

MANOEL HENRIQUE DO VAL OLIVEIRA LINO

**A QUALIDADE NO ATENDIMENTO COMO DIFERENCIAL
COMPETITIVO:**

Um estudo de caso em mini shoppings de Florianópolis

FLORIANÓPOLIS
2004

MANOEL HENRIQUE DO VAL OLIVEIRA LINO

**A QUALIDADE NO ATENDIMENTO COMO DIFERENCIAL
COMPETITIVO:
Um estudo de caso em mini shoppings de Florianópolis**

Trabalho de conclusão de estágio apresentado à disciplina Estágio Supervisionado – CAD 5236, como requisito parcial para obtenção de grau de Bacharel em Administração, da Universidade Federal de Santa Catarina, área de concentração em gestão da qualidade.

Professor orientador: Pedro Carlos Schenini.

FLORIANÓPOLIS
2004

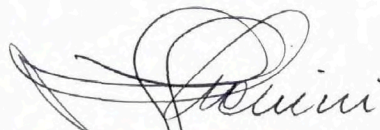
MANOEL HENRIQUE DO VAL OLIVEIRA LINO

**A QUALIDADE NO ATENDIMENTO COMO DIFERENCIAL
COMPETITIVO:
Um estudo de caso em mini shoppings de Florianópolis**

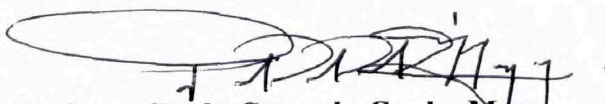
Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado, em sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em 26 de abril de 2004.

**Professor Sinésio Stefano Dubiela Ostroski
Coordenador de Estágios**

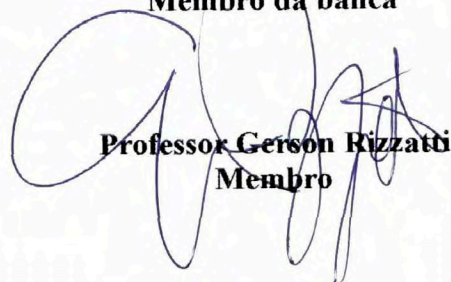
Apresentado à Banca Examinadora integrada pelos professores:



**Professor Pedro Carlos Schenini
Orientador**



**Professor Paulo Cesar da Cunha Maya
Membro da banca**



**Professor Gerson Rizzatti
Membro**

Dedico esse estudo aos meus familiares, amigos,
professores e colegas, cada um deles fez a sua
parte para que eu chegasse onde estou hoje.
A eles meu muito obrigado.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, ao meu orientador que aceitou me orientar neste trabalho e sempre esteve disposto a me auxiliar da maneira que fosse possível.

Agradeço a minha família que está sempre ao meu lado me ajudando das mais diversas maneiras.

Gostaria agradecer também meus amigos que entenderam o meu afastamento de diversas atividades em função deste trabalho e ofereceram ajuda incondicional.

Agradeço as pessoas que responderam os questionários e aos meus colegas que me ajudaram para tornar esse trabalho algo concreto e útil.

Por fim mas não menos importante agradeço a Deus, pois sem ele eu não poderia ter o prazer de fazer esse trabalho.

Dê-me um funcionário de escritório com um objetivo e eu lhe darei um homem que fará história. Dê-me um homem sem objetivos e eu lhe darei um funcionário de escritório.

(Anônimo)

RESUMO

LINO, Manoel Henrique do Val Oliveira. **A Qualidade no atendimento como diferencial competitivo**: Um estudo de caso em mini shoppings de Florianópolis. 2003. 57 fls. Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

Professor Orientador: Pedro Carlos Schenini

O objetivo do presente trabalho é realizar uma comparação entre o que autores de diversas áreas definem com qualidade, clientes, serviço, qualidade de atendimento, diferenciação e outras definições dentro deste conceito e compará-las com o que os atendentes das lojas escolhidas para participarem do estudo pensam sobre estes assuntos. Os dados sobre as empresas e o que pensam sus funcionários foram coletados através de um questionário e depois de tabulados foram comparados com a teoria existente sobre o assunto. Esse tipo de estudo possibilita os administradores perceberem a importância de pensarem em estratégias de qualidade para sua empresa, tanto no sentido de produtividade como no sentido de diferenciação. Os resultados encontrados nos mostram que a maioria das empresas, apesar de se preocuparem com a qualidade no atendimento, inclusive tendo em mente essa estratégia como um diferencial, não investem recursos e nem procuram desenvolver seus funcionários neste sentido ficando apenas na cabeça dos atendentes que estes devem atender com qualidade.

Palavras-chave: Qualidade, atendimento e diferenciação.

Manoel Henrique do Val Oliveira

ABSTRACT

LINO, Manoel Henrique do Val Oliveira. **A Qualidade no atendimento como diferencial competitivo**: Um estudo de caso em mini shoppings de Florianópolis. 2003. 57 fls. Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

The goal of this work is to make a comparison between the specific opinions of special authors regarding specific topics such as quality, customers, services, attendance, differentiation and additional definitions inside these concepts.

Questionnaires were used to collect data about companies and their employees thoughts regarding these subjects; these collected data was organized and compared with the author's opinions.

This kind of study allows managers to understand the importance of strategic thought toward quality resides in their companies as the prevalence of productivity and differentiation.

The outcome of this work shows that most of the companies, despite the preoccupation with regular attendance, have in mind this strategy as a competitive differential.

