



The World's Largest Open Access Agricultural & Applied Economics Digital Library

This document is discoverable and free to researchers across the globe due to the work of AgEcon Search.

Help ensure our sustainability.

Give to AgEcon Search

AgEcon Search

<http://ageconsearch.umn.edu>

aesearch@umn.edu

*Papers downloaded from **AgEcon Search** may be used for non-commercial purposes and personal study only. No other use, including posting to another Internet site, is permitted without permission from the copyright owner (not AgEcon Search), or as allowed under the provisions of Fair Use, U.S. Copyright Act, Title 17 U.S.C.*

No endorsement of AgEcon Search or its fundraising activities by the author(s) of the following work or their employer(s) is intended or implied.



A QUALIDADE NA RELAÇÃO CLIENTE-FORNECEDOR INTERNO (BACK ROOM VERSUS FRONT OFFICE) DETERMINANDO A SATISFAÇÃO DO CLIENTE EXTERNO

MÁBIO TEODORO BORGES; ABDUL RAHMAN SAID DARWICH; CYNTIA MEIRELES DE OLIVEIRA; DANIEL FERREIRA DA SILVA;

UFVJM

DIAMANTINA - MG - BRASIL

cyntiamei@hotmail.com

PÔSTER

Estrutura, Evolução e Dinâmica dos Sistemas Agroalimentares e Cadeias Agroindustriais

A qualidade na relação cliente-fornecedor interno (*Back room versus Front Office*) determinando a satisfação do cliente externo

Grupo de Pesquisa: ESTRUTURA, EVOLUÇÃO E DINÂMICA DOS SISTEMAS AGROALIMENTARES E CADEIAS AGROINDUSTRIAIS

Resumo

O crescimento do setor de serviços tem evidenciado a importância de as empresas dedicarem mais atenção à qualidade com que seus serviços são prestados. Dentre todos os aspectos considerados, um dos mais relevantes, porém muitas vezes deixado para segundo plano, refere-se à qualidade que deve estar presente nos serviços prestados internamente aos próprios funcionários das empresas, ou seja, na relação cliente-fornecedor interno. Neste caso, consideraremos a relação entre os setores de operações de serviços de retaguarda (BACK ROOM) e a frente de trabalho (FRONT OFFICE). Para avaliar a qualidade no atendimento em uma empresa, utilizaremos o Ciclo PDCA e o Diagrama de Pareto.

Palavras-chaves: Setores de operações, Cliente-fornecedor interno, Serviços, Qualidade

Abstract

The growth of the section of services has been evidencing the importance of the companies dedicate more attention to the quality with that their services are rendered. Among all of the considered aspects, one of the most relevant, however a lot of times left for second plan, refers to the quality that should be present in the services rendered the own employees of the companies internally, in other words, in the relationship internal customer-supplier. In this case, we will consider the relationship among the sections of operations of rearguard services (BACK ROOM) and the work front (FRONT OFFICE).



Para to evaluate the quality in the service in a company, we will use the Cycle PDCA and the Diagram of Pareto.

Key Words: Sections of operations, internal Customer-supplier, Services, Quality

1. INTRODUÇÃO

É indiscutível a importância do setor de serviços para o crescimento da economia nacional e internacional. No entanto a qualidade dos serviços, apesar de representar um item estratégico na competitividade das empresas, nem sempre é considerada com cuidado pelas organizações.

As empresas, não raras vezes focalizam os aspectos relacionados aos processos de produção dos serviços sem uma preocupação maior com a qualidade com que são prestados esses serviços (ELEUTÉRIO e DE SOUZA, 2002).

Atenção ainda menor é concedida, apesar de sua relevância, à qualidade dos serviços internos ou atividades de apoio (ELEUTÉRIO e DE SOUZA, 2002 *apud* GIANESI e CORRÊA, 1994)-, que são as principais atividades de serviços prestados dentro das organizações pelos próprios funcionários, os quais constituem o conjunto de clientes internos. Os vários departamentos de uma empresa formam uma rede de fornecedores e clientes internos, que é essencial para o desempenho da empresa. O reconhecimento e o grau de sucesso dos relacionamentos internos da empresa, como forma de integração dos vários setores da empresa para atingir seus objetivos, são inegavelmente influenciados pela qualidade do atendimento e dos serviços prestados internamente, o que sugere a necessidade de as empresas monitorarem a qualidade do serviço em relação aos clientes internos.

