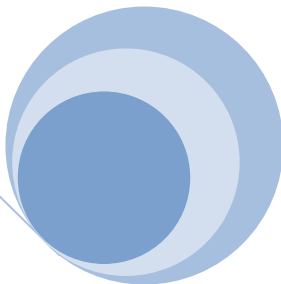


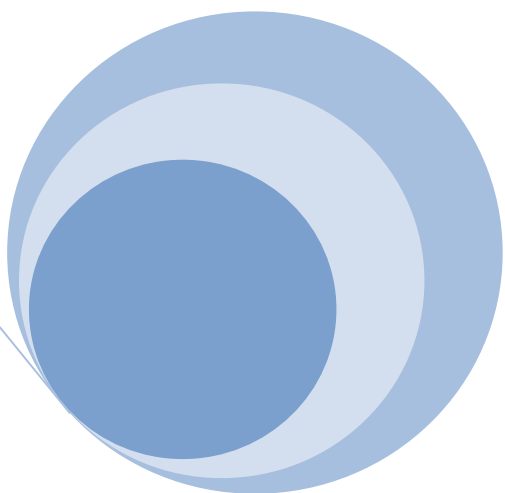
CRISTÓVÃO FILIPE MULIECA



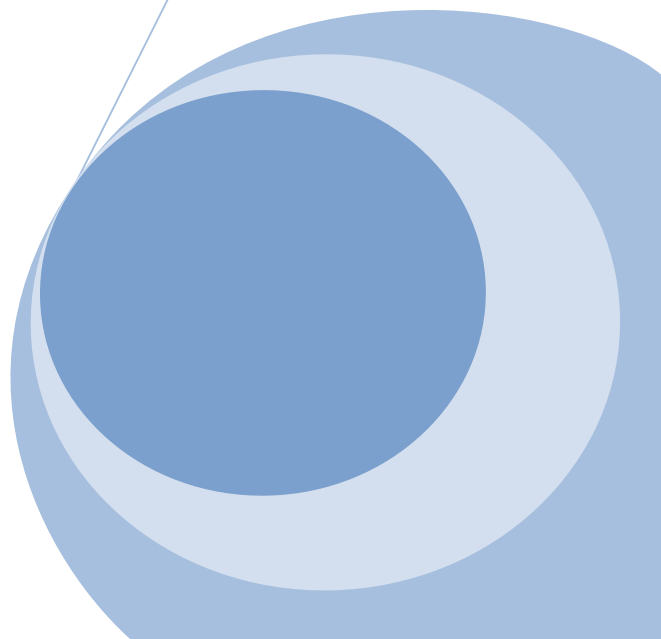
**A Importância dos Serviços de Atendimento ao Público nas
Empresas Moçambicanas (caso EDM)**

UNIVERSIDADE POLITÉCNICA

ESCOLA SUPERIOR DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E SOCIAIS



MAPUTO, 2009



Autor: Cristóvão Filipe Mulieca

A importância dos serviços de atendimento ao público nas empresas
moçambicanas,
(caso EDM)

Supervisor: Mestre Abu Taju

“Trabalho de projecto apresentado à Universidade Politécnica (A POLITÉCNICA) como parte dos requisitos de graduação e obtenção do grau de licenciatura em Ciências da Comunicação, variante Marketing e Publicidade”

Dedicatória

Dedico este trabalho aos meus pais, Júlia Balbina Inácio e Filipe Muliéca, que no meio de uma sociedade onde a 4ª classe era o suficiente para um homem, sempre me incitaram a estudar e não obstante a minha idade avançada apostaram em mim, o filho mais velho, de modo a servir de exemplo para os que me seguem e aos meus filhos.

Um carinho cheio de saudades para Júlia e para ti pai. Ainda guardo o último abraço que me deste no aeroporto. Descansa em paz.

Agradecimentos

Depois de um trabalho árduo, é chegado o momento de reconhecer o mérito de todas as pessoas que directa ou indirectamente contribuíram para a concretização deste trabalho.

Em primeiro lugar gostaria de dizer ao Dr. Abu Tajú ! Mais que um supervisor é um grande conselheiro e encorajador.

Ao Dr. Roque Sando, ao Engenheiro Ferrão, aos chefes de departamentos de clientes, aos trabalhadores da facturação, vistorias e todos os trabalhadores da EDM que directa ou indirectamente contribuíram com informações para a efectivação deste trabalho.

A Gê, minha esposa, meu muito obrigado pela força dada nos momentos de desfalecimento e desejo de desistência. Aquele abraço e beijo de encorajamento de que não esquecerei facilmente.

Aos meus filhos, que muitas vezes ficaram sem o meu calor e devido acompanhamento, mas em nenhum momento esquecidos por mim, pois que sempre me acarinharam com o slogan *”os Ms para frente”*. Papi vos ama muito.

Para minha sogra, minha segunda mãe, os meus irmãos, cunhados e tios pelo carinho e vontade de que este meu trabalho saísse para além das minhas expectativas.

Aqueles que não foram arrolados nesta lista que não se sintam de menor valor porque a importância do ser humano está na vida e em tudo que se faz para ajudar o próximo.

Sumário Executivo

No contexto actual do mercado, o atendimento desempenha um grande papel estratégico na atracção e retenção de clientes. Esta atracção e retenção de clientes é consequência da reputação que as empresas criam no mercado em geral e em particular para com os seus clientes, actuais e a partir destes, para os clientes potenciais. Isto reflectirá na sua saúde financeira.

O presente trabalho, cuja motivação se prende com o facto de se constatar que a EDM emprega poucos esforços no serviço de atendimento ao cliente, numa altura em que deveria redobrar os mesmos não só devido às constantes exigências dos seus consumidores que estão a ficar mais informados sobre os seus direitos, mas também por causa dos prováveis novos operadores emergentes na distribuição da energia. Este trabalho, tem como propósito propôr acções estratégicas para o melhoramento do serviço de atendimento ao cliente da EDM;

Após uma análise da informação recolhida constata-se que as principais causas que concorrem para o fraco atendimento na EDM são:

- Não envolvimento de todos os colaboradores no lançamento de novos serviços;
- Concentração de poderes que coloca o cliente num longo periodo de espera;
- Défice na força de venda da empresa e no marketing pós-venda;

- Coordenação deficiente entre os colaboradores da linha da frente e os seus colegas do "back office". Perante as constatações referidas e com vista a que a EDM rentabilize o atendimento e agregue vantagem competitiva, recomenda-se:
- Envolver a linha da frente no desenvolvimento e formas de comercialização do serviço de forma a que ela conheça e domine as características físicas e intrínsecas do mesmo,
- Confiar poderes a colaboradores da linha da frente, gestores e chefes de departamentos para permitir que estes possam decidir sobre casos que envolvam menores valores;
- Tornar os gestores em gestores de excelência, isto é, serem capazes de promover a venda de serviços e o serviço pós-venda;
- Consciencializar a todos os colaboradores, através de seminários e workshops, de modo a entenderem que todos contribuem para o sucesso do atendimento na empresa projectando assim uma imagem favorável desta perante os seus públicos.

Tendo em conta o objectivo final deste trabalho que é o de sugerir acções concretas para o melhoramento do atendimento ao cliente, assume-se que o propósito do trabalho foi alcançado. Também se assume que as recomendações propostas e apresentadas ao longo do presente trabalho alinham aos objectivos da empresa, pelo que se aconselha a sua implementação.

ÍNDICE

ÍNDICE	1-1
1 Capítulo 1 - Introdução.....	1-3
1.1 Introdução.....	1-3
1.2 Motivação.....	1-4
1.3 <i>Problema</i>	1-5
1.3.1 Causa do Problema.....	1-5
1.3.2 Descrição do problema.....	1-6
1.4 Hipóteses.....	1-7
1.4.1 Explicações para um mau atendimento, poderão se resumir nas seguintes hipotesess:.....	1-7
1.5 <i>Objectivos</i>	1-7
1.5.1 Geral.....	1-7
1.5.2 Específicos.....	1-7
1.6 Resultados esperados.....	1-8
1.6.1 Geral.....	1-8
1.6.2 Académico.....	1-8
1.6.3 Na Empresa.....	1-8
2 Capítulo II – Revisão de Literatura.....	2-9
2.1 Modelo Teórico.....	2-9
2.2 Relação entre as variáveis e o modelo teórico.....	2-10
2.3 Descrição do modelo teórico.....	2-10
2.3.1 Fiabilidade.....	2-10
2.3.2 Prontidão.....	2-11
2.3.3 Confiança.....	2-12
2.3.4 Aspectos tangíveis.....	2-12
2.3.5 Empatia.....	2-13
2.3.6 Atendimento.....	2-14
2.4 Serviço de Atendimento.....	2-16
2.4.1 Atendimento presencial.....	2-17
2.4.2 Atendimento à distância.....	2-17
2.4.3 Atendimento telefónico.....	2-17
2.4.4 Atendimento por correio e por carta entregue nos balcões.....	2-17
2.4.5 Atendimento por Correio electrónico (e-mail).....	2-18
3 Capítulo III – Metodologia.....	3-19
3.1 Introdução.....	3-19
3.2 Observação directa.....	3-19
3.3 Recolha de informação.....	3-19
3.4 Clientes inquiridos.....	3-20
3.5 Escolha de amostras.....	3-21
3.6 Características técnicas da entrevista.....	3-21
3.7 Tipo de perguntas.....	3-22
3.8 Limitações encontradas.....	3-22

3.8.1	Bibliografia.....	3-22
3.8.2	Recursos financeiros	3-22
3.8.3	Recolha de informação.....	3-22
4	Capítulo IV – Apresentação e Interpretação dos Resultados.....	4-23
4.1	Situação da EDM.....	4-23
4.1.1	Primeira Fase – Criação e Evolução da EDM.....	4-23
4.1.2	Segunda fase (Transformação da EDM, EE em EDM, EP) B.R nº 28.....	4-23
4.1.3	Situação Interna da Empresa	4-25
	Análise SWOT.....	4-25
4.2	Mercado da EDM.....	4-27
4.3	Análise dos Resultados do Trabalho de Campo.....	4-28
4.4	Interpretação dos Resultados.....	4-36
4.4.1	Operacionalização do modelo teórico	4-36
4.4.1.1	Fiabilidade.....	4-36
4.4.1.2	Prontidão	4-37
4.4.1.3	Confiança	4-38
4.4.1.4	Tangíveis.....	4-39
4.4.1.5	Empatia	4-39
5	Capítulo V - Conclusões e Recomendações.....	5-40
5.1	Inrodução	5-40
5.2	Conclusoes.....	5-40
5.3	Recomendações.....	5-40
5.3.1	Para o público interno.....	5-45
5.3.2	Público externo.....	5-46
6	Referências	6-47
7	ANEXOS	7-48
7.1	Anexo I Cronograma de Actividades	7-48
7.2	Anexo II Resultado do inquérito com clientes.....	7-50
7.3	Anexo III Resultado do inquérito com os colaboradores	7-58
7.4	Anexo IV Questionário aplicado aos clientes externos.....	7-64
	Questionário aplicado aos clientes internos	7-66

1 Capítulo 1 - Introdução

1.1 - Introdução

O presente trabalho de fim de curso de licenciatura em ciências da comunicação, variante de Marketing & Publicidade, tem como finalidade, analisar as percepções do público e contribuir para que a Electricidade de Moçambique possa melhorar a prestação de serviço no “**atendimento**” a seus clientes.