The companies do not invest resources nor look forward to develop their employees to reach a level of excellence in quality of attendance, it's only said to the employees that they have to attend regularly, but they have no pattern and knowledge to do so.

Keywords: quality, attendance, differentiation

LISTA DE GRÁFICOS, FIGURAS E TABELAS

Gráfico 1	Entendimento da Qualidade.....	35
Gráfico 2	Aspectos do Produto com qualidade.....	35
Gráfico 3	Definição de “atender bem”.....	36
Gráfico 4	Existência de estratégias de qualidade.....	36
Gráfico 5	Fatores necessários para satisfação dos clientes.....	37
Gráfico 6	Cientes.....	38
Gráfico 7	Formas de contato com os clientes.....	38
Gráfico 8	Fatores de preferência dos clientes.....	40
Gráfico 9	Maneiras de buscar a satisfação dos clientes.....	41
Gráfico 10	Diferenças entre as concorrentes.....	42
Figura 1	Fatores da Qualidade de um serviço.....	19
Tabela 1	Distribuição dos fatores de qualidade de acordo com a importância.....	39

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 Tema Problema.....	11
1.2 Objetivo geral.....	12
1.3 Objetivos específicos.....	12
1.4 Justificativa.....	13
1.5 Estrutura do Trabalho.....	14
2 REVISÃO TEÓRICA	15
2.1 QUALIDADE.....	15
2.2 CLIENTE.....	17
2.3 ATENDIMENTO.....	18
2.4 CICLO DO SERVIÇO.....	22
2.5 COMPETITIVIDADE.....	24
2.5.1 Estratégias de Diferenciação.....	26
2.5.1.1 Diferenciação por preço.....	27
2.5.1.2 Atributos e benefícios do produto.....	27
2.5.1.3 Diferenciação por canal de distribuição.....	28
2.5.1.4 Diferenciação por serviços agregados.....	28
2.5.1.5 Imagem da marca.....	28
3 METODOLOGIA	30
3.1 ABORDAGEM DA PESQUISA.....	30
3.2 TIPOLOGIA E CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA.....	30
3.3 LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	31

4 RESULTADOS	33
4.1 CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS.....	33
4.2 IDENTIFICAÇÃO E CARACTERIZAÇÃO DAS TÉCNICAS DE ATENDIMENTO..	34
4.3 PESQUISA DE CAMPO.....	34
4.4 ANÁLISE COMPARATIVA.....	43
4.4.1 Qualidade.....	43
4.4.2 Cliente.....	44
4.4.3 Atendimento.....	46
4.4.4 Ciclo do Serviço.....	47
4.4.5 Competitividade.....	48
5 CONCLUSÕES.....	50
REFERÊNCIAS.....	53
ANEXOS.....	54

1 INTRODUÇÃO

1.1 TEMA PROBLEMA

No começo, os homens pré-históricos caçavam aquilo que iriam consumir; o tempo passou e do consumo de sobrevivência vivemos hoje o consumo desenfreado e a busca constante pela qualidade.

Estas mudanças constantes tanto na convivência, na tecnologia, como na política e nos negócios, impulsionaram as empresas na busca pela qualidade, que se transformou em elemento determinante para a sobrevivência e continuidade das mesmas.

Neste novo cenário a criatividade e a competência tornaram-se ferramentas essenciais nas mãos dos administradores, como forma de descobrir novas fórmulas que assegurassem a melhoria contínua da eficiência e produtividade de seus produtos e/ou serviços.

A última década foi marcada por importantes e velozes mudanças no modo como clientes e empresas se relacionam, assim como na maneira pela qual as empresas trabalham internamente. Termos como produtividade, qualidade, excelência no atendimento e transparência saíram dos manuais de administração e passaram a pautar o discurso cotidiano das empresas, pressionadas pela necessidade de maior eficiência, produtividade e lucro. A diferenciação do atendimento buscando a satisfação das necessidades dos clientes como forma de diferenciação competitiva é uma das medidas adotadas pelas empresas que buscam sobreviver ao mercado.

A maioria das pessoas quando pensa em qualidade sempre aplica este conceito a um produto e não a prestação de um serviço. A qualidade de um produto é algo de mensuração comum, ou seja, é fácil saber se o mesmo tem qualidade ou não, já um serviço com qualidade depende de diversos aspectos, da mesma maneira que o atendimento, seja esse relacionado a venda de um produto ou de um serviço. Como os atendentes ou responsáveis por lojas em

centros comerciais vêm a necessidade da qualidade no atendimento de seus clientes ? E de que forma este atendimento diferenciado pode trazer vantagens competitivas as empresas ?

1.2 OBJETIVO GERAL

O objetivo deste trabalho é realizar uma análise comparativa da teoria existente sobre qualidade, atendimento e diferenciação competitiva em relação ao que é aplicado no mercado, mais especificamente ao atendimento aos clientes em lojas de centros comerciais.

1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

Para guiar essa pesquisa na busca de respostas ao tema problema atingindo o objetivo geral, foram definidos os seguintes objetivos específicos a serem alcançados:

a-) Identificar e descrever a questão da qualidade no atendimento comercial:

Entender o que os comerciantes pensam sobre qualidade e de que forma aplicam suas teorias é vital para a comparação com os autores e a caracterização da organização no que diz respeito a sua questão da qualidade.

b-) Realizar uma pesquisa de campo sobre a percepção dos atendentes em relação a qualidade no atendimento.