Fornecer os serviços com a qualidade esperada pelos clientes, requer no mínimo a identificação e monitoramento de suas expectativas (ELEUTÉRIO & SOUZA, 2002).

Embora não seja a mais indicada ferramenta de avaliação da qualidade de serviço, com o *brainstorming*¹, podem-se apontar os problemas e possíveis soluções serão sugeridas, não sendo feito, neste momento, o discernimento do que é viável ou não. Com o Diagrama de Pareto, objetiva-se demonstrar os problemas paralelos e o estabelecimento das ações que terão prioridade. Para isso, conta-se com a utilização de Folhas de Verificação para a coleta de dados referentes à frequência com que ocorrem os problemas apontados.

Neste termos o trabalho objetiva discutir a relação entre o cliente interno e o fornecedor como fator preponderante para a eficácia do sistema de vendas.

2. ALGUMAS CONSIDERAÇÕES SOBRE A QUALIDADE EM SERVIÇO

Estudiosos têm analisado de forma significativa a importância da qualidade dos serviços e como as empresas devem atuar para alcançar a excelência nos serviços. Nesse contexto, ressalta a importância de as empresas focarem as operações internas, o que faz emergir o conceito de serviços e clientes internos.

Cliente interno é aquele que na relação cliente-fornecedor interno recebe serviços de outros departamentos internos (JURAN, 1992 *apud* ELEUTÉRIO & SOUZA, 2002). São as pessoas na organização as quais são repassados os trabalhos concluídos, cabendo a elas desempenhar a atividade subsequente, que é servir os clientes finais (WHITELEY, 1992 *apud* ELEUTÉRIO & SOUZA, 2002). Para conceituar serviços internos, Albrecht (1994), se refere à “prestação de serviços internos às pessoas que prestam serviços aos clientes finais.” Gianesi & Corrêa (1994) afirmam que serviços internos são atividades de apoio executadas pelas diversas subdivisões funcionais (por exemplo, gerências, departamentos e seções) em empresas de manufatura ou serviços, caracterizando uma relação de cliente-fornecedor interno, o que permite atribuir-lhes conotações de *marketing* de serviços.

¹ O termo em português significa “tempestade de idéias”



Neste sentido, serviços e clientes internos integrariam o marketing interno ou *endomarketing*, como ressaltado por Gronroos (1993) *apud* Eleutério & Souza (2002), que os considera como sendo uma estratégia de gerenciamento que direciona o *marketing* de serviços para o interior das empresas, em vez de orientá-lo somente para as matérias primas e produtos, desenvolvendo no funcionário uma consciência de cliente. Wellington (1998) *apud* Eleutério & Souza (2002) recorre à noção de clientes internos como aqueles de quem um departamento depende para a qualidade, a quantidade, o custo e o tempo de seu trabalho. Serviços internos, portanto, englobam as atividades presentes na interação entre um prestador e um receptor no interior de uma organização.

Como exemplo, podemos ilustrar a produção de uma peça teatral, assim como precisa de atores (linha de frente - *FRONT OFFICE*) para encenar as peças, precisa também do pessoal que montará os cenários, a iluminação além de outras inúmeras atividades (retaguarda - *BACK ROOM*). É como acontece na prestação de serviços onde os atores são os funcionários que têm o contato direto com o cliente, executando a venda do serviço ou produto. Seu sucesso, no entanto, depende da contribuição de todos os outros funcionários, que realizam suas atividades para garantir a qualidade do serviço da linha de frente. Sem o apoio dos funcionários da retaguarda, os funcionários de contato direto com os clientes não desempenhariam seu papel adequadamente.