DAVID Freementle (1993), diz que “ *O atendimento ao cliente é o teste final.*” Uma empresa pode fazer tudo o mais certo possível, em termos de produto, preço e marketing, mas se falhar com o processo do bom atendimento ao cliente, corre o risco de perder o negócio ou até mesmo de sair dele.

Nos últimos anos, algumas empresas têm feito enormes progressos no sentido de fornecer altos padrões de atendimento a seus clientes. Por exemplo, no início de 1980, a British Airways tinha uma má reputação quanto ao atendimento. Hoje, ela oferece um padrão de serviço que está entre os melhores, se não for o melhor de todos, no sector das linhas aéreas.

O conceito de atendimento ao cliente não é novo; na verdade ele tem estado na boca da maioria dos gestores das empresas há mais de duas décadas. Mas as vezes o tal conceito só fica nas palavras, intenções e nunca nas atitudes. Muitas vezes, quando se fala sobre o atendimento ao cliente quer-se referir a programas de treinamento caros, em que se distribuem certificados às pessoas que neles participam mas, na prática, o índice do êxito tem sido baixo. Muitas empresas ainda têm que captar os mais simples aspectos do atendimento ao cliente – por exemplo, o atender rapidamente o telefone, responder imediatamente às cartas, fazer com que o técnico de serviço chegue pontualmente ou fazer com que o cliente se sinta bem tratado no balcão.

O aspecto mais desolador de tudo isto é que muitas empresas anunciam atendimento por excelência, através da Publicidade, embora falhem consideravelmente no cumprimento destas promessas ou palavras.

O tema poderá, igualmente, sensibilizar de uma forma aberta ou implícita o cliente interno nos desafios que tem perante o novo modelo de mercado no mundo, bem como a prudência que os clientes externos têm e se tornam mais exigentes no que respeita ao atendimento a partir do balcão, das características exactas do produto, os benefícios e consequências do seu consumo tanto para a saúde como para o ambiente.

Esta proposta de projecto tem a definição da situação ou problema a ser estudado, os objectivos, a revisão da literatura, os resultados esperados, o cronograma de implementação e as vantagens.

1.2 Motivação

A motivação para o desenvolvimento deste trabalho tem a ver com a constatação, segundo os media, de que a EDM, apesar de ser uma grande empresa, com técnicos e uma grande equipa de gestores qualificados e estes entenderem as exigências das condições de Mercado em constante mutação, continua a empregar poucos esforços no atendimento ao cliente. *Onda matinal de 12 de Agosto 2006, clientes da EDM do T3 sem energia há mais de 3 dias e com os seus electrodomésticos avariados há mais de dois meses pela má qualidade de energia e ninguém se responsabiliza. Não há indemnizações* Segundo KOTLER (2000), a empresa de prestação de serviços pode conquistar

o cliente e superar a concorrência, realizando melhor trabalho de atendimento ao cliente, o que implica apostar no investimento nesta área.

Com isso não se pretende dizer que se o atendimento fosse óptimo ter-se-ia índice zero de queixas de insatisfação dos clientes da EDM, mas sim, poderia aumentar a taxa de percentagem de clientes satisfeitos para além do seu grau de confiança na instituição que lhes presta serviços.

1.3 Problema

A EDM é uma das primeiras empresas nacionais a criar balcões modernos de atendimento ao público, mas o consumidor fica horas à fio para ser atendido e muitas das vezes sai descontente dos balcões. Tabela 3, anexo II, 13% diz que foi mal atendido, o que é um número representativo.

Balcões modernos de atendimento são o resultado de ampliação de alguns balcões já existentes e a criação de novos, com condições para uma rápida capacidade de resposta às informações solicitadas pelos clientes, dotados de climatização e totalmente informatizados com o objectivo de torná-los confortáveis para os utentes.

1.3.1 Causa do Problema

Segundo Zemke e Schaaf (1991), *a qualidade do atendimento é um assunto que pode ser enfrentado de forma mais directa, através das acções de gestores treinados e motivados para satisfazer e não para encantar os seus clientes.*

Depois de todo esforço feito pela EDM em criar balcões modernos com

condições de satisfazer os seus clientes, infelizmente uma boa parte destes não fica satisfeita com os serviços prestados. Tabela 3, anexo II, 13% diz que foi mal atendido, o que é número representativo.

Será **Fraco serviço de atendimento?**

1.3.2 Descrição do problema

A EDM durante a data da sua criação, tem sido o único operador de distribuição de energia eléctrica no país, o que lhe confere uma exclusividade no negócio. *Decreto- Lei nº 38/77 de 27 de Agosto.* Por ser o monopolista de distribuição de energia, por enquanto sem nenhum concorrente, muitas vezes furta-se à responsabilidade de manter uma respeitável relação com o cliente.

Embora o cliente saiba que no mercado de fornecimento de energia eléctrica só a EDM o pode fazer, também sabe que deveria encontrar um melhor serviço de atendimento junto desta.

É neste âmbito de exigência do cliente que se tem a necessidade da melhoria de atendimento pela EDM pois não basta a tecnologia de ponta, quando não é aproveitada no máximo como mais valia no relacionamento com os clientes. O relacionamento com clientes pode manifestar-se através do atendimento que se presta, sempre que o cliente apresenta qualquer preocupação à EDM quer em presença quer à distância. É pois interesse deste trabalho abrir espaço para adiantar propostas de melhoramento que se enquadrem nas condições da empresa.

Fundamentando esta ideia ANDERSON Kristin e ZEMKE Ron, (1995) afirmam que “Prestar serviços de satisfação máxima, significa produzir uma experiência

inesquecível para cada cliente. Significa atender expectativas e satisfazer necessidades.”

1.4 Hipóteses

1.4.1 Explicações para um mau atendimento, poderão se resumir nas seguintes hipóteses:

- Primeira hipótese: A EDM está preocupada no melhoramento do atendimento mas enfrenta a falta de Recursos Humanos competentes para o manuseamento adequado do equipamento moderno existente;
- Segunda hipótese: A EDM não está preocupada no melhoramento do atendimento porque tem a certeza de que o cliente não pode prescindir dos seus serviços pois ficará sem energia e mais ninguém lhe poderá fornecer;
- Terceira hipótese: A causa do mau atendimento é gestão centralizada, consequência de uma estrutura inflexível que torna os níveis de decisão inflexíveis.

1.5 Objectivos

1.5.1 Geral

O objectivo principal deste trabalho é:

Analisar as percepções do público interno e externo sobre o nível de atendimento oferecido pela EDM, apresentar recomendações para o melhoramento do atendimento desta instituição.

1.5.2 Específicos

Estudar os procedimentos dos serviços de atendimento aos clientes da EDM;

Identificar e analisar as principais falhas que ocorrem no processo de atendimento da EDM;

1.6 Resultados esperados

1.6.1 Geral

Espera-se que o presente trabalho possa servir para fonte de consulta a futuros estudos que vierem a ser realizados na carreira académica e profissional na área das ciências da comunicação no geral, uma vez que ele aborda questões ligadas ao Marketing de relacionamento.

1.6.2 Académico

Espera-se que o presente trabalho possa servir como documento de consulta para os estudantes que frequentem o curso de Ciências da Comunicação – variante de Marketing e Publicidade, uma vez que aqui serão apresentados aspectos, que julgamos importantes, partindo do princípio de que os conhecimentos teóricos devem conduzir à mudanças de atitudes na prática. Este pressuposto mostra-se relevante para os cursos de licenciatura em ciências da comunicação.

1.6.3 Na Empresa

Espera-se que o presente trabalho também possa servir para fornecimento de dados satisfatórios para o atendimento ao público na EDM e que venha servir de base para a avaliação qualitativa e quantitativa dos trabalhos realizados no

concernente ao atendimento ao cliente tendo em conta os objectivos estratégicos da EDM.

2 Capítulo II – Revisão de Literatura

2.1 Modelo Teórico

Baseado na performance para um serviço de atendimento

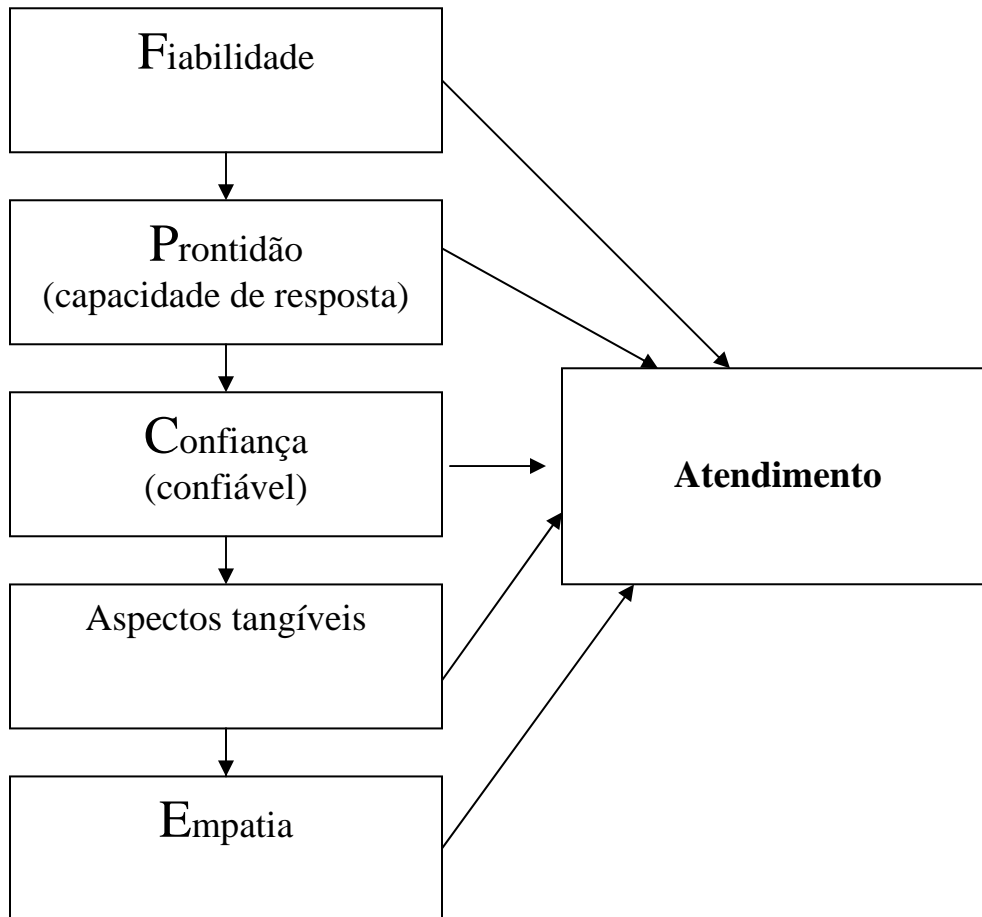


Fig 1: modelo teórico foi concebido a partir dos pressupostos apresentados por Kristin Anderson e Ron Zemke, (1995) Fornecendo um super serviço ao cliente.