Questionando os atendentes sobre pontos descritos na teoria através de um questionário elaborado com base na mesma dará os dados que são necessários a esse estudo.

c-) Analisar comparativamente a teoria com as práticas adotadas nas empresas pesquisadas:

Sem a intenção de julgar como certas ou erradas as atitudes dos comerciantes este estudo pretende comparar o que é feito na prática com a teoria para que se possa identificar soluções para possíveis problemas dessas empresas e torná-las mais preparadas para enfrentá-las.

1.4 JUSTIFICATIVA

Qualidade é um termo que sempre escutaremos durante nossa vida acadêmica e profissional. Porém, por poucas pessoas e em poucos momentos ele foi ou é aprofundado a contento.

A prova disso é a própria concepção que a maioria das pessoas tem de qualidade, as pessoas não sabem o que é qualidade, os empresários aplicam conceitos de maneira errônea o que acaba ocasionando problemas para as empresas.

As atividades do setor comercial foram bastante beneficiadas pelo Plano Real, onde houve um incremento no consumo advindo do fim do chamado “imposto inflacionário”, que é a perda do poder de compra em função das constantes altas de preço. Por consequência houve um aumento de demanda e vários empreendimentos surgiram. Essas empresas procuram se manter no mercado diante de uma grande concorrência e a busca por melhorias nas mesmas é importante para que elas prosperem. O emprego de melhorias no atendimento é um dos passos que os empresários poderiam seguir para tornar suas empresas mais competitivas perante o cenário atual e futuro.

1.5 ESTRUTURA DO ESTUDO

Este estudo se divide em cinco partes distintas. A primeira parte apresenta a introdução do trabalho e ainda seu objetivo principal e específicos bem com a justificativa e a estrutura do estudo.

O segundo capítulo intitulado de Revisão Teórica apresenta os dados coletados em bibliografias diversas (citadas nas referências), sobre temas relacionados com esse estudo. Esse capítulo foi utilizado para comparação com os resultados colhidos na pesquisa de campo.

O terceiro capítulo diz respeito aos procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa, dentre eles a caracterização da pesquisa, tipo de pesquisa, tipo de coleta de dados, análise dos dados e limitações encontradas ao longo do desenvolvimento da pesquisa.

O capítulo intitulado Resultados, traz a análise das informações recolhidas; sob a forma da caracterização das empresas, identificação de técnicas de atendimento, dados recolhidos na pesquisa de campo e a análise comparativa.

O quinto capítulo mostra as considerações finais do trabalho, suas conclusões e sugestões de atuação para as empresas bem como para pesquisas futuras.

2 REVISÃO TEÓRICA

Neste capítulo serão expostas diversas teorias que dizem respeito aos assuntos referentes a este estudo. A análise bibliográfica é de extrema importância para que sejam esclarecidos com base teórica sólida os temas deste trabalho para que possam ser comparados com a prática de maneira correta.

2.1 QUALIDADE

A Definição de Qualidade em geral é associada à definição de conformidade às especificações do produto. Este conceito é tipicamente ligado a área industrial e atualmente é considerado ultrapassado. Hoje em dia o conceito de qualidade evoluiu para a visão de Satisfação do Cliente que inclui muito mais que as especificações técnicas, mas também de fatores como prazo e pontualidade de entrega, condições de pagamento, atendimento pré e pós-venda, flexibilidade, e outros fatores.

Exemplificando essa mudança, em um primeiro momento algo com qualidade era o produto reconhecido como o melhor entre os seus concorrentes. Os carros alemães, os relógios suíços, a cerveja Belga, o café colombiano dentre outros produtos, todos eram reconhecidos como produtos com mais qualidade. Porém o custo dos mesmos acabava por inviabilizar que estes produtos chegassem ao alcance dos menos favorecidos. Percebeu-se que existiam pessoas que preferiam pagar menos por um produto que em teoria era inferior e mesmo assim se mostravam satisfeitas com o mesmo.

Tema deste estudo, a qualidade pode ter várias definições de acordo com o que esta se relaciona. Uma maneira de definir qualidade é dada por DELGADO (2004) como sendo "... forma de estar, de conviver e de atuar, no sentido de haver uma procura permanente de obtenção de melhores resultados a partir de um melhor desempenho de cada elemento interveniente no processo". Outra definição é dada por LOBOS (1991 p.14) que diz: "Qualidade é tudo o que alguém faz ao longo de um Processo para garantir que um Cliente, fora ou dentro da organização, obtenha exatamente aquilo que deseja – em termos de características intrínsecas, custo e atendimento". Estas duas definições nos dão duas visões em relação à qualidade. Na primeira nota-se a preocupação com a melhoria dos processos ou procedimentos empregados visando um resultado melhor. Já a segunda teoria nos diz o porque destas melhorias, o objetivo final delas seria agradar os clientes em três fatores principais, sendo estes as características intrínsecas do produto o seu custo e o atendimento.

Saber o que o cliente em relação aos três fatores relacionadas acima é de vital importância para atingir a satisfação do mesmo, exemplificando: Uma empresa pode fabricar um produto da maneira mais próxima a perfeição possível, este produto poderia ser reconhecido como o melhor do mercado por todos, porém os valores envolvidos na produção do mesmo podem deixá-lo com um custo final inviável a sua comercialização. Um cliente que se satisfaria com um produto de menor perfeição relacionada à engenharia, ficaria insatisfeito em ter que pagar um valor maior por uma característica do produto que não interessa a ele. Com isso poderíamos concluir que o produto perfeito que agradaria a todos os clientes seria o de exímia engenharia; com custo baixo e onde os contatos de venda e pós-venda fossem aprovados pelo cliente. O problema é que, excluindo empresas que trabalhem com nichos bem definidos, os consumidores da maioria das empresas tem preferências diferentes em relação

ao atendimento, ao que eles julgam justo pagar pelo produto e até mesmo a qualidades intrínsecas do produto. Conhecer quem são os seus clientes e o que eles querem aparece como fator primordial para a prestação de um serviço com qualidade.