Configura-se uma associação efetiva entre esses grupos para que toda a organização de serviços trabalhe eficazmente. Devendo, portanto, haver entre eles uma ótima relação interpessoal, e consciência da dependência entre essas relações para que o serviço atinja a excelência na qualidade. Já que segundo Albrecht (1994) *apud* Eleutério & Souza (2002), a finalidade da organização é apoiar os esforços do pessoal da linha de frente em realizar seu trabalho de prestação de serviços.

3. FOLHA DE VERIFICAÇÃO, IDENTIFICANDO O PROBLEMA

A elaboração de um formulário de questões proporcionou os seguintes dados com relação ao relacionamento *BACK ROOM versus FRONT OFFICE*. Apresenta-se no quadro abaixo a opinião de 08 (oito) funcionários que trabalham na retaguarda quanto as suas relações com o pessoal da linha de frente.

Tabela 1: Opinião do setor de retaguarda (*BACK ROOM*) sobre os clientes internos (*FRONT OFFICE*)

Item	Conceito			
	Ruim	Razoável	Bom	Ótimo
Cordialidade	1	2	4	1
Atenção dedicada	0	5	1	2
Cumprimento de Promessas	1	2	0	5
Camaradagem	2	2	2	2

O setor de retaguarda (*BACK ROOM*) apresenta uma percepção mais positiva em relação aos fornecedores internos (*FRONT OFFICE*), já que o quesito ÓTIMO obteve 10 ocorrências de um total de 32. Alcançando assim, uma média de 31,25% das ocorrências. Com isso podemos considerar que os fornecedores internos (*FRONT OFFICE*) têm se comportado de maneira adequada na busca pela qualidade do serviço oferecido, e conseqüentemente dado uma maior contribuição para a otimização das vendas.

Apresenta-se na tabela 2, a opinião de 10 (dez) funcionários que trabalham na linha de frente quanto as suas relações com o pessoal da retaguarda.

Tabela 2: Opinião dos clientes internos (*FRONT OFFICE*) sobre o setor de retaguarda (*BACK ROOM*)



Item	Conceito			
	Ruim	Razoável	Bom	Ótimo
Cordialidade	0	7	3	0
Atenção dedicada	0	5	5	0
Cumprimento de Promessas	3	3	4	0
Companheirismo	3	2	4	1

Em contrapartida, os fornecedores internos (*BACK ROOM*) não têm atingido um nível de satisfação conforme a opinião dos clientes internos (*FRONT OFFICE*). Isto fica evidente diante de 17 ocorrências no quesito RAZOÁVEL, que apesar de ser suavizado pelas 16 ocorrências do quesito BOM não muda o fato de apresentar um panorama indicativo de deficiência na qualidade do serviço prestado aos mesmos. Em consequência destes eventos, é evidente uma perda indireta, mas que influencia decisivamente na qualidade dos serviços prestados aos clientes finais.

Interpretar a opinião do cliente externo também ajuda na análise, portanto, fora entrevistado 14 consumidores (todos efetivaram a compra) que emitiram suas opiniões sobre os vendedores.

Tabela 3: Opinião dos clientes externos quanto ao atendimento dos vendedores (*FRONT OFFICE*)

Item	Conceito			
	Ruim	Razoável	Bom	Ótimo
Cordialidade	0	0	6	8
Atenção dedicada	0	0	1	13
Apresentação do Produto	0	1	2	11
Sistema de Vendas	0	5	2	7

Constata-se com a análise, que apesar dos problemas entre os clientes internos, pouco é refletido para o cliente externo, apesar de já apontar alguns descontentamentos com o Sistema de Vendas devido à demora no faturamento da compra e na apresentação do produto. No entanto, vale ressaltar que todos os consumidores entrevistados efetuaram a compra (uns garantiram já serem consumidores antigos), portanto nenhum cliente que não tenha efetivado a compra fora entrevistado, o que poderia alterar os resultados da análise.

4. ENTENDENDO O PROBLEMA

No quadro abaixo, se apresentam os principais problemas apontados tanto pelos clientes internos quanto pelos clientes externos, em relação à empresa.