2.2 Relação entre as variáveis e o modelo teórico

Segundo KOTLER (2000), a empresa de prestação de serviços pode conquistar o cliente e superar a concorrência. Esta última não existe para a EDM, porque detem o monopólio de produção, transporte e distribuição da energia em Moçambique. Segundo o que se constatou, a EDM reúne uma boa tecnologia na área de distribuição de energia o que não é simultaneamente acompanhado pela satisfação total do consumidor no que se refere ao atendimento. Nota-se grande empenho nas tecnologias de distribuição; mais de 60% de trabalhadores são pessoas formadas em electricidade, 20% formados em áreas comerciais e o resto em outras. Verificámos que o consumidor está quase esquecido porque são pouco visíveis os esforços que a EDM empreende no que se refere à formação de pessoal para um bom atendimento ao seu cliente.

A satisfação das necessidades do cliente passa pela combinação da qualidade de serviço, o tipo de pessoal que executa esses serviços, sobretudo o da linha da frente, sendo que a formação e a capacitação permanentes deste pessoal constituem uma estratégia fundamental para o sucesso do atendimento.

2.3 Descrição do modelo teórico

2.3.1 Fiabilidade

ZEMKE Ron e SCHAAF Dick, (1991). Dizem que *“O bom desempenho no atendimento não é mais casual. As actividades de uma organização notável pelo atendimento, devem ser planeadas, administradas, medidas e modificadas, para que o alvo seja preservado.”* Isto quer dizer que os funcionários devem

conhecer o segredo da empresa, devendo para tal ser seleccionados, treinados, ter autonomia e ser recompensados de forma adequada de modo a que possam satisfazer as expectativas dos clientes.

A Fiabilidade consiste na capacidade de efectuar o serviço prometido com precisão e qualidade. Isto é: o ambiente no balcão de atendimento deve estar preparado até ao menor pormenor para se evitarem falhas, desde o computador, o sistema, as canetas, o papel etc. No balcão de vistorias, para além do anteriormente escrito, é necessário que o equipamento técnico esteja em condições de permitir uma execução rápida e fiável do trabalho permitindo assim uma resposta rápida e correcta aos novos e actuais clientes. Tem acontecido muitas vezes que durante a vistoria de uma instalação eléctrica feita por electricistas e ou empresas privadas, a EDM, tem por obrigação verificar se a instalação feita, respeita os parâmetros exigidos para que receba a corrente da rede, o que tornará o seu requerente num cliente da EDM.

Algumas vezes as brigadas chegam ao terreno e o aparelho para verificar se os cabos não têm nenhuma interrupção não funciona porque as pilhas estão descarregadas. Interrompe-se assim o trabalho ficando o futuro cliente, na expectativa de ter energia, à espera mais algum tempo.

2.3.2 Prontidão

A prontidão tem a ver com a rapidez do serviço e desejo de ajudar o cliente. Nesta alínea, o trabalhador tem que ter acesso à informação, ao segredo da empresa, ao horário de atendimento ao consumidor. Ele não deve ter limitações na utilização do equipamento da empresa para poder prestar um bom serviço

ao cliente externo. Se o horário de atendimento é das 08h00 às 14h00, os computadores deveriam estar on-line a partir de pelo menos às 07h45 para permitir que cada colaborador os pudesse utilizar em tempo útil, sem embaraços, para passar a informação e/ou responder as necessidades dos clientes.

Quando o cliente entra num balcão para efectuar, por exemplo, um pagamento e/ou confirmar alguma informação, não devia esperar mais do que cinco minutos para ser atendido.

2.3.3 Confiança

ZEMKE Ron e SCHAAF Dick, (1991). *“os melhores em atendimento nos atraem por acreditarem que se podem aproximar da perfeição, têm-na como alvo e impressionam com sua audácia como buscar a perfeição e conseguir o sucesso com mais frequência.”* Aqui temos a segurança com que o homem do atendimento deve ter com o seu trabalho ao atender o seu cliente. Ele está seguro do que faz ou fala, pode manter o sigilo, o que faz com que esta segurança adicionada à apresentação física das instalações e ao sigilo profissional, criem uma pré-disposição de confiança do cliente em relação a si e a própria instituição. Nesta alínea é indispensável o conhecimento e cortesia dos colaboradores e a sua capacidade de incutir confiança no consumidor.

2.3.4 Aspectos tangíveis

A apresentação dos colaboradores, o equipamento assim como as instalações, permitem ao cliente externo verificar a organização e também a preocupação da instituição para que ele seja bem recebido. Isto criará nele a pré – disposição e

confiança nela. O cliente Vê e Sente logo à primeira vista a seriedade do seu provedor de serviços. Nos tangíveis encontramos aquilo que o cliente externo pode ver e sentir. Exemplo: o mobiliário, folhetos , arrumação das instalações, a apresentação dos colaboradores etc.

Os elementos tangíveis ajudam a comunicar o valor dos aspectos intangíveis de uma transação de serviço...” ZEMKE Ron e ANDERSON Kristin, Fornecendo um super serviço ao cliente, (1991).

2.3.5 Empatia

A empatia tem a ver com a atenção individualizada e exclusiva proporcionada pela instituição e seus colaboradores ao consumidor. Na empatia, o homem do atendimento deve ter a capacidade de ser muito simpático com o seu cliente e evitar, sempre que possível, uma discussão para além de concentrar a sua energia em corrigir se sempre que falhe. Para este assunto, o segundo vice – presidente da State Farm Insurance, THEO Michelson diz que *“as pessoas não se querem comunicar com uma organização ou computador. Desejam falar com uma pessoa responsável, verdadeira, viva e que irá ouvi-las e ajudá-las a obter satisfação.”* Responder ao cliente com simpatia, coloca o homem do front-line numa situação emocional tão boa. Demonstrar empatia pelos clientes, permite ser profissional e atencioso simultaneamente. Isto faz com que os clientes se sintam importantes. A empatia não pode vir de uma máquina mas de uma pessoa que faz o atendimento. Tal não se tem verificado com a maior parte dos colaboradores da EDM, os da linha da frente , pelo que se recomenda que eles sejam submetidos ao treinamento de forma a saberem ser empáticos. Isto ajudaria bastante a instituição assim como lhes facilitaria o próprio trabalho.

2.3.6 Atendimento

O *Atendimento* como simples acto de atender é revestido de normas e procedimentos que o tornam *eficaz*, elevando o nome da empresa, e *ineficaz*, quando cria espaço de insegurança nos clientes. Em publicidade, segundo BENRTII, et al (1991), a função atendimento é vista como aquela em que o profissional na Agência lidera o processo de desenvolvimento das acções e no cliente, lidera o processo de desenvolvimento das decisões.

Segundo CHACHA (2002), no manual de técnicas de vendas para o Instituto das Telecomunicações de Moçambique, " *o Atendimento é definido como um dos que reforça as técnicas de venda e de fidelização de clientes.*" Na verdade, o atendimento pode funcionar como um autêntico interruptor de relacionamento entre o provedor de serviços e o seu cliente. O nível de atendimento pode condicionar um bom ou mau relacionamento entre os intervenientes. Por sua vez, um mau atendimento pode contribuir para a inibição ou rejeição do cliente potencial em procurar serviços de uma empresa. Assim, a partir destes conceitos podemos inferir o atendimento como um conjunto de esforços que as organizações/empresas realizam para proporcionar satisfação ao cliente. Uma boa relação de atendimento passa por um fluxo conforme se apresenta na fig2 a seguir.

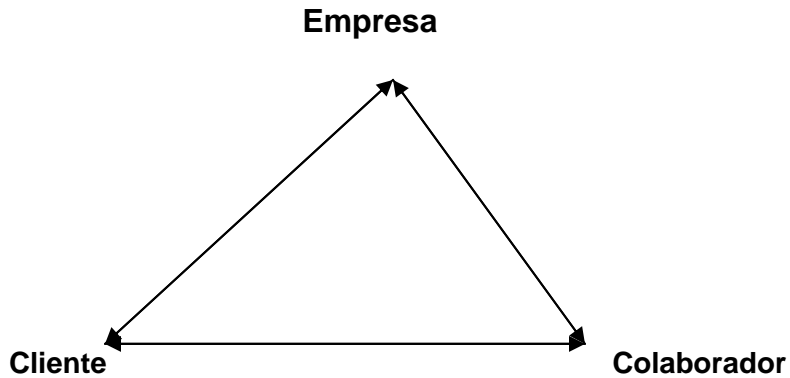


Fig. 2: Fonte; Manual do Instituto de Formação Bancária (1989)

Há três actores essenciais na relação de atendimento: o cliente (quem procura serviços), o funcionário (que é o meio pelo qual a empresa se comunica com o cliente e vice-versa) e a empresa (entidade que oferece os serviços).

Conforme argumenta LOVELOCK (1998) “o atendimento ao cliente, sobretudo o presencial “face a face”, constitui o “momento da verdade”. Neste, a empresa através da sua linha da frente, deve mostrar *confiança*, dando informações específicas, olhar para o cliente, falar com a cabeça erguida; ser *cortês*, isto é, ser bem educado, ouvir atentamente o cliente e não interrompê-lo enquanto fala; ser *comunicativo* – evitando terminologia técnica porque dificilmente o cliente se sentirá satisfeito (informado); observar as reacções do cliente enquanto conversam; e, acima de tudo, demonstrar atenção às preocupações do cliente, isto é, o colaborador da EDM deverá descobrir as necessidades do cliente e confirmar com ele o que percebeu. Estas acções contribuem para a promoção da imagem da empresa porque o cliente apercebe-se de que a empresa manifesta preocupação com as suas inquietações e fica satisfeito. Esta satisfação pode levá-lo à fidelização. Segundo a prática, o cliente satisfeito tem

tendência a propagar ou falar bem da empresa e dos seus serviços. Isso significa levar a imagem da empresa para o mercado, ou seja, promover a imagem tanto institucional como de marketing.

2.4 Serviço de Atendimento

Segundo FREEMANTLE David (1993), *Incrível atendimento ao cliente, o surpreendente é que o conceito de atendimento ao cliente não é novo; na verdade tem estado na boca da maioria dos gerentes das empresas nas últimas décadas.* Muitas vezes o tal atendimento fica nas palavras uma vez que a sua execução precisa de pessoas treinadas para o tal. O atendimento não é nenhum produto que se pode encontrar na montra de um serviço à espera que o cliente o compre. O atendimento é sentido e avaliado por um cliente quando este se dirige a uma instituição a procura de um serviço ou informação. A forma como ele é recebido até a satisfação da sua necessidade, ele sentirá que foi bem ou mal atendido. A este sentimento ou estado de espírito criado pelos funcionários que o atenderam, ditarão um bom ou mau atendimento.

ZEMKE Ron com SCHAAF Dick (1988), *A nova Estratégia do Marketing: atendimento ao cliente, dizem: para começar, um produto é tangível, um atendimento é intangível. Ele não necessita de espaço na prateleira, não tem stock...ele não existe até que seja solicitado pelo recebedor (Cliente).* Daí que o atendimento depende da formação e preparação dos colaboradores da "front-line" que lidam directamente com o consumidor.