2.2 CLIENTE

Conforme exposto no item anterior, percebemos que entender quem são e o que querem os clientes da organização é extremamente importante para o sucesso da mesma e esta é a idéia de DEGEN (1989 pg. 137) onde é dito que:

“A principal razão do fracasso de muitos negócios foi a falta de conhecimento, por parte do empreendedor, sobre o que realmente queriam os seus clientes. Não adianta imaginar um negócio e esperar que agrade aos clientes, é preciso ter certeza, e esta só se consegue conhecendo bem os clientes e as suas necessidades.”

Mas o que é o cliente? Uma definição bem clara e simples é a dada por GALE (1996 pg. 13): “... é alguém que se dirige a você para comprar o seu produto ou serviço, e que espera receber um serviço ou produto de qualidade em troca do pagamento.”

A definição dada acima diz respeito aos clientes como consumidores. Esses ainda podem ser classificados, de acordo com DIAS (2003), em clientes atuais e potenciais. Atuais seriam os clientes que já adquirem bens da organização e potenciais são os que já adquiriram, adquirem e vão adquirir produtos iguais ou similares aos vendidos na organização.

Existem várias outras definições de clientes que atingem todas as pessoas que se relacionam de alguma maneira com a organização, por exemplo de acordo com LOBOS (1993), os clientes podem ser classificados de diferentes maneiras, por Localização (Externos e Internos), por Distância (Finais e Intermediários), por Nível de Importância (Primeiro, Segundo e Terceiro nível) e por Relação Comercial (Comprador, Fornecedor e Colaborador).

Aproveitando a primeira classificação percebemos que a qualidade na prestação de serviços deve também se preocupar com as pessoas internas da organização, ou seja, deve-se

agradar não só aos consumidores finais do produto mas também à todas as pessoas que de alguma forma fazem aquele bem ou serviço chegar ao consumidor final. Nestas, de acordo com a classificação por Relação comercial se incluem os fornecedores que vendem os bens ou complementam com bens a realização do serviço e os colaboradores que são as pessoas que em contato direto ou indireto com o consumidor final realizam o serviço.

2.3 ATENDIMENTO

Em seu livro “Conquistar e manter clientes” (1994), Gabriel Godri coloca algumas frases que se relacionam diretamente com o atendimento, entre elas destacam-se:

- a) A propaganda é apenas 1% do processo de Marketing. O contato no dia-a-dia é o que realmente importa;
- b) Os clientes procuram bons serviços, bom atendimento;
- c) Os apelos feitos para os olhos são 70% mais eficazes do que apenas palavras, e
- d) Clientes satisfeitos dão referências de valor incalculável.

Richard Normann demonstra em seu livro o quanto é importante esse contato e o relaciona com a qualidade, eis dois trechos onde essa idéia é defendida:

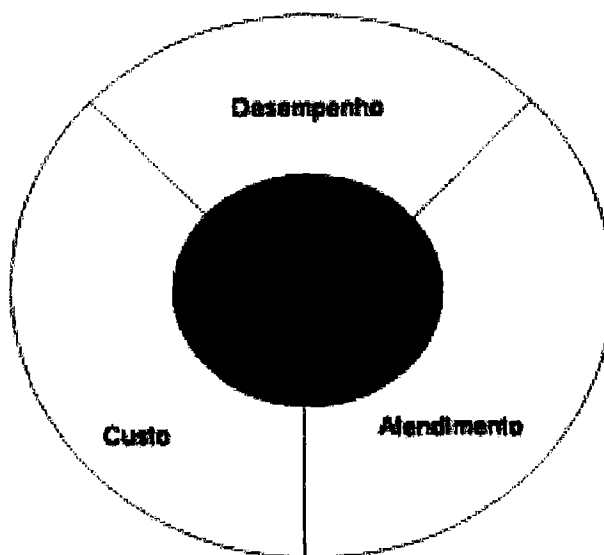
“A maioria dos serviços é resultado de ações sociais que ocorrem no contato entre o cliente e os representantes da empresa de serviços. Tomando uma metáfora das touradas, podemos dizer que a qualidade percebida é realizada no momento da verdade, quando o prestador de serviço e o cliente se confrontam numa arena” (Normann, 1993, p.33)

“A qualidade experimentada pelo cliente é criada no momento da verdade, quando o prestador de serviços e o cliente encontram-se em interação face a face. O sistema de prestação de serviços, mais perfeitamente projetado e preparado, falhará, a menos que as coisas funcionem. Assim, qualquer pesquisa sobre qualidade deve ter início na microssituação de interação com o cliente, o momento da verdade.” (Normann, 1993, p.167)

A importância do atendimento para a satisfação das necessidades dos clientes é de fácil percepção e é exemplificada pelos autores acima. Cabe ser dada a devida atenção a esse

momento de embate entre cliente e empresa. O resultado desse encontro ocasiona uma parte da percepção de qualidade dos clientes; as demais de acordo com LOBOS (1993) são formadas pelo custo e pelo desempenho do serviço. A figura a seguir mostra a relação que o atendimento tem na qualidade de serviços.