Tabela 4: Principais Problemas entre Clientes Internos

Item	Problemas	(%) Frequência	(%) Freq. Acumulada	(%) Freq. Relativa	(%) Freq. Relativa Acumulada
1	Local de Trabalho Inadequado	6	6	18,75	18,75
2	Falta de Cortesia	5	11	15,63	34,38
3	Demora do Sistema de venda	5	16	15,63	50,01
4	Falta de Opções (mercadorias)	4	20	12,50	62,51
5	Atraso nas entregas	3	23	9,37	71,87
6	Fadiga	3	26	9,37	81,25
7	Outros	6	32	18,75	100,00

Tendo como referência os 10(dez) Mandamentos para um Bom Atendimento, e como ferramenta de avaliação da qualidade folhas de verificação. Apresenta-se aqui uma amostra de 32 ocorrências de alguns problemas encontrados que podem influenciar consideravelmente nos resultados obtidos na oferta da qualidade na relação cliente-fornecedor interno.

A seguir, algumas dicas que o cliente interno deve seguir para ganhar a satisfação do seu cliente seja ele externo ou interno. O importante é seguir a risca alguns tópicos como: a apresentação pessoal, mantendo uma postura sempre elegante, pois o cliente começa a julgar a qualidade dos serviços a partir da aparência, da higiene e principalmente da educação de quem esta lhe atendendo.

Outra dica é a organização do ambiente de trabalho, manter o local limpo, o material a ser utilizado deve estar ao alcance do funcionário para facilitar o atendimento aos clientes e dar total atenção a eles, onde neste caso, podemos falar da cortesia, pois atendentes simpáticos e educados agregam valor implícito ao produto. Outro mandamento de extrema importância é a capacitação profissional, conhecer bem sobre o produto e passar essas informações necessárias aos clientes que às vezes não sabem como pedir um determinado produto.

Todos esses esforços não são em vão, isto porque é simples, o cliente enxerga o funcionário da empresa como a própria empresa, e para ele, se cliente interno lhe atender mal a culpa é da empresa, então jamais se pode deixar um cliente sem solução. Deve sempre existir a busca pela sua satisfação, mesmo que ele não a encontre naquele momento e não leve o produto, pelo menos ele percebeu que o atendimento é bom e se sentirá a vontade em voltar à empresa em uma nova busca atrás da satisfação de seus desejos.

5. AVALIAÇÃO DOS PROBLEMAS PERCEBIDOS: DIAGRAMA DE PARETO

A seguir no Diagrama de Pareto a representação dos principais problemas apontados tanto por 18 clientes internos, quanto por 14 clientes externos.