2.4.1 Atendimento presencial

O atendimento presencial na EDM é o contacto entre o cliente e o colaborador da linha da frente, isto é, atendimento face a face. Este tipo de atendimento, inclui circunstâncias tais como: pedido de informações para a adesão aos serviços oferecidos pela empresa (vistorias, assinatura de contratos, instalação de energia, serviços suplementares, apresentação de reclamações, entre outras) e o pagamento da conta.

2.4.2 Atendimento à distância

O atendimento à distância envolve três formas: através do telefone, por correio por carta entregue nos balcões e por correio electrónico (e-mail)

2.4.3 Atendimento telefónico

Segundo alguns autores, a missão do “call center” é de construir um relacionamento a longo prazo entre a empresa e seus clientes. Este atendimento conforme o nome sugere envolve intervenientes que estão distantes um do outro. O atendimento telefónico é particularmente usado para contactos rápidos, como por exemplo, pedidos de informações e ou passagem de informações. Ele deve estar organizado de modo que as transferências internas que se efectuam de um atendedor para outro, não sejam perceptíveis para o cliente e muito menos morosas. Através do uso do Cti (*Computer telephone integration*), em que as informações registadas pelo atendente são automaticamente transferidas para outra pessoa que retoma o diálogo de onde o primeiro atendente parou, não havendo motivo para a repetição da mesma mensagem.

2.4.4 Atendimento por correio e por carta entregue nos balcões

Normalmente os clientes recebem as facturas e comunicação de corte nas suas instalações levando-os a dirigirem-se a um dos balcões para solucionar o problema. Dos poucos clientes que têm que enviar cartas à EDM, são

reclamações que muitas vezes são apresentadas pessoalmente aos balcões e quando estes demonstram incapacidade de resolvê-las aconselham ao cliente a escrever para que o assunto possa chegar às chefias. Nestes casos o cliente tem que fazer muitas visitas ao balcão porque as respostas têm sido morosas.

2.4.5 Atendimento por Correio electrónico (e-mail)

A EDM é uma das empresas pioneiras na introdução do serviço de e-mail como meio de comunicação com a sua clientela.

Porém, até ao momento ainda não desenvolveu nenhum programa institucional de divulgação desse meio. Actualmente, o serviço electrónico é mais usado para o envio de facturas e divulgação de serviços para determinados clientes. Assim seria de fortificar e estimular o uso deste tipo de interacção aos clientes utentes de e-mail uma vez que, para além de reduzir distâncias, mantém um relacionamento a longo prazo e fornece habilidades aos clientes no uso e aproveitamento das novas tecnologias de informação.

3 Capítulo III – Metodologia

3.1 Introdução

O presente trabalho realizou-se unicamente com base nos recursos constantes neste capítulo.

Foram revistos livros que constam na bibliografia. Esta consulta inclui pesquisa na Internet, para a recolha de material adicional para o enriquecimento do tema.

3.2 Observação directa

Consistiu na observação do comportamento e atitude do pessoal da EDM e do cliente no processo do atendimento nos balcões seleccionados para o estudo. A observação foi realizada uma semana antes do início das entrevistas. Realizou-se a observação dos procedimentos internos, atitudes dos gestores, em relação a clientes e funcionários durante uma hora. A razão da opção deste espaço de tempo teve como base, evitar o despertar de atenção dos colaboradores para que não pudessem agir de forma diferente daquela que tem sido o seu normal. O período total de observação foi de vinte e seis dias, à razão de 8 horas por dia a 15 funcionários de área distintas do “front-line”, cobrindo um total de 3 balcões de um número de 9 existentes na cidade de Maputo.

3.3 Recolha de informação

O primeiro passo dado na recolha de informação foi entrevistar os Directores da área comercial e de vistorias, os chefes de departamentos de grandes clientes

(indústrias), clientes especiais (missões diplomáticas) e clientes normais (consumidores domésticos/pequenos escritórios); com vista a recolher subsídios para a concepção do questionário, de: 2 Directores

3 Chefes de departamento

15 Gestores

De um universo 255 clientes internos, sendo 3 directores da área comercial, 1 das vistorias 12 chefes de departamento 40 gestores 25 caixas e o resto simples colaboradores da facturação e outros que têm tido algum contacto directo com os clientes externos.

Depois da elaboração do questionário e verificação da sua aplicabilidade, seguiu-se a fase das entrevistas com clientes e colaboradores.

Para que a diversidade dos clientes da EDM fosse representada, foram seleccionados para a recolha de informação os balcões da sede comercial da EDM onde se encontram cadastrados todos os segmentos de clientes da instituição.

3.4 Clientes inquiridos

Os dados apresentados neste trabalho são representativos dos clientes externos dos balcões centrais, do balcão da Karl Marx e do balcão das Forças Populares. A selecção destes balcões baseou-se no facto de o autor não possuir fundos para auscultar outras províncias para além de que a maioria dos segmentos de clientes da EDM se encontram na cidade de Maputo. Estima-se em 32 000 a população que constitui clientes externos e 255 de clientes internos da EDM nos balcões objecto de estudo.

3.5 Escolha de amostras

Foram no total inquiridos 115 clientes dos quais 100 são externos e 15 internos (colaboradores). A escolha do tamanho da amostra foi baseada no cálculo para proporções de MULENGA, Alberto. Introdução à Estatística, Teoria Elementar de Amostragem, pag.82, ex. 5.4 Maputo,(2004)

$$n = \frac{z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{\epsilon^2 \cdot (N-1) + z^2 \cdot p \cdot q}$$

onde ϵ^2 = erro aceitável

z= valor da tabela de distribuição

p= proporção do fenómeno pesquisado na população

q= proporção da característica não pesquisada na população

Os directores e chefes anteriormente referidos, não se encontram inclusos nesse número.

3.6 Características técnicas da entrevista

Foi aplicado um questionário directo registado por escrito, para permitir a recolha de dados em pouco tempo, esclarecimento de dúvidas que pudessem surgir de ambas partes (entrevistado/entrevistador) e porque facultava a observação às reacções do respondente.

3.7 Tipo de perguntas

O método qualitativo com perguntas fechadas e algumas abertas que permitissem ao respondente fundamentar o seu sentimento sobre o atendimento na EDM foi o concebido para a recolha de informação.

3.8 Limitações encontradas

As principais limitações para o desenvolvimento deste trabalho foram as seguintes:

3.8.1 Bibliografia

A quantidade de livros disponíveis no Mercado, relacionados com o tema escolhido é limitada e para além de que os disponíveis, na sua maior parte vêm escritos em língua inglesa, requerendo tradução, a qual envolve custos adicionais para o autor.

3.8.2 Recursos financeiros

A falta de fundos limitou a área de estudo, tendo focalizado apenas a cidade de Maputo onde facilmente se podia deslocar sem precisar de recursos adicionais.

3.8.3 Recolha de informação

Constituiu uma das dificuldades o não fornecimento de informação precisa por parte de algumas pessoas chaves na EDM.

4 Capítulo IV – Apresentação e Interpretação dos Resultados

4.1 Situação da EDM

4.1.1 Primeira Fase – Criação e Evolução da EDM

Depois da Independência, houve a necessidade de reestruturar o sector tanto da electricidade como o das águas de forma a responder cabalmente às necessidades específicas do mercado assim como facilitar a prestação de serviços ao cliente. Essa reestruturação ditou em primeiro lugar, a dissociação das funções desempenhadas pelo SMAE, Serviços Municipalizados de Água e Electricidade, criando-se as empresas **Electricidade de Moçambique, EE** e **Águas de Moçambique, EE**.

A Empresa Estatal Electricidade de Moçambique é assim criada a partir de 27 de Agosto de 1977, ao abrigo do Decreto - Lei 38/77 com o objectivo de estabelecimento e a exploração do serviço público de produção, transporte e distribuição de energia eléctrica.

Uma das principais tarefas foi a de agregar todos os centros de produção num corpo único de modo a melhorar a satisfação das necessidades de energia eléctrica para o desenvolvimento da agricultura, indústria, serviços e consumo doméstico nas condições difíceis de então.

4.1.2 Segunda fase (Transformação da EDM, EE em EDM, EP) B.R nº 28

I série- SUPLEMENTO, de 17 de Julho de 1995

No âmbito das decisões do governo com vista a reorganizar, transformar e redimensionar o sector empresarial do estado, a EDM foi transformada, em 1995, ao abrigo do Decreto – Lei 28/95 de 17 de Julho, de EDM, EE em Empresa Pública, passando a ser designada por EDM, EP. Esta transformação verifica-se numa altura em que o desenvolvimento económico do País crescia, e conseqüentemente o bem estar das populações também crescia, era então necessário dotar a EDM, EE da moldura legal definida para as empresas públicas, pela Lei 17/91, de 3 de Agosto, o que lhe permitiria tornar-se num importante instrumento da política económica governamental para além de poder ter maior capacidade de gerir o número de clientes que iria aumentar. A “nova EDM “ (EDM – EP), passou a orientar e desenvolver a sua actividade tendo sempre em conta *a melhoria da qualidade dos serviços ao cliente* e a eficiente utilização de energia, promovendo assim a sua imagem. Para poder proporcionar uma maior atenção aos clientes, segundo Decreto – Lei 28/95 de 17 de Julho a EDM, EP segmentou-os da seguinte forma:

- Grandes clientes – São grandes clientes todos os consumidores enquadrados na **Média Tensão** (sobretudo indústrias). A designação de grandes clientes não é uniforme na EDM. Ela varia de direcção a direcção dependendo da área operacional onde o consumidor estiver instalado. Por exemplo numa determinada área o consumo de 7000Kw

pode ser considerado grande e noutra muito grande e na terceira pode ser considerado pequeno consumo.

- Clientes especiais, são as missões diplomáticas. Estão enquadrados nos consumidores de **Baixa Tensão**.
- Clientes normais, são todos os consumidores domésticos, escritórios e casas comerciais que estejam acima de 100kw mensais. Pertencem à **Baixa Tensão**.
- Clientes de consumo social, pertencem à **Baixa Tensão**, os seus consumos são de 0 a 100 kw. Nesta faixa a maioria são os utentes do **credelec**, o pré- pago da EDM.

Cada classe ou segmento de clientes é gerido por um departamento com o mesmo nome, com gestores e cabendo a cada gestor uma carteira de clientes previamente definida. Os três departamentos funcionam no mesmo espaço físico, separados por divisórias que não oferecem condições para um atendimento personalizado, com excepção dos clientes especiais e alguns consumidores de média Tensão, que são atendidos em gabinetes mais personalizados.

Situação interna da empresa

4.1.3 Situação Interna da Empresa

Análise SWOT

Com base na informação recolhida junto do público interno, formulou-se a seguinte análise swot.

Pontos Fortes da EDM

- ❖ Implantação no mercado. A EDM tem maior cobertura territorial o que a torna amplamente conhecida até nas zonas mais recônditas. Detém até ao momento o monopólio de mercado no sector de transporte e distribuição de energia eléctrica, segundo indica o decreto de sua criação.
- ❖ Infra-estrutura estável em todo o país. Ao longo da sua existência a EDM foi apostando na construção e manutenção de infra-estruturas em todo o país.
- ❖ Proprietária de uma vasta infra-estrutura moderna, a EDM desenvolveu-a capacitando-a para responder às necessidades actuais e futuras de suporte de novas tecnologias.
- ❖ A EDM possui recursos humanos jovens com formação, experiência, capacidade de rápida absorção da tecnologia moderna, etc.

