras.	5. (___)
CONSISTÊNCIA	6. O Porto Seco Centro Oeste S/A cumpre os prazos comerciais acordados;	6. (___)
	7. Os serviços prestados pelo Porto Seco Centro Oeste S/A ao longo do tempo mantêm-se num nível de qualidade satisfatório;	7. (___)
	8. O Porto Seco Centro Oeste S/A mantém registros confiáveis das transações realizadas com sua empresa;	8. (___)
	9. Os prazos relativos ao desembaraço aduaneiro no Porto Seco Centro Oeste S/A tem atendido as expectativas da sua empresa;	9. (___)
	10. Há interesse do Porto Seco Centro Oeste S/A em resolver os problemas da sua empresa;	10. (___)
COMPETÊNCIA	11. As competências e habilidades dos colaboradores ligados ao processo de prestação de serviços inspiram confiança a sua empresa;	11. (___)
	12. Os serviços logísticos de armazenagem, movimentação e serviços conexos são realizados de maneira adequada;	12. (___)
	13. O Porto Seco Centro Oeste S/A oferece soluções alternativas para problemas específicos da sua empresa;	13. (___)
	14. Os funcionários do Porto Seco Centro Oeste S/A possuem conhecimento para responder os	14. (___)

	questionamentos e dúvidas da sua empresa;	
ATENDIMENTO	<p>15. O Porto Seco Centro Oeste S/A presta informações regularmente e de forma detalhada sobre o status da carga e/ou serviço;</p> <p>16. O Porto Seco Centro Oeste S/A atende com rapidez as dúvidas e solicitações da sua empresa;</p> <p>17. Os colaboradores do Porto Seco Centro Oeste S/A são prestativos e tratam com cordialidade e respeito a equipe de trabalho da sua empresa;</p> <p>18. O Porto Seco Centro Oeste S/A oferece um atendimento personalizado a sua empresa;</p> <p>19. Avaliação da Superintendência;</p> <p>20. Avaliação do Departamento Comercial;</p> <p>21. Avaliação do Departamento de Fiel Depositário (ME);</p> <p>22. Avaliação da Portaria e Recepção;</p> <p>23. Avaliação do Departamento de Faturamento;</p> <p>24. Avaliação do Mercado Interno (líder e equipe);</p> <p>25. Avaliação do Departamento de Comunicação e Marketing</p>	<p>15. (___)</p> <p>16. (___)</p> <p>17. (___)</p> <p>18. (___)</p> <p>19. (___)</p> <p>20. (___)</p> <p>21. (___)</p> <p>22. (___)</p> <p>23. (___)</p> <p>24. (___)</p> <p>25. (___)</p>
FLEXIBILIDADE	26. O Porto Seco Centro Oeste S/A oferece soluções logísticas customizadas, de acordo com as necessidades e exigências da sua empresa;	26. (___)

	<p>27. Quando há erro na prestação do serviço o Porto Seco Centro Oeste S/A realiza esforços no sentido de recuperar a satisfação da sua empresa;</p> <p>28. O Porto Seco Centro Oeste S/A realiza inovações nos seus processos com o intuito de atender melhor as necessidades da sua empresa;</p>	<p>27. (___)</p> <p>28. (___)</p>
CREDIBILIDADE/SEGURANÇA	<p>29. A integridade da mercadoria armazenada no Porto Seco Centro Oeste S/A é satisfatória;</p> <p>30. A sua empresa sente-se segura e confiante quanto aos serviços prestados pelo Porto Seco Centro Oeste S/A;</p> <p>31. O Porto Seco Centro Oeste S/A possui uma boa ética corporativa em todas as suas negociações comerciais;</p> <p>32. Grau de importância da sua empresa em relação às certificações que o Porto Seco Centro Oeste S/A possui;</p>	<p>29. (___)</p> <p>30. (___)</p> <p>31. (___)</p> <p>32. (___)</p>
ACESSIBILIDADE	<p>33. O Porto Seco Centro Oeste S/A disponibiliza acesso fácil as instruções e informações repassadas a sua empresa;</p> <p>34. A localização do Porto Seco Centro Oeste S/A atende aos anseios e necessidades da sua empresa;</p> <p>35. O Porto Seco Centro Oeste S/A oferece horários de atendimento convenientes a sua empresa;</p>	<p>33. (___)</p> <p>34. (___)</p> <p>35. (___)</p>
CUSTO	<p>36. Os serviços realizados pelo Porto Seco Centro</p>	<p>36. (___)</p>

	<p>Oeste S/A são realizados com custo adequado;</p> <p>37. A política de prazos para pagamento dos serviços prestados pelo Porto Seco Centro Oeste S/A atendem as necessidades da sua empresa;</p>	37. (___)
SUSTENTABILIDADE	<p>38. O Porto Seco, busca, através da otimização de seus processos a preservação os recursos naturais;</p> <p>39. O Porto Seco investe em sustentabilidade;</p> <p>40. O Porto Seco apóia ações de desenvolvimento regional, investindo em toda a comunidade que o cerca.</p>	<p>38. (___)</p> <p>39. (___)</p> <p>40. (___)</p>