Figura 1 – Fatores da Qualidade de um serviço.



Fonte: ZEITHAML, Valerie, PARASURAMAN, A., BERRY, Leonard, *Delivering Quality Service – Balancing Customer Perceptions and Expectations*, The Free Press, 1990.

Vários autores definem esse embate como um momento da verdade, seria o momento ou os momentos onde a empresa faz por intermédio de um representante, contato com o cliente.

Um dos problemas do atendimento aos clientes é a própria burocracia imposta pela empresa no que diz respeito aos processos de atendimento. CHIAVENATO (1994 pg.435) diz: “Todos os clientes são atendidos de forma padronizada, de acordo com os regulamentos e rotinas internos, fazendo com que o público se irrite com a pouca atenção e descaso para com os seus problemas particulares e pessoais.”

Esse é o resultado de uma política adotada em algumas empresas que distribuem um manual de atendimento. Este manual normalmente é um livro de sugestões para atender bem o cliente que muitas vezes são seguidas como regras pelos atendentes. A falta de liberdade no que diz respeito ao poder que os atendentes tem para tomar decisões também é um entrave burocrático. A figura nem sempre presente do gerente ou supervisor da loja torna as negociações mais difíceis para empresas imersas em ambientes extremamente competitivos.

Em algumas empresas o endomarketing é uma das ferramentas mais utilizadas para a melhoria do clima organizacional, facilitando as relações entre patrão e funcionário. Como diz FERREIRA (2004 pg.04), “Os colaboradores fazem parte do processo de conquista, encantamento e fidelização dos clientes externos (consumidores). E tudo que é feito dentro da empresa, seja bom ou ruim, reflete no cliente externo. Por isso é importante o endomarketing, afinal, se o cliente interno (funcionário) está satisfeito, ele poderá fazer bem o seu trabalho, que é a engrenagem principal para o êxito da empresa.”

A situação ideal de venda acontece quando o atendente conhece e acredita no produto ou serviço que irá vender, conseguindo inconscientemente transmitir de forma mais eficiente as vantagens e diferenciais do produto ao cliente, fazendo-o entusiasmar-se e realizar a compra. Caso contrário o atendente não possuirá argumentos favoráveis que o auxiliem em sua venda

Obter o status de atendimento com qualidade não é tarefa fácil, de acordo com SAMPAIO (2004), o profissional da área e o seu empregador precisam ter alguns conceitos em sua mente, dentre eles:

a) O comprometimento do colaborador com os resultados da organização é importante para a empresa e para a manutenção dos empregos;

- b) A integração de todos os sub-sistemas é um pré-requisito para a qualidade dos serviços ou produtos e para a qualidade no atendimento;
- c) A motivação é da pessoa, é interior; a empresa incentiva valorizando o empregado, reconhecendo, propiciando seu desenvolvimento;
- d) Os gerentes de uma empresa que administra com foco no cliente não podem ser apenas “controladores”, mas “líderes”;
- e) Todos em uma organização precisam mudar suas atitudes em relação ao cliente, seja ele interno ou externo. Já ficou no passado o treinamento voltado apenas para a “linha de frente”;
- f) Comunicação é VITAL para as organizações, mas também é o elo mais frágil que se estabelece entre as pessoas. Quantos problemas de relacionamento interpessoal, acidentes, e outros problemas podem ser prevenidos por uma comunicação eficaz. O desenvolvimento da capacidade de ouvir é um pré-requisito para uma boa comunicação;
- g) Os profissionais dos diversos níveis precisam vivenciar situações que permitam a tomada de consciência de que a qualidade no atendimento é imprescindível para manter a empresa competitiva e os seus empregos;
- h) Não são os clientes que precisam mudar suas atitudes, mas as pessoas que os atendem que precisam se tornar mais resistentes às frustrações e serem capazes de lidar com qualquer tipo de pessoa, e
- i) As mudanças no âmbito das competências atitudinais constituem “uma riqueza interior” que o profissional usará por toda vida e em qualquer grupo como: família, social, religioso etc.

2.4 CICLO DO SERVIÇO

Os momentos da verdade conforme definidos no capítulo acima são os contatos feitos entre a empresa e o cliente, de posse deste conceito trazemos outro ao estudo que é o de ciclo de serviço. Ciclo de serviço pode ser definido como o caminho que um cliente faz quando entra em contato com a organização, ou como define ALMEIDA (1995 p.31) “O ciclo de serviços nada mais é do que a reunião ordenada e seqüenciada de todos os Momentos da Verdade vivenciados por um cliente numa empresa..”

Exemplificando, os contatos que um cliente de uma das lojas consultadas teria seria hipoteticamente o seguinte:

- a) O cliente fica sabendo da existência da empresa por intermédio de um *outdoor*;
- b) O cliente se dirige ao local da empresa e encontra um estacionamento onde facilmente coloca seu veículo;
- c) O cliente entra na loja climatizada e é recebido por um atendente de maneira educada;
- d) O atendente mostra ao cliente o produto que ele procura e lhe explicita todas as informações referentes ao mesmo;
- e) O cliente se dirige ao caixa onde paga pelo produto nas condições expostas pelo atendente e recebe o bem em uma embalagem adequada ao transporte do mesmo;
- f) O cliente retorna a sua residência, usa e aprova o produto, e
- g) Passado algum tempo da compra, a loja entra em contato com o cliente para saber se ele está satisfeito com o produto e o convida para retornar ao estabelecimento.