Pontos Fracos

- ❖ Estrutura organizacional pesada
- ❖ Processos de negócios centralizados
- ❖ Fraca preparação do pessoal do “front-line”
- ❖ Processos longos para se conseguir ligação da energia

Oportunidades

- ❖ Aparecimento de novos projectos/investimentos;
- ❖ Mais demanda pela energia
- ❖ Grande procura nas zonas rurais;
- ❖ Crescimento das cidades;

Ameaças

- ❖ Probabilidade de entrada de novos transportadores e distribuidores de energia eléctrica em Moçambique;

KOTLER (2000), sustenta que o sucesso de uma empresa depende não só do facto de os seus negócios responderem aos requisitos – chave, mas também de poder estar acima dos pontos fortes de seus concorrentes. Quanto aos requisitos-chave, a EDM não explora de forma efectiva as suas forças para rentabilizar o atendimento. A empresa possui recursos humanos jovens com formação, experiência e capacidade de absorção rápida da tecnologia moderna. Porém não explora esses recursos de forma a responder às oportunidades oferecidas pelo mercado.

4.2 Mercado da EDM

O rápido desenvolvimento rural e agrícola, a expansão da rede eléctrica doméstica e regional, a participação na exploração do potencial hídrico do País, pressupõem transformações profundas na orientação do mercado em

geral e com maior incidência na indústria energética. Para responder a este desenvolvimento a EDM, prepara-se para mais uma fase de expansão e consolidação, resultante, por um lado, do crescimento económico do País, e por outro, da aprovação da Lei de Electricidade, abrindo-se assim a possibilidade de concorrência no sector eléctrico nacional. (*Novo método de gestão da EDM, www.edm.co.mz*)

4.3 Análise dos Resultados do Trabalho de Campo

O tema fundamental deste trabalho é “A importância dos serviços de atendimento ao público numa empresa moçambicana, caso EDM.” segundo o site <http://www.escola@abrasnet.com.br>, o cliente é a base de qualquer empresa e, para obterem melhores resultados, as empresas têm como objectivo fundamental a busca da satisfação e da fidelização do cliente. Essa satisfação é determinada pelos procedimentos adoptados pela empresa, através do seu representante na linha da frente, na sua interacção com o cliente – indivíduo que procura serviços.

Como dizia KRAUSZ, (1981). A organização é o resultado da interacção dinâmica entre comportamentos, sendo a sua sobrevivência condicionada à capacidade que esta tem de interagir com os seus públicos. É o colaborador da linha da frente que representa os interesses da EDM junto do cliente e transmite à empresa as necessidades e as expectativas do cliente. Constatase que no

lançamento de novos serviços da EDM não se tem verificado o envolvimento da peça fundamental na promoção de vendas, pois, segundo a informação dos inquiridos, o cliente interno é colocado ao nível do cliente externo ao acompanhar o lançamento de novos serviços através da comunicação social. O colaborador não se sentirá confiante em falar de um serviço que não conhece e cujos benefícios nem domina. A falta de confiança deste vai criar “ruídos” na mensagem que este pretende transmitir ao cliente.

Segundo alguns colaboradores, no lançamento do serviço, CREDELEC, embora fizesse parte do plano da empresa, faltou informação e formação adequada aos colaboradores da linha da frente e até hoje, quando são confrontados pelos clientes à procura de informação, remetem-nos aos serviços técnicos ou ao chefe que pode dar informação correcta ou ainda ao colega que trata especificadamente do CREDELEC.

- ❖ *Constatou-se igualmente que existe uma deficiente interacção com o cliente.* Tabela 3- Sentimento do Cliente sobre como foi atendido, 39% afirma que foi mal atendido contra 33% de razoavelmente atendido.

Até ao momento, verifica-se fraca coordenação na cadeia de valor. Muitas vezes o cliente toma conhecimento da existência de novos serviços através dos órgãos de comunicação e não através do seu gestor nem da força de vendas;

❖ *Centralização de poderes.*

Os princípios de liderança sustentam que a confiança que a empresa mostrar aos seus colaboradores, através da delegação de poderes, vai agregar maior valor para as empresas pois, eles se sentirão confiados pela empresa e desenvolverão grandes esforços para a satisfação do cliente.

Num processo de mudanças, a redução dos níveis hierárquicos e de centralização de poderes são factores importantes e contribuem para o desenvolvimento profissional do próprio funcionário uma vez que, para ponderar tem que se conhecer profundamente o produto/serviço. Verifica-se que na EDM, o pessoal da linha da frente assim como os gestores de clientes não estão dotados de poderes para decidir, mesmo quando se trata de problemas de resolução simples. Esta situação coloca o cliente num longo período de espera para ver resolvida a sua pretensão. Por isso, recomenda-se a delegação de poderes a funcionários de confiança para decidirem sobre questões de resolução simples tais como, para casos de reclamações, quando são valores que envolvam pequenos montantes, por exemplo até mil meticais.

❖ *Deficiente colaboração entre os funcionários da linha da frente e os do “back office”.*

Todos os sectores que compõem a empresa contribuem directa ou indirectamente para a qualidade de atendimento ao cliente. A lentidão com que os colaboradores do “back office” atendem às solicitações dos colegas do “front

line”, dificulta o desempenho desejado dos últimos e conseqüentemente, a satisfação do cliente. O conhecimento da empresa pelo cliente muitas vezes limita-se ao espaço onde este é atendido, a sala e a pessoa que o atende. O cliente não chega a entender que por detrás do atendedor existe uma cadeia de vários sectores para a criação da sua satisfação. Porém, ele não é obrigado a entender isso. LOVELOCK - (1998), sustenta que o que se passa no “back office” é de menos interesse para o cliente. O que lhe interessa é ter o seu problema resolvido.

O princípio de relações públicas internas deve ser válido e a luta de cada colaborador deve culminar com a facilitação do trabalho do outro de modo a criar ambiente favorável da empresa perante seus públicos. Além disso, o marketing da linha da frente pressupõe que os funcionários não ligados às vendas devam agir de forma a proporcionar melhor serviço de venda. Desta forma a EDM teria as suas actividades alinhadas e deixariam de acontecer situações embaraçosas onde o cliente ao pedir uma informação, por exemplo do pagamento da energia via transferência bancária (ATM), segundo o cliente externo durante a pesquisa, ao proceder ao pagamento por essa via, fique com energia cortada porque não foi apresentar aos balcões da EDM o certificado (Recibo) da transferência porque noutra balcão ele fora informado que bastava transferir e o pagamento

estava feito. Esta informação não só cria transtornos para cliente, que se vê privado de energia eléctrica, como também, se mostra uma imagem negativa da empresa.

Dos estudos feitos na preparação desta tese, em resposta a terceira questão (anexo- resultado com clientes, tabela 3) conclui-se que a relação da EDM e o cliente é boa. Porém estes esforços são, em alguns casos, manchados pelo comportamento pouco digno de alguns colaboradores quando por exemplo, não mostram confiança na informação que passam aos clientes, falam ao telefone e/ou conversam com colegas sobre assuntos alheios ao trabalho colocando o cliente num longo período de espera para ser atendido.

Expectativa do cliente quando entra num balcão da EDM

Mais de 70% dos clientes entrevistados procuram os serviços da EDM e para eles, entende-se ser falta de profissionalismo o cliente esperar mais de cinco minutos na fila para ver a sua pretensão atendida. A expectativa do consumidor dos serviços da EDM, ao deslocar-se a um dos balcões é de encontrar colaboradores profissionais que o atendam com rapidez, respeito e simpatia. (anexo – resultado com clientes, tabela 4).

51% dos clientes entrevistados considera cinco minutos, tempo aceitável para se efectuar um pagamento ou receber uma informação em qualquer dos balcões da EDM. Esta expectativa pode ter resposta na questão do “tempo que o cliente esperou para ser atendido, tendo a maioria (54%) esperado até cinco minutos.

Este período prolonga-se por mais de vinte minutos, chegando a ultrapassar uma hora nos dias de pagamento, considerados dias de pico.

Período de cobrança

Segundo os serviços de facturação da EDM, o período de cobrança decorre entre os dias 5 a 20 de cada mês, embora o calendário não seja rigorosamente respeitado pela parte desta, uma vez que as facturas são produzidas consoante as zonas da cidade de Maputo. O cliente tem então, 15 dias para efectuar o seu pagamento. Muitas vezes os balcões ficam cheios nos dias de pico porque os clientes só no último dia é que se preocupam em fazer os seus pagamentos, por causa dos cortes que poderão ser executados logo na semana seguinte. A EDM dá um espaço razoável aos seus clientes para honrarem com as suas obrigações. O problema reside, na maioria das vezes, no atraso das entregas das facturas aos clientes.

Formas de pagamento

A EDM em coordenação com alguns bancos comerciais, introduziu até ao momento três modalidades de pagamento, tais como o **débito directo**, **pagamento via ATM** e a **transferência bancária**, que não exigem a deslocação do cliente à agência.

Mas os clientes continuam a preferir as formas tradicionais de pagamento-deslocação do cliente a agência. Este fenómeno, que carece de estudo dentro da empresa, pode encontrar explicação no facto de alguns clientes não estarem

em condições de usar as facilidades de pagamento introduzidas pela empresa para além da fraca divulgação destes serviços, segundo o pronunciamento de alguns inquiridos, clientes externos.

Uma outra explicação que se pode depreender destas práticas, é que os clientes das empresas fornecedoras de serviços, tais como a EDM, Águas, TDM, etc. criaram ao longo dos anos hábitos relativos à prestação deficiente de serviços por parte das referidas empresas. O cliente acaba sendo vítima desses erros. Para sua segurança, o consumidor prefere efectuar o pagamento e ter o recibo como confirmativo da efectivação do pagamento em caso de qualquer equívoco, segundo declarações da maioria dos clientes inquiridos.

Usando as facilidades referidas, para ter recibo, o cliente tem que se deslocar ao balcão, exhibir o comprovativo para lhe ser passado o recibo. O que se pode considerar duplicação de esforços.

Logo a seguir à concepção do produto, sobretudo quando ele é também direccionado ao segmento de média e baixa tensão, onde se podem encontrar consumidores com baixa renda, o lançamento deveria ser antecedido de uma sondagem para se avaliar a adesão que esses serviço vai merecer, pois que segundo os inquiridos muitos deles viram os seus contadores a serem trocados por contadores CREDILEC sem saberem o que isso realmente era.

Pressupostos básicos para um bom atendimento na EDM

Tanto para clientes como para colaboradores, a rapidez no atendimento é uma das qualidades referidas em primeiro lugar. Para os clientes, a lentidão no atendimento é consequência da falta de profissionalismo, porque não conseguem ser comunicativos, conversam com os colegas ou ao telemóvel com os clientes à espera.

Alguns clientes inquiridos, 13% sentem falta de uma resposta satisfatória por parte da EDM. A resposta satisfatória não deve depender da razão ou da culpabilidade do cliente.