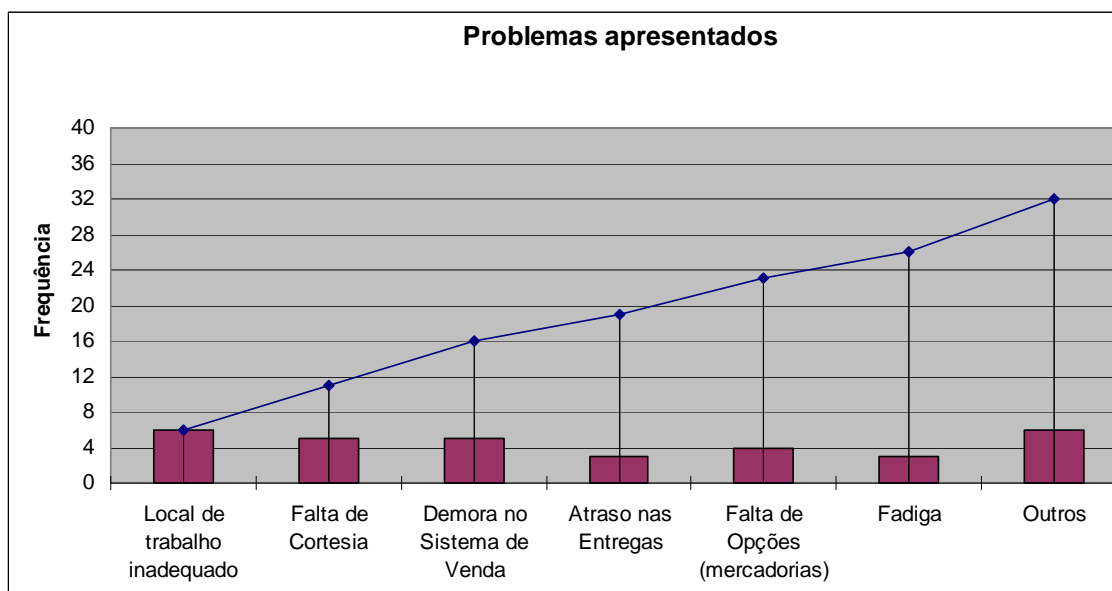


Gráfico1: Diagrama de Pareto - Problemas avaliados

Diante dos resultados, vale ressaltar que os 03 (três) quesitos que os funcionários, tanto da linha de frente quanto da retaguarda apontaram como os maiores responsáveis por prejudicar seus desempenhos foram: local de trabalho inadequado, a falta de cortesia e a demora provocada pelo sistema de venda. Esses problemas chegam a representar mais de 50% desses agravantes, sem dizer que o quesito fadiga, pode ter sido gerado, tanto pela falta de cortesia entre os funcionários, quanto pela inadequação do local de trabalho, o que acrescentaria 9,37%, totalizando aproximadamente 60% no índice de problemas que atrapalham no desempenho de suas atividades.

Não se pode deixar de considerar também, que muitos dos outros problemas podem influenciar no agravamento dos 03 (três) primeiros, tais como: falta de materiais de trabalho, falta de opções de mercadorias, demora na entrega e montagem de produtos em domicílio, mau manuseio de móveis no transporte (tanto da retaguarda para linha de frente, quanto na movimentação realizada para a limpeza do ambiente).

6. CONSIDERAÇÃO QUANTO AO CORPORATIVISMO

Outro fator que poderia alterar os resultados da pesquisa seria não ter entrevistado os chefes de setores, pois nenhum alegou falta de respeito ou de cortesia em relação a eles, embora outros clientes internos tenham os incluído dentre os que cometem abusos nessa relação hierárquica.

É evidente uma competição não saudável que eleva o índice de comportamentos antiéticos, como por exemplo, o fato de alguns vendedores alegarem não contar com ninguém para terminarem o atendimento de um cliente, caso ele não possa, pois alegaram já ter ocorrido de alguns colegas realizarem a venda em seus nomes ao invés de fazerem em nome de quem primeiramente fez o atendimento, ou mesmo não dar a atenção necessária ao cliente que termina por desistir da venda. Ao ter sido percebido esses comportamentos, alguns não mais atendem pedidos dos colegas, assim como não contam com eles. Esse fator é de grande importância para a empresa, monitorar e tentar sanar esses problemas de comportamento, pois reflete diretamente em toda a sua estrutura, já que a não efetivação de uma venda e a insatisfação do cliente, deixa evidente uma falha no setor de *marketing*, assim como a falta do uso do *endomarketing*.



O que é perceptível é que os funcionários não enxergam o crescimento da empresa como o seu próprio. O crescimento deles não é proporcional ao crescimento da empresa. Este trabalho não tem a pretensão de desvendar as razões que os levam a esses pensamentos. Mas é fato que, um comportamento voltado para os objetivos e metas da empresa, tende a gerar maior qualidade no atendimento, tanto do cliente interno quanto do externo.

7. MELHORIA CONTÍNUA, UTILIZAÇÃO DO PDCA

O ciclo PDCA é um método gerencial de tomada de decisões que é aplicado para garantir o alcance das metas necessárias à sobrevivência de uma organização. Quanto mais informações forem agregadas ao método, maiores serão as chances de alcance das metas e maior será a necessidade de utilização de ferramentas apropriadas para processar e dispor essas informações durante o giro do PDCA.