Uma primeira análise do ciclo apresentado deve ser a de que os momentos da verdade, não são apenas os contatos pessoais entre a empresa e os clientes, devem ser levados em conta também contatos feitos das mais diversas formas. Almeida (1995) diz que devemos levar em conta o significado dos momentos da verdade na prática. Estes seriam os contatos diretos

onde o cliente interfaceia com a empresa (situação que é o conceito teórico do momento da verdade), mas devemos nos atentar aos momentos onde o contato não é físico e nem pessoal. O desenvolvimento da tecnologia de comunicação passa a criar diversas formas de contato com a empresa, este fato faz com que o contato direto entre vendedor e cliente passe a não ser mais indispensável para a venda.

Outra forma de avaliação da empresa pelo cliente é uma forma inconsciente; o fato da loja ser climatizada pode ter deixado o cliente mais satisfeito mesmo que ele não tenha percebido isso. A decoração, o som ambiente e todos estes fatores podem não ser citados em uma avaliação da empresa pelo cliente mas com certeza na maioria das vezes não passaram despercebidos ao subconsciente do mesmo, e estes são fatores que pesam em sua avaliação da satisfação.

Cabe ressaltar que um momento da verdade, ou inteiração entre cliente e empresa pode acontecer sem que exista ainda essa relação. Um exemplo, dado por LOBOS (1993 pg. 49), ilustra bem o caso:

“Um funcionário da Varig, ou uma recepcionista do Maksoud Plaza, ou um médico do Hospital das Clínicas, podem vir a ser abordados por qualquer pessoa, sem que esta pessoa seja obrigatoriamente um passageiro, um hóspede ou um doente... e acabarão influenciando, através das suas reações, a avaliação da qualidade da Varig, ou do Maksoud, ou do Hospital das Clínicas, que vier a se formar na cabeça destas pessoas.”

A aplicação prática da teoria do ciclo do serviço é complicada dado os números possíveis de inteirações que podem existir entre o cliente e a empresa, ainda mais se pensarmos que clientes não são apenas os consumidores. Mesmo assim LOBOS (1993) aconselha que a esta, seja aplicada a procura de “famílias de clientes”. Partindo destas famílias a atenção dada a cada uma poderia ser direcionada de maneira mais efetiva com o preparo das pessoas responsáveis pelo contato com cada tipo de cliente da organização.

2.5 COMPETITIVIDADE

Conforme define MATTOS (2004), a palavra competitividade sempre esteve vinculada à preexistência de recursos financeiros e de infra-estrutura para atingir o sucesso. Esta compreensão vigorou até a última década, quando países como a Irlanda e a Itália, com menos recursos financeiros, mas com maior capacidade de organização, revelaram um novo caminho para a conquista de condições de competitividade externa e interna. Com a globalização da economia, este termo passou a estar ligado à rotina de vida de cada um de nós. Precisamos estar sempre atentos a referenciais, para buscarmos a superação constante e a melhoria contínua.

Inovar hoje é essencial para sobreviver. Competitividade está vinculada à gestão e produtividade nas empresas, à responsabilidade social, à qualidade e à preocupação com o meio ambiente, à satisfação dos funcionários, à qualidade das estradas, à eficiência das comunicações, às leis editadas pelos governos, à distribuição da população e aos investimentos em pesquisa e desenvolvimento de novos conhecimentos e tecnologias. Como se vê, competitividade está presente na realidade do nosso dia-a-dia. Competitividade pode ser associada com produtividade, capacidade de inovação e à prosperidade das organizações, de regiões ou de um país.

Uma das questões chave para as empresas, senão mesmo a mais determinante, é a da sua competitividade. A postura das empresas face a esta questão é muito importante em todo o processo de constante adaptação às mudanças que vão ocorrendo no tempo, aos diferentes níveis do processo de desenvolvimento.

A “invasão” de empresas que importam produtos de países asiáticos a preços abaixo aos de mercado, trouxe às empresas grandes desafios no sentido de se colocarem em uma posição competitiva e ao mesmo tempo lucrativa.

A competitividade do pequeno comércio está diretamente ligada à capacidade de encontrar respostas às necessidades e expectativas do público alvo. As estratégias deverão passar por procurar soluções para a “fidelização” de um consumidor seletivo, uma vez que este não só tem muitas alternativas de escolha, como está cada vez mais informado e exigente na relação qualidade/preço dos produtos e no serviço prestado.

Neste contexto, o comércio, para se impor, terá de se renovar e reconfigurar, de forma a captar e “fidelizar” a clientela.

De acordo com Programa Operacional da Economia de 2000, em relação as características do setor de comércio e tendo em vista as tendências atuais, devem ser ressaltados os seguintes fatores estratégicos para o desenvolvimento do setor:

- a) qualificação de base dos recursos humanos como garantia de uma maior flexibilidade e adaptabilidade às rápidas e constantes exigências do setor;
- b) capacidade empresarial de gestão estratégica, como fator fundamental de adaptação a um mercado cada vez mais exigente e com vários concorrentes;
- c) reforço da cooperação empresarial, sendo que não é possível ser competitivo em nenhum segmento de mercado sem se estar integrado a uma rede de distribuição e comercialização;
- d) “terceirização” de funções, através da sub-contratação de serviços como transporte, *marketing*, *merchandising*, consultoria de mercado ou *software* de vendas e controles; como estratégia para uma maior especialização e diversificação, respondendo a níveis de exigência mais elevados, flexibilizando os horários e oferecendo um tratamento personalizado;
- e) incorporação no setor das novas tecnologias de informação, quer na vertente empresa a empresa, quer na vertente de venda ao consumidor, e

f) valorização da componente serviço (qualidade do serviço de venda e criação de serviços pós-venda), como fator potencializador de uma necessária diferenciação competitiva.