Mesmo uma reclamação do tipo improcedente, onde o cliente é culpado, a resposta pode ser satisfatória para o cliente quando for apresentada com argumentos que o convençam. A linha da frente deve estar fortalecida de modo a usar todo o seu saber comunicativo e encontrar uma solução satisfatória para o cliente.

Para os colaboradores, um dos pressupostos básicos para um bom atendimento considerados essenciais no atendimento na EDM é a informação e formação no lançamento de novos serviços, bons salários para a linha da frente, entre outras.

(ver o resultado do inquérito com os colaboradores Tabela 2) só 8,3% de trabalhadores está sempre actualizados.

Em resumo, considera-se o profissionalismo uma qualidade em que a empresa deve apostar. A EDM é uma empresa com facilidades a um nível aceitável, mas

pode melhorar ainda mais e por isso se recomenda que invista na capacitação permanente dos colaboradores, sobretudo os da linha da frente, dado que as exigências no atendimento vão sendo cada vez maiores. Normalmente o que acontece é que empresas com cultura de integração interna de actividades e cadeia de valores, facilmente desenvolvem a cultura de adaptação ao mercado, o que inspira confiança ao público em geral. Mas, muitas vezes verifica-se a falta de um casamento directo entre o esforço empreendido na aquisição de facilidades e a prestação de serviços ao cliente. Vezes há que o cliente acaba sendo confrontado com situações frustrantes que não contribuem para o bom nome da empresa.

4.4 Interpretação dos Resultados

4.4.1 Operacionalização do modelo teórico

4.4.1.1 Fiabilidade

Pode-se perceber que a EDM tem uma rica organização e boa capacidade de planificação no lançamento de novos serviços. Estes são autorizados pelo Conselho de Administração antecedido de workshops que envolvem todo pessoal técnico e comercial. Segundo a Direcção comercial, a informação sobre as decisões da empresa é passada aos funcionários através da intranet, ordens de serviço, circulares, jornais internos. A empresa elabora um plano trienal de onde extrai anualmente o plano ajustado referente ao período em execução. A ordem de serviço funciona como um instrumento de formalização para casos de lançamento de novos serviços. Mas, durante a conversa com alguns

colaboradores, a maioria afirmou que não são informados e nem capacitados sobre a entrada de novos serviços. CHIAVENATO (1999), observa que nem sempre que se escreve significa que se lê, assim como falar nem sempre significa ser ouvido, o que significa que é importante que nas suas comunicações, a EDM tenha a certeza de que a mensagem foi recebida pelos públicos correspondentes e interpretada segundo os objectivos pretendidos.

Segundo a argumentação do mesmo autor, na introdução de novos serviços a preocupação das chefias é a transmissão vertical de novos conceitos tanto aos clientes como aos funcionários, conceitos esses que em alguns casos jamais foram percebidos. Mesmo que a informação sobre o lançamento de um determinado serviço chegasse aos colaboradores através dos instrumentos referidos, não seria o suficiente para eles saberem manusear o serviço através de uma ordem de serviço.

4.4.1.2 Prontidão

Segundo alguns teóricos, a importância que a empresa proporciona ao pessoal, vai determinar a qualidade de serviço que esse pessoal desenvolve. No caso de atendimento ao cliente, o sucesso depende do desempenho íntegro do pessoal envolvido, sobretudo no que diz respeito à rapidez no atendimento e o desejo de ajudar a solucionar a preocupação do cliente. A EDM apresenta um quadro de pessoal jovem, com muita disposição de trabalhar. Porém, alguns dos colaboradores da linha da frente encontram-se insatisfeitos, apresentam

algumas limitações no domínio do equipamento disponível, queixam-se da falta de estímulos, etc.

Um dos aspectos que não estimulam o trabalhador da EDM, é a permanência prolongada num determinado posto de trabalho com as mesmas descrições de tarefas, o que cria espaço para a rotina concorrendo para a fraca produtividade.

Na EDM encontramos situações em que alguns colaboradores estão há dez anos a realizar o mesmo trabalho, (ver o inquérito com colaboradores). Esta situação além de concorrer para a fraca produtividade não contribui para o desenvolvimento profissional do trabalhador pois, chega a atingir a fase de estagnação por não haver mais nada a aprender e a *prontidão* desejada para atender o cliente desaparece, criando assim o espírito de arrogância .

4.4.1.3 Confiança

O trabalhador da EDM tem acesso à formação e capacitação. Porém sentimos que algumas formações são realizadas para o cumprimento do programa de formação, porque a selecção dos formadores respeita apenas ao nível académico. Este não é considerado suficiente para a transmissão de conteúdos como a especificação da formação para o atendimento. Criam-se então, bases para que o colaborador da linha frente esteja confiante do seu desempenho junto ao cliente. Em alguns casos, para melhor compreensão dos mesmos, os formandos acabam recorrendo aos colegas, por causa das deficiências nas formações.

4.4.1.4 Tangíveis

Neste capítulo, segundo as sondagens, a EDM em relação a algumas empresas de prestação de serviços, como a TDM, Águas de Moçambique e alguns Bancos, apresenta um dos melhores serviços de atendimento sobretudo quanto às instalações onde são recebidos os clientes, apresentação dos colaboradores, o sistema de open space. Enfim, em tangíveis a EDM apresenta-se muito bem.

Constatamos também que apesar dos esforços há ainda muitos aspectos que merecem melhoramento no atendimento, no seu todo.

4.4.1.5 Empatia

Os colaboradores da EDM, na sua maioria, sobretudo os da linha da frente, na maior parte das vezes não conseguem ser empáticos porque se o cliente se apresenta depois de ele ter discutido com outro poderá ser também mal interpretado saindo a perder tanto a EDM que ele representa como o cliente que não vê o seu problema ser solucionado.

Quanto a empatia, deve-se insistir bastante neste capítulo para que os colaboradores, independentemente de seus estados emocionais, estejam cautelosos e confiantes ao atenderem o cliente. É importante para o cliente, que o colaborador entenda o que ele lhe está a dizer, que não confunda a empatia com a simpatia. Demonstrar empatia com o cliente permite que o colaborador seja profissional e atencioso simultaneamente.

5 Capítulo V - Conclusões e Recomendações

5.1 Introdução

O objectivo final deste trabalho é sugerir acções concretas para melhorar o serviço de atendimento ao cliente, e que sirva de efeito multiplicador nas relações cliente/EDM.

5.2 Conclusões

Ao longo do trabalho foram identificados problemas que constituem constrangimentos para um ambiente saudável no serviço de atendimento, tais como:

- A falta de envolvimento da linha da frente no desenvolvimento e lançamento de novos serviços;
- Concentração de poderes como consequência de estrutura pesada, o que coloca o cliente num longo período de espera;
- A deficiente coordenação entre a linha da frente e o “back office”.

5.3 Recomendações

Assim, foram adiantadas propostas concretas para a promoção de um ambiente saudável na EDM e, para consequentemente proporcionar um atendimento cada vez melhor ao cliente. A promoção desse ambiente saudável passa necessariamente e sobretudo, pelo reconhecimento do cliente interno - o colaborador, em especial o da linha da frente, como peça fundamental na capitalização da empresa.

Cabe-nos afirmar que as recomendações que apresentamos, são compatíveis com os recursos internos da EDM, assumindo também que a implementação da maior parte delas não representa custos elevados para a empresa.

Por último, é de recomendar a sua implementação pois trará impacto positivo na relação entre os seus públicos.

Para que tal aconteça, propõe-se à EDM o seguinte:

- Apostar em tornar os seus colaboradores em gestores por excelência, o que significa que devem estar capacitados para melhor atender aos clientes;
- Descentralizar e agilizar os processos de negócios, depositar confiança aos subordinados, delegando-lhes poderes para a realização e tomada de decisão de algumas tarefas. Isto vai contribuir para atingir os níveis de desempenho desejados e ao mesmo tempo para a maturidade profissional dos colaboradores;

Conceber mecanismos apropriados de comunicação, sobretudo interna de forma a envolver todo o colaborador nas principais decisões da empresa. Actualmente a EDM enfrenta de alguns problemas neste tipo de interacção, pois, em alguns casos, a linha da frente tem dificuldades de fornecer informação adequada ao cliente.

Os clientes queixam-se de receber informação incompleta e não uniformizada quando se dirigem aos diferentes balcões para pedido de uma mesma informação.

O sistema de atendimento telefónico na EDM está instalado de modo que, se o operador não estiver em altura de satisfazer a preocupação do cliente, este aguarda em linha enquanto o operador recebe instruções e/ou espera pela decisão do seu supervisor ou pela vinda de alguém competente que possa solucionar a solicitação do cliente, levando este a ter que repetir novamente a sua preocupação.

Passando de um atendedor para o outro e repetindo a mesma preocupação, o cliente fica muito tempo à espera em linha e este procedimento para além de o irritar e fazer gastar dinheiro desnecessariamente, cria uma insegurança no cliente em relação a EDM, transmitindo também falta de sintonia entre os trabalhadores.

A maior parte dos clientes mostra-se insatisfeita com os circuitos seguidos pelas reclamações que reportam ou depositam na EDM pois, raras são as vezes em que as respostas sejam dadas em menos de 30 dias e com a agravante de, algumas vezes, o consumidor estar a ser penalizado sem culpa alguma uma vez que a demora da resposta e/ou reparação da avaria depende da reclamação feita e ainda não respondida.

É na interacção entre a EDM e o cliente que ela através da sua linha da frente, deve procurar dar o seu máximo, oferecendo um atendimento personalizado,

manifestando interesse na percepção e procura de solução para as preocupações dos clientes. Para isso, é de sugerir que a EDM antes de colocar o serviço à venda, invista igualmente nas facilidades para a aquisição do mesmo pelo cliente. Ademais, o cliente precisa de ser informado sobre que balcão atende que cliente e os colaboradores da linha da frente devem estar seguros e confiantes do trabalho que realizam; precisam de informação e formação contínuas sobre tudo o que se passa na empresa. Precisam igualmente de ser capacitados e confiados para decidir sobre casos menores.

A formação irá, ao mesmo tempo, capacitar os colaboradores a serem proactivos na sua actuação. A constante troca de informação tanto na vertical como na horizontal, vai permitir a uniformização da informação que se dá ao cliente, por forma que seja igual à informação recebida em qualquer balcão, dada por qualquer colaborador para o mesmo assunto.

Para reduzir constrangimentos à linha da frente, propõe-se envolver todos os colaboradores, especialmente da linha da frente, no desenvolvimento e, particularmente, antes do lançamento de novos serviços de modo a conhecer as características físicas e intrínsecas do produto.

É de sugerir à EDM o uso de todos os meios disponíveis para a divulgação, não só no período do lançamento como também posteriormente, explicando os benefícios que o serviço oferece ao consumidor. Paralelamente, propõe-se à EDM que as mensagens devam ser adequadas e divulgadas atendendo a

diversidade de seus clientes, pois que o perfil destes entrevistados à saída dos balcões mostra que 47% da amostra, tem o nível primário e secundário.