O ciclo PDCA apresenta o caminho a ser seguido para que as metas estabelecidas possam ser atingidas.

Esta ferramenta está dividida em quatro etapas que sistematizam e equacionam os problemas à medida que são completadas cada uma.

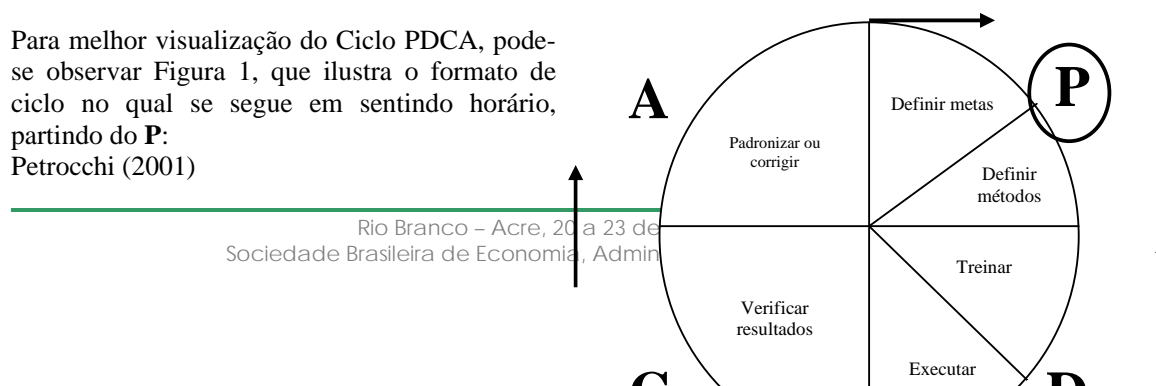
As etapas do PDCA são as seguintes: Petrocchi (2001)

- PLAN (P) – Planejar: subdividi-se em estabelecer metas e escolher métodos.
- DO (D) – Fazer: definido o planejamento, ou seja, o que, como, quando, onde e por que fazer, e quem fará, passa-se a execução.
- CHECK (C) – Verificar: depois da execução verifica-se o resultado.
- ACTION (A) – Atuar: verificado o resultado da implantação, adota-se uma destas duas atitudes: se deu certo, padroniza-se, se deu errado, inicia-se o ciclo novamente.

Tabela 5: Utilização do PDCA como ferramenta da qualidade.

FASE	ETAPAS	DESCRIÇÃO	OBJETIVO
P	1	Identificar o problema	Definir e reconhecer sua importância
	2	Observação	Pesquisar características de forma ampla
	3	Análise	Descobrir as causas fundamentais
	4	Plano de Ação	Estudar plano para bloquear as causas
D	5	Ação	Bloquear as causas fundamentais
C	6	Verificação	Checar se o bloqueio foi efetivado
	7	O bloqueio foi feito?	Sim, prosseguir. Não, voltar à etapa dois.
A	8	Padronização	Para evitar a repetição do problema
		Conclusão	Refletir sobre o processo. Considerar anomalias pendentes e planejar trabalho futuro

Para melhor visualização do Ciclo PDCA, pode-se observar Figura 1, que ilustra o formato de ciclo no qual se segue em sentido horário, partindo do **P**:
Petrocchi (2001)





Executar

A partir do ciclo é possível identificar os problemas encontrados na loja de departamentos e aplicar. Nos resultados encontrados durante a visita técnica, tem-se a seguinte tabela:

Tabela 6: Aplicação do Ciclo PDCA no estabelecimento estudado

FASE	ETAPAS	DESCRIÇÃO	CASO ESTUDADO
P	1	Identificar o problema	Abuso na relação dos clientes internos: <i>FRONT LINE versus BACK ROOM</i> .
	2	Observação	Perguntas sobre os problemas que uns causam aos outros: <i>FRONT LINE versus BACK ROOM</i> .
	3	Análise	As causas podem ser desde a concorrência entre os clientes, ao stress do ambiente do trabalho.
	4	Plano de ação	Monitoramento da qualidade do serviço entre os clientes internos. Execução de minicursos de relações interpessoais e qualidade no atendimento
D	5	Ação	Executar o plano de ação.
C	6	Verificação	Nova pesquisa junto aos clientes para verificar se os problemas foram resolvidos.
	?	O problema foi resolvido?	Se sim, prosseguir para a próxima etapa. Se não, voltar à etapa dois.
A	7	Padronização	Adotar o novo padrão para satisfação dos clientes internos.
	8	Conclusão	Avaliar a relação custo x benefício para a



organização. Avaliar fatos, que embora não sejam emergenciais, não podem ser desmerecidos de atenção e elaborar novos planos de ação.