Os fatores de vantagens competitivas das empresas, hoje em dia, são completamente diferentes do passado. Em bem pouco tempo, a diferença será ainda maior. De acordo com as previsões da *World Future Society*, em 2020 o conhecimento estará dobrando a cada 80 dias; por esta época a expectativa de vida será de 120 anos. Até lá, as notícias serão lidas no momento da geração do fato, através de redes, e 90% dos processos de manufatura industrial e distribuição comercial serão diferentes dos padrões atuais.

Cabe as empresas portanto manterem-se competitivas para prosperarem perante o dinamismo do comércio atual, para isto estas podem buscar diversas estratégias de diferenciação visando um posicionamento no mercado de maneira competitiva.

2.5.1 Estratégias de Diferenciação

A Diferenciação consiste, como o próprio nome sugere, na diferenciação dos produtos e/ou serviços da empresa, criando algo que seja considerado único ao âmbito de toda a indústria ou comércio, podendo assumir diversas formas: projeto ou imagem da marca, tecnologias, peculiaridades dos produtos, serviços sob encomenda, rede de fornecedores, entre outras.

A diferenciação como estratégia de marketing é bem definida por DIAS (2003 p.103):

“Para que o produto alcance a liderança de mercado e crie vantagem competitiva e valor para o cliente, o gerente de marketing deve adotar uma estratégia de diferenciação, entendida como a estratégia que visa desenvolver um conjunto de diferenças significativas e valorizadas pelo cliente.”

DEGEN (1989 pg.119) nós dá uma definição do porque adotar uma estratégia de diferenciação:

“Através da estratégia competitiva de diferenciação, o empreendedor procura destacar seu negócio em relação ao dos concorrentes, em um ou mais fatores de sucesso que são valorizados pelos clientes. Sua recompensa pela vantagem competitiva, criada pela diferenciação, é poder cobrar mais pelos seus produtos ou serviços do que seus concorrentes” -

Existem várias estratégias de diferenciação que podem ser adotadas tendo por objetivo criar uma diferenciação para a empresa. Esse destaque perante as demais empresas é vital para o sucesso do empreendimento, conforme nos diz DIAS (2003 p. 103) “Se o cliente não percebe a diferença nem o valor do produto, esse produto estará fadado ao fracasso.”

Ainda aproveitando a definição de DIAS (2003) existem estratégias básicas de diferenciação:

- a. Por preço ou vantagem de custo;
- b. Atributos e benefícios do produto;
- c. Canal de distribuição;
- d. Serviços agregados, e
- e. Imagem da marca.

2.5.1.1 Diferenciação por preço.

Neste tipo de diferenciação busca-se atrair os clientes pela prática de preços inferiores ou prazos maiores do que os praticados pela concorrência. Este tipo de estratégia exige estudos para que não sejam comprometidos os recursos da organização.

2.5.1.2 Atributos e benefícios do produto.

A empresa busca a diferenciação através do lançamento de um produto não existente no mercado, dando a ela exclusividade (temporária na maioria das vezes) na comercialização

do mesmo. A empresa também pode se diferenciar fazendo melhorias de acordo com pesquisa realizadas com os consumidores de um produto já existente.

2.5.1.3 Diferenciação por canal de distribuição.

Canal de distribuição é uma forma de venda de produtos. Por exemplo, uma empresa que comece a vender seus produtos pela Internet, coisa que nenhum outro concorrente já fizesse se diferenciará dos demais.

2.5.1.4 Diferenciação por serviços agregados

Somando a realização de alguns serviços exclusivos com o ato de compra da mercadoria a empresa pode criar um diferencial de vendas importante. Esse serviço pode ser desde um estacionamento privativo para clientes até um atendimento diferenciado aos mesmos.

2.5.1.5 Imagem de marca.

Uma empresa que aplique estratégias de diferenciação por imagem da marca, acumulou com o tempo que está no mercado ou com a adoção de campanhas publicitárias um conceito que a liga a alguma característica positiva. Isso a diferencia das demais inclusive entre pessoas que nunca tenham utilizado seus serviços ou consumido seus produtos.

Percebe-se que a estratégia de diferenciação tem relação direta com os clientes, seja para atraí-lo, seja para agradá-lo criando modificações sugeridas no produto, seja oferecendo algo a mais do que os concorrentes ou criando uma imagem de valor ou confiança na cabeça dos clientes.

Fica evidente portanto a necessidade de conhecer o que os clientes necessitam visando atendê-los da melhor maneira possível. O emprego de uma estratégia de qualidade no atendimento pode portanto ser considerada como um diferencial competitivo importante para as empresas e sua aplicação pode efetivamente trazer benefícios para as empresas.

3 Metodologia

3.1 ABORDAGEM DA PESQUISA

O objetivo deste trabalho é comparar os conceitos dados por autores conhecidos, relacionados ao tema qualidade, conforme exposto no capítulo 2 e comparar com a visão prática dos atendentes de lojas de centros comerciais. Para sabermos como estes tratam esta questão foi realizada uma pesquisa com os mesmos no período de 19/01/2004 até 30/01/2004.

As lojas são de diversos ramos dos seguintes shoppings:

- a) Trajano Shopping – 7 lojas.
- b) Mini shopping Santa Mônica – 9 lojas.
- c) Shopping Point – 8 lojas.