A EDM é uma empresa com facilidades a um nível aceitável, mas pode melhorar ainda mais e por isso se recomenda que invista na capacitação permanente dos colaboradores, sobretudo os da linha da frente, dado que as exigências no atendimento vão sendo cada vez maiores. Normalmente o que acontece é que empresas com cultura de integração interna de actividades e cadeia de valores, facilmente desenvolvem a cultura de adaptação ao mercado, o que inspira confiança ao público em geral. Mas, muitas vezes verifica-se a falta de um casamento directo entre o esforço empreendido na aquisição de facilidades e a prestação de serviços ao cliente. Vezes há que o cliente acaba sendo confrontado com situações frustrantes que não contribuem para o bom nome da empresa.

Tendo em conta que o Departamento de Marketing é quem define as estratégias para a colocação do produto no mercado, para reduzir o desconforto da linha da frente perante os clientes propõe-se que ela seja envolvida, muito antes da comercialização do mesmo, através da realização de seminários e/ou workshops para a linha da frente conhecer as características físicas e intrínsecas do produto, tais como os benefícios do produto, o tempo de entrega, custos de utilização, etc.

Para motivar os colaboradores da linha da frente no desempenho das suas funções, propõe-se a criação de mecanismos para que esse pessoal se

interesse cada vez mais pelo que faz; tais mecanismos poderão ser a revisão da política de carreiras e remunerações, prémios para os melhores trabalhadores, reorientação do pessoal para outras áreas onde se sintam melhor. Estas acções não só vão aumentar a satisfação do colaborador e melhorar seu desempenho como também vai aumentar a satisfação do cliente.

Neste contexto, aconselha-se que as formações e capacitações sejam ajustadas às reais necessidades da empresa, no momento certo, envolvendo funcionários certos e formadores certos. Assim os colaboradores da linha da frente estarão certos e confiantes no que vão passar ao consumidor que procura ajuda.

Daí sugerimos que a EDM use todos os recursos aos seu alcance, e ferramentas disponíveis para otimizar o seu relacionamento com os clientes especialmente em:

- Atendimento rápido às reclamações, reparação de avarias, pedido de instalação, pedido de ligação, mesmo para o pedido de informação
- Formação e capacitação contínuas sobre o atendimento
- Uniformização da linguagem
- Coordenação permanente entre o “front e o back office”
- Auscultação periódica da opinião pública e das expectativas dos clientes.

5.3.1 Para o público interno

- Realização de seminários e workshops de divulgação de novos serviços, seu funcionamento, vantagens e desvantagens dos serviços. Os

seminários vão permitir também que colaboradores de diferentes áreas possam interagir bem como com os seus superiores hierárquicos.

- Divulgação da entrada de serviços através dos meios actualmente usados, ordem de serviço, intranet, circulares, etc. Promover debates e demonstrações pois, assegurariam que a informação chegasse a todos segundo os objectivos definidos e permitiriam partilha de experiência mais produtiva e construtiva.

5.3.2 Público externo

A diversidade de clientes obriga a empresa a usar a diversidade de meios de comunicação para chegar a eles. Assim, sugere-se que os “posters” que a EDM utiliza nas suas lojas usem linguagem clara e explicação exacta, ou seja, o que é o serviço, como funciona, onde obter, quando e como.

Seria de recomendar que o balcão das vistorias tivesse uma brochura ou desdobrável com indicações claras sobre as dimensões dos cabos a serem utilizados para cada tipo de instalação a ser efectuada numa determinada casa habitacional. Assim se evitariam as constantes reprovações e/ou duplicação de trabalhos por erros cometidos pelos técnicos electricistas, durante a montagem de instalações, prejudicando assim o futuro cliente da EDM com a demora da ligação da energia eléctrica.

6 Referência Bibliográfica

BENRTII, et al (1991),

CHACHA, Nelson Júlio. *Técnicas de Vendas*: Instituto de formação das Telecomunicações (2002),

CHIAVENATO, Idalberto. *Administração nos Novos Tempos*. Markon Books, S.Paulo, (1999),

DAVID, Freemantle. *Incrível atendimento ao cliente* (1993),

KOTLER, Philip. *Administração de Marketing*. São Paulo, 10^a edição, 2000

KRAUSZ, Rosa R. *Homens e Organizações: Adversários ou Colaboradores? Análise transaccional aplicada às organizações*. Distribuidora, 2^a edição (1981),

LOVELOCK, Christopher, *Services Market, people technology strategy* 4^a edição (1988),

MULENGA, Alberto. *Introdução à Estatística*, Maputo (2004),

ZEMKE, Ron & ANDERSON, Kristen, *Fornecendo um Super Serviço ao Cliente*, editoras Brasil (1995),

ZEMKE, Ron & SCHAAF, Dick, *A Nova Estratégia do Marketing: Atendimento ao Cliente*, editora HARBRA Ltda. (1991),

<http://www.edm.co.mz>

<http://www.escolarabrasnet@.com.br>

7.2 Anexo II Resultado do inquérito com clientes

Tabela 1- motivo da deslocação à EDM

Categoria	Total		Sede		Karl Marx	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Pagar Energia	82	82,0	42	84,0	40	80,0
Pedir o valor da conta	30	30,0	23	46,0	7	14,0
Fazer ligação	12	12,0	9	18,0	3	16,0
Solicitar informação	6	6,0	4	8,0	2	4,0
Apresentar reclamação	10	10,0	4	8,0	6	12,0
Assinar contrato	3	30,0	3	6,0	0	0,0
TOTAL						

Foram inquiridas 50 pessoas (respondentes) em cada agência. Na tabela 1 os totais excedem o total referido porque alguns dos inquiridos foram ao balcão tratar mais do que um assunto (categoria).

Tabela 2 – Tempo que o cliente esperou para ser atendido

Categoria	Total		Sede		Karl Marx	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
0 – 5 minutos	60	60,0	38	76,0	22	44,0
5 – 10 minutos	10	10,0	4	8,0	6	12,0
10 – 20 minutos	13	13,0	3	6,0	10	20,0
Mais de 20 minutos	14	14,0	3	6,0	11	22,0
Sem resposta	3	3,0	2	4,0	1	2,0
Total	100	100,0	50	100,0	50	100,0

Tabela 3 – Sentimento do cliente sobre como foi atendido

Categoria	Total		Sede		Karl Marx	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Bem	76	76,0	41	82,0	35	70,0
Razoável	11	11,0	7	14,0	4	8,0
Mal	13	13,0	2	4,0	11	22,0
Total	100	100,0	50	100,0	50	100,0

Porque afirma que foi bem atendido

	Sede	Karl Marx
Foi rápido	16	15
Fui bem recebido	10	8
Mostraram respeito	5	10
Houve boa comunicação	8	8
Tive informação exacta	2	1
Outros	3	3

O atendimento foi razoável

	Sede	Karl Marx
Fiquei muito tempo na bicha	3	5
O funcionário não foi comunicativo	2	3
Estava a conversar com o colega	2	2
A resposta não foi satisfatória	2	2

Porque foi mal atendido

	Sede	Karl Marx
Estava a falar ao celular	3	0
Despacharam	5	3

Tabela 4 – Qualidade de atendimento que o cliente espera ao entrar num balcão da EDM

Categoria	Total		Sede		Karl Marx	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Atendimento rápido	62	62,0	32	64,0	30	60,0
Respeito	53	53,0	33	66,0	20	40,0
Simpatia	25	25,0	20	40,0	5	10,0
Informação adequada	18	18,0	15	30,0	3	6,0
Confiança da pessoa que atende	5	5,0	4	8,0	1	2,0
Outros	1	1,0	1	2,0	0	0,0

O tipo de pergunta reflectida na tabela, admite mais de uma resposta, razão pela qual há sobreposição de dados, porque um cliente exige uma ou mais O tipo de pergunta reflectida na tabela, admite mais de uma resposta, razão pela qual há sobreposição de dados, porque um cliente exige uma ou mais formas de tratamento como ser atendido rapidamente, ser escutado etc.

Tabela 5 – Tempo de espera que o cliente considera ideal

Categoria	Total		Sede		Karl Marx	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
0 – 5 minutos	51	51,0	22	44,0	29	58,0
5 – 10 minutos	25	25,0	16	32,0	9	18,0
10 – 20 minutos	17	17,0	10	20,0	7	14,0
Mais de 20 min.	4	4,0	1	2,0	3	6,0
Sem dados	3	3,0	1	2,0	2	4,0
Total	100	100,0	50	100,0	50	100,0

Tabela 6- O cliente procura os serviços da EDM ido ou indo ao serviço

Categoria	Total		Sede		Karl Marx	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Serviço	60	60,0	35	70,0	25	50,0
Casa	25	25,0	12	24,0	13	26,0
Casa/Serviço/Casa	15	15,0	3	6,0	12	24,0
Total	100	100,0	50	100,0	50	100,0

Tabela 7 – Nota que o cliente atribui a EDM

Categoria	Total		Sede		Karl Marx	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
0 – 1,9	3	3,0	1	2,0	2	4,0
2 – 2,9	26	26,0	11	22,0	15	30,0
3 – 3,9	40	40,0	28	56,0	12	24,0
4 – 4,9	18	18,0	4	8,0	14	28,0
5 - valores	11	11,0	4	8,0	7	14,0
Não sei	2	2,0	2	4,0	0	0,0
Total	100	100,0	50	100,0	50	100,0

Tabela 8 – Período em que o entrevistado é cliente da EDM

Categoria	Total		Sede		Karl Marx	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Um ano	4	4,0	2	4,0	2	4,0
Dois anos	5	5,0	2	4,0	3	6,0
Três anos	6	6,0	4	8,0	2	4,0
Quatro anos	6	6,0	5	10,0	1	2,0
Mais de quatro anos	66	66,0	30	60,0	36	72,0
Total	87	87,0	43	86,0	44	88,0

Nem todos os entrevistados são clientes da EDM. Alguns foram efectuar pagamentos de energia de seus patrões e familiares.