Desta forma o PDCA demonstra-se uma ferramenta simples que neste trabalho colaborará de forma simples na melhoria dos problemas encontrados na loja de departamentos, com investimentos simples e diretos. Melhorando a imagem do estabelecimento diante dos clientes internos e conseqüentemente do cliente externo.

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em um ambiente comercial que a cada dia se torna mais competitivo, é necessário que as organizações observem e analisem tudo que há ao seu redor, pois qualquer detalhe pode se tornar um diferencial competitivo. Dizer que existem problemas, todos são capazes, é fácil percebê-los, mas, quantificá-los, qualificá-los, e apontar possíveis soluções é uma atividade árdua que poucos se propõem executar. Encontrar um diferencial que agregue valor ao serviço ou produto é gerir a qualidade em todas as suas nuances. E que esta qualidade tem sempre como alvo o cliente externo, mas sem deixar de observar os clientes internos que determinarão essa qualidade.

É importante ressaltar que a busca constante pela qualidade e sua manutenção tem como foco o cliente externo, que sempre espera suprir suas necessidades, no entanto, não se deve esquecer do cliente interno, que é o responsável por todas as atividades desse sistema em busca de atender as expectativas e satisfação desses clientes.

Os aspectos apresentados neste artigo se mostram capazes de avaliar tanto os níveis de satisfação do serviço dos clientes externos quanto dos internos. No entanto, vale lembrar que as avaliações têm que serem feitas periodicamente para se que haja um controle desses índices de qualidade, e no caso de alguma irregularidade, tomar as decisões necessárias.

Diante de tais resultados podemos apontar ferramentas como o Ciclo do PDCA, para ajudar em tomadas de decisões que busquem minimizar ou eliminar os problemas identificados, através de um plano de ações que atinjam os problemas considerados prioritários. E mantendo o monitoramento dos resultados para análises e constatações dos resultados, ajudando assim no cumprimento das metas necessárias à sobrevivência da empresa. Metas essas que devem ser

O reconhecimento e o grau de sucesso dos relacionamentos internos da empresa, como forma de integração dos vários setores para atingir seus objetivos, são inegavelmente influenciados pela qualidade do atendimento e dos serviços prestados internamente, o que sugere a necessidade de as empresas monitorarem a qualidade do serviço em relação aos clientes internos.

Oferecer ou prestar um produto/ serviço de qualidade, é mais do que um diferencial. É uma questão de sobrevivência para qualquer empresa segundo Martins *et al.* (2003), tendo assim este trabalho tem a pretensão de colaborar nesta busca constante.

9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ELEUTÉRIO, Sueli Aparecida Varani; SOUZA, Maria Carolina A.F.de. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 09, nº. 3, julho/setembro 2002.
- GIANESI, I.N.; CORRÊA, H.L. Administração estratégica de serviços; Operações para a satisfação do cliente, 1994 ed.Atlas.
- MARTINS, Harley dos Santos; LEDOUX, Patrícia de Paula; OLIVEIRA, Renata Melo e Silva de; SANTOS, André Clementino de Oliveira: Metodologia de avaliação da satisfação dos clientes externos e internos - uma abordagem para restaurantes, 2003.
- MONTANDON & DIAS, Comunicação para qualidade. Ed. Qualidade em quadrinhos, 2006.



Sítio www.terra.com.br/negocios/processos2002/ciclo_pdca.htm (CAMPUS, Vicente, acesso em: 01 de junho de 2007)