Por pedido da maioria dos lojistas os nomes dos estabelecimentos não serão citados no trabalho e não foram recolhidos na pesquisa, apenas o ramo de atuação, qual centro comercial que ela atua e alguns dados da empresa.

3.2 TIPOLOGIA E CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Por se tratar de um estudo de caso a quantidade das lojas pesquisadas não obedeceu a um critério estatístico pois de acordo com MATTAR (1997 p. 78) “O estudo de caso é um estudo profundo mas não amplo, através do qual se procura conhecer profundamente apenas um ou poucos elementos da população...”. Ainda relacionado com os estabelecimentos a escolha dos mesmos segundo MATTAR (1997 p.84), “Não existe regras para a escolha dos casos pesquisáveis. A experiência indica que, em determinadas situações, alguns tipos são mais adequados do que outros.”

A pesquisa se classifica de acordo com MATTAR (1997 p. 77), como uma pesquisa qualitativa, descritiva em caráter exploratório, já que se trata de uma busca por expor as opiniões das pessoas sobre o tema em estudo para formular hipóteses a serem comparadas com a teoria. O questionário possui perguntas abertas O ANEXO 1 trás o questionário da maneira com que ele é preenchido na loja. Cabe lembrar que os questionários foram feitos depois de realizado um pré-teste em uma loja do ramo de vestuário na região da Trindade. Este questionário não fez parte da pesquisa para fins de comparação.

Outro comentário válido é o de que o espaço para anotações que consta no questionário foi muito importante, os comentários dos lojistas bem como dados recolhidos através da observação foram muito importantes para o esclarecimentos de alguns assuntos e de real importância para o resultado desta pesquisa.

3.3 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

No desenvolver deste estudo foram encontrados alguns problemas que limitaram o desenvolvimento do mesmo. A maneira com que os mesmos foram superados ou o que faltou para que estes fossem resolvidos é de fundamental importância pois possibilita aos leitores e futuros pesquisadores deste tema um maior entendimento sobre o trabalho e um caminho a ser seguido em futuras pesquisas na área.

A primeira limitação foi relacionada ao material bibliográfico disponível para este estudo. A maioria dos livros se refere a qualidade de forma específica para indústrias, ou voltadas a estratégias de qualidade total. Não foi encontrada da mesma maneira bibliografia sobre atendimento, as empresas não possuem manuais e as que possuem não o disponibilizam ficando difícil entender de que forma na teoria um bom atendimento é definido.

Outro problema encontrado diz respeito ao movimento das lojas onde foram feitas as entrevistas. Foi comum o fato do entrevistador perder muito tempo em uma loja para que a atendente não interrompesse o seu trabalho. Outras foram deixadas de lado pois independente do horário que o entrevistador as visitava estas sempre estavam cheias e as funcionárias não aceitaram a idéia de ficarem mais alguns minutos depois do horário de fechamento dos estabelecimentos para responderem o questionário.

Seria interessante para esta pesquisa a realização de alguns questionários em um dos dois shopping centers considerados grandes da região da grande Florianópolis, porem não foi obtido retorno da parte de um deles e foi negado o pedido por parte de outro. A pesquisa nestes centro comerciais seria importante devido ao volume vendido por eles e a variedade de público atendido e serviços prestados.

Por fim como todo estudo de caso, uma limitação deste estudo é a de que os resultados não podem ser generalizados a todos os estabelecimentos do setor.

4 RESULTADOS

Conforme os objetivos definidos, após a explanação teórica sobre os assuntos tema deste trabalho foi realizada a coleta de dados nas empresas selecionadas para que a relação teoria x prática fosse analisada.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS.

A pesquisa foi realizada em 24 estabelecimentos, sendo 22 lojas de roupas diversas (masculino, feminino, infantil, jovem), 1 galeria de arte e 1 ótica e relojoaria.

Todos os estabelecimentos são micro-empresas; de acordo com a Lei nº 9.317, de 05/12/1996 considera-se microempresa a pessoa jurídica que tenha auferido, no ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$ 120.000,00 (cento e vinte mil reais). Todas as empresas pagam seus tributos pelo sistema SIMPLES (Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte) e estão situadas em mini-shoppings no centro da cidade e no bairro Santa Mônica.

Em relação ao número de funcionários as lojas de vestuário todas possuem dois funcionários com períodos alternados de trabalho com coincidência dos períodos durante o horário das 11:30 até as 13:00 na maioria das lojas. A Relojoaria e ótica possui um quadro de 4 funcionárias na loja e 3 no laboratório que é de propriedade da rede a qual ela pertence. A galeria de arte possui apenas uma atendente.

As lojas de vestuário de acordo com as entrevistas recolhidas buscam atingir um público que procura qualidade e principalmente preço. De acordo com as informações recolhidas no decorrer da pesquisa de campo, as pessoas que compram em mini-shoppings buscam a diversidade de produtos e serviços combinada com a facilidade de comparação de preços, tendo em vista que as lojas trabalham com produtos similares.

O tempo de atendimento médio é de 10 minutos e a maioria dos clientes passa na loja antes da compra para comparar preços e só momentos mais tarde retornam.

4.2 IDENTIFICAÇÃO E CARACTERIZAÇÃO DAS TÉCNICAS DE ATENDIMENTO

Nenhuma das empresas possui um manual de atendimento escrito com normas ou sugestões de abordagem e venda aos clientes. Porém com a análise dos dados recolhidos e das observações feitas pode-se chegar a um modelo de atendimento padrão das lojas pesquisadas.