Tabela 9 – idade dos respondentes

Categoria	Total		Sede		Karl Marx	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
18 – 20	6	6,0	2	4,0	4	8,0
20 – 25	22	22,0	8	16,0	14	28,0
25 – 30	13	13,0	10	20,0	3	6,0
30 – 35	12	12,0	10	20,0	2	4,0
35 – 40	13	13,0	9	18,0	4	8,0
40 – 45	16	16,0	8	16,0	8	16,0
Mais de 45 anos	18	18,0	3	6,0	15	30,0
Total	100	100,0	50	100,0	50	100,0

Tabela 10 – Nível de escolaridade dos respondentes

Categoria	Total		Sede		Karl Marx	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Primário	27	27,0	16	32,0	11	22,0
Secundário	20	20,0	12	24,0	8	16,0
Médio	28	28,0	8	16,0	20	40,0
Superior	20	20,0	12	24,0	8	16,0
Sem dado	5	5,0	2	4,0	3	6,0
Total	100	100,0	50	100,0	50	100,0

Tabela 11 – Ocupação dos respondentes

Categoria	Total		Sede		Karl Marx	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Estudante	30	30,0	12	24,0	18	36,0
Professor	4	4,0	1	2,0	3	6,0
Serviços administrativos	13	13,0	6	12,0	7	14,0
Contabilista	5	5,0	3	6,0	2	4,0
Mecânico/engenheiro técnico	5	5,0	1	2,0	4	8,0
Comerciante	10	10,0	6	12,0	4	8,0
Promotor de vendas	3	3,0	2	4,0	1	2,0
Sem emprego	15	15,0	7	14,0	8	16,0
Outras	15	15,0	12	24,0	3	6,0
Total	100	100,0	50	100,0	50	100,0

Entendimento sobre o “bom atendimento”

Quando há rapidez	34
Quando o funcionário é simpático	15
Quando dá informação exacta	12
Quando há respeito	10
Quando mostram paciência com o cliente	7
Quando recebem bem o cliente	6
Não responderam a questão	6
Quando há disposição de ajudar	5
Quando há honestidade	3
Quando está tudo organizado	2
Quando o tratamento é por igual	2
Quando há boa comunicação	1

Entendimento sobre o “mau atendimento”

Quando há demora	28
Quando não se dá informação completa	14
Quando se conversa com família/colegas na hora de trabalho	11
Quando o funcionário se apresenta mal humorado	11
Falta de paciência com o cliente	6
Quando se exalta com o cliente/respostas agressivas	5
Quando não consegue resolver a preocupação do cliente	4
Quando há falta de respeito para o cliente	4
Quando não se dá troco ao cliente	5
Quando se despreza o cliente	3
Quando o colaborador não presta atenção ao que faz	3
Quando o colaborador é antipático	4
Não responderam	2

O que falta para a EDM ter bom atendimento

Rapidez no atendimento/reclamações	14
Acompanhar as preocupações dos clientes	6
Profissionalismo	5
Devolver trocos	4
Boa disposição de alguns colaboradores	4
Capacitação dos colaboradores sobre o atendimento	5

7.3 Anexo III - Resultado do inquérito com os colaboradores

Tabelas de resultados do inquérito a colaboradores

Tabela 1 – Sentimento do colaborador em relação ao trabalho que faz

Categoria	Nº	%
Muito bem	1	6,7
Bem	11	73,3
Razoável	3	20,0
Total	15	100,0

Tabela 2 – Razão de sentir-se bem com o que faz

Categoria	Nº	%
Gosto do que faço	5	41,7
Integro-me em qualquer sector	2	16,7
É um desafio	1	8,3
Adquiro experiência	1	8,3
Estou habituado	1	8,3
Estou sempre actualizado	1	8,3
Tenho paciência	1	8,3
Total	12	100,0

Na tabela 2, o cálculo da percentagem está em função do total de colaboradores que afirmaram sentir-se bem com o que fazem. 16,7% não representados em tabela, disse sentir-se razoável porque é difícil trabalhar com o cliente. 8,3%, também não representado em tabela, afirmou sentir-se muito satisfeito porque conhece bem o trabalho que faz.

Tabela 3 – Sentimento do colaborador em relação à maneira de atender o cliente

Categoria	Nº	%
Muito satisfeito	1	6,7
Satisfeito	12	80,0
Razoável	2	13,3
Total	15	100,0

Tabela 4 – Razão de afirmar que atende bem

Categoria	Nº	%
O Cliente sai satisfeito	4	36,4
Tenho experiência	3	27,3
Tenho confiança no que faço	1	9,1
Sigo os procedimentos	2	18,2
Trabalho com gosto	1	9,1
Tenho paciência	1	9,1
Conheço todo trabalho da área comercial	1	9,1
Total		

A tabela 4 reflecte os resultados de 73,3% (11) colaboradores que afirmaram atender bem aos clientes. Porém verifica-se que dois apresentaram mais do que um motivo que os leva a sentir que atendem bem. 20,0% afirmou atender razoavelmente porque nem sempre o cliente sai satisfeito, enquanto 6,7% disse atender muito bem.

Tabela 5 – Qualidades de atendimento que os colaboradores pensam que o cliente espera quando entra nos balcões da EDM

Categoria	Nº	%
Atendimento rápido	5	33,3
Confiança da pessoa que atende	5	33,3
Atendimento personalizado	2	13,3
Satisfação da preocupação do cliente	2	13,3
Ter informação exacta e adequada	2	13,3
Simpatia	1	6,7
Disposição de ajudar	1	6,7
Total		

A pergunta admite mais de uma resposta, por isso o total excede o total dos respondentes.

Tabela 6 – Idade dos colaboradores entrevistados

Categoria	Nº	%
28 anos	2	13,3
32	3	20,0
33	1	6,7
34	4	26,7
35	1	6,7
37	1	6,7
38	1	6,7
42	1	6,7
57	1	6,7
	15	100,0

Tabela 7 – Nível Académico

Categoria	Nº	%
Secundário	1	6,7
Médio	8	53,3
Superior	6	40,0
Total	15	100,0

A tabela 6 e 7 espelham a existência de quadros jovens na empresa, com formação. Alguns dos respondentes com a formação média está a frequentar o ensino superior.

Tabela 8 – Anos de trabalho na EDM

Categoria	Nº	%
Ha 5 anos	1	6,7
Ha 6 anos	1	6,7
Ha 9 anos	3	20,
Ha 10 anos	4	26,7
Ha 12 anos	2	13,3
Ha 15 anos	1	6,7
Ha 17 anos	1	6,7
Ha 23 anos	1	6,7
Ha 33 anos	1	6,7
Total	15	100,0

Tabela 9 – Anos de trabalho no sector actual

Categoria	Nº	%
Ha 2 meses	1	6,7
Ha 2 anos	2	13,3
Ha 3 anos	1	6,7
Ha 4 anos	2	13,3
Ha 5 anos	2	13,3
Ha 6 anos	2	13,3
Ha 8 anos	3	20,0
Ha 10 anos	1	6,7
Ha 12 anos	1	6,7
Total	15	100,0

Tabela 10 – Formação adquirida na EDM

Categoria	Nº	%
Electricidade	8	53,3
Relações Públicas	4	26,6
Atendimento	6	40,0
Marketing	2	13,3
Informática	10	66,6
outras	5	33,3
Total		

Todos os trabalhadores inquiridos receberam uma ou mais formações ao entrar na EDM. Por esse motivo o total reflectido nesta tabela excede ao total dos respondentes.

O que falta para a EDM ter um bom atendimento

Mais rapidez no atendimento à reclamações/avarias/instalações	10
Informar e capacitar a linha da frente na entrada de novos serviços	8
Bons salários para a linha da frente	6
Maior colaboração entre a linha da frente e o “back office	5
Descentralização de poderes	5
Confiança na informação que se dá ao cliente	3
Resolução das quedas do sistema	2

Sugestões para tornar o atendimento saudável na empresa

Informa a linha da frente da entrada de novos serviços	8
Haver reciclagens para trabalhadores	5
Haver meios disponíveis em altura	5
Coordenação entre a parte técnica e a linha da frente	4
Encontrar formas de incentivar/ estimular os colaboradores	4
Cada balcão deve estar preparado para informar claramente ao cliente	2
O colaborador deve mostrar confiança ao cliente	1

7.4 Anexo IV

Questionário aplicado a clientes externos da EDM

Bom dia/tarde, meu nome é Cristóvão Mulieca, estudante do 5º ano da Universidade Politécnica (A POLITÉCNICA). Gostava de conversar com o (a) sr. (a) utente dos serviços oferecidos pela EDM, sobre os serviços de atendimento ao cliente. Esta conversa é parte do meu trabalho de diploma, por isso a sua contribuição é muito importante e contribuirá para a apresentação de propostas para o melhoramento do serviço de atendimento.

1. O que o sr. veio aqui fazer ?
Pagar energia() ; requisitar a ligação de energia () ; procurar informações () ;
apresentar reclamação() ; outro, especifique _____
 2. Quanto tempo esperou para ser atendido? _____
 3. Como foi atendido? M Bem () ; Bem () ; Razoavelmente () Mal
a) Porque pensa que foi M Bem, Bem, Razoavelmente e Mal atendido?

 3. Quando entra num dos balcões da EDM qual é a qualidade de atendimento que você exige do pessoal da EDM para a empresa merecer a sua confiança?
 - a) Atendimento rápido ()
 - b) Confiança da pessoa que atende ()
 - c) Respeito ()
 - d) Sorriso ()
 - e) Informação adequada ()
 - f) Disposição de ajudar ()
 4. Para considerar rapidez no atendimento, qual é o tempo de espera ideal? _____
 5. Costuma a procurar os serviços da EDM vindo de casa ou do serviço?
Casa ()
Serviço ()
 6. Se lhe pedisse para dar nota a EDM, de 0 a 5 valores, que nota daria? _____
 7. O que é bom atendimento _____
 8. O que é mau atendimento? _____
-

9. O que falta para a EDM ter um bom atendimento?

Perfil do inquirido

Idade____Sexo_____Habilitações Literárias _____

_____Ocupação_____

O sr. (a) tem energia em casa?

Sim (); Não ()

Se sim, há quanto tempo é cliente da EDM?

a) Há 1 ano ()

b) Há 2 anos ()

c) Há 3 anos ()

d) Há 4 anos ()

e) Há mais de 4 anos ()

Se não, há quanto tempo vem fazendo pagamento nos balcões da EDM?

a) Há 1 ano ()

b) Há 2 anos ()

c) Há 3 anos ()

d) Há 4 anos ()

e) Há mais de 4 anos ()

Questionário aplicado a clientes internos da EDM

Bom dia/tarde, meu nome é Cristóvão Mulieca, estudante do 5º ano da Universidade Politécnica (A POLITÉCNICA). Gostava de conversar com o (a) sr.(a)

Utente dos serviços oferecidos pela EDM, sobre os serviços de atendimento ao cliente. Esta conversa é parte do meu trabalho de diploma, por isso a sua contribuição é muito importante e contribuirá para a apresentação de propostas para o melhoramento do serviço de atendimento.

1. O que o (a) sr.(a) faz aqui? _____

2. Há quanto tempo trabalha na EDM?

3. Há quanto tempo trabalha neste sector? _____

4. Como se sente com o que faz? Muito satisfeito (); Satisfeito (); Razoável (); Insatisfeito () Muito insatisfeito.

a). Porque?

5. O (a) sr. (a) recebeu alguma formação aqui na EDM?

Sim (); Não ()

a). Se sim qual é a formação que recebeu?

b). Se não, pensa que precisa de alguma formação para o trabalho que faz?

Sim (); Não ()

6. Como você pensa que o cliente se sente com o atendimento da EDM?

Muito satisfeito() Satisfeito() Razoável() Insatisfeito() Muito insatisfeito()

a). Porque pensa assim? _____

7. Como pensa que atende aos clientes?

M Bem() Bem() Razoavelmente() Mal() Muito Mal()

a).

Porquê? _____

8. Quando o cliente entra na EDM, qual é a qualidade de atendimento que pensa que o cliente exige para a EDM merecer sua confiança?

- Atendimento rápido ()
- Confiança da pessoa que atende ()
- Respeito ()
- Sorriso ()
- Informação adequada ()
- Disposição de ajudar ()

9. Para considerar rapidez no atendimento, qual pensa que é o tempo de espera ideal para o cliente?

- 5m ()
- 10m ()
- 15m ()
- 20m ()
- +20m ()

O que é bom atendimento?

11. O que é mau atendimento?

12. O que pensa que falta a EDM para ter um bom atendimento?

13. Sugestões para melhorar o serviço de atendimento

Perfil do inquirido

Idade() Sexo() Habilitações()

Data ___/___/___ Balcão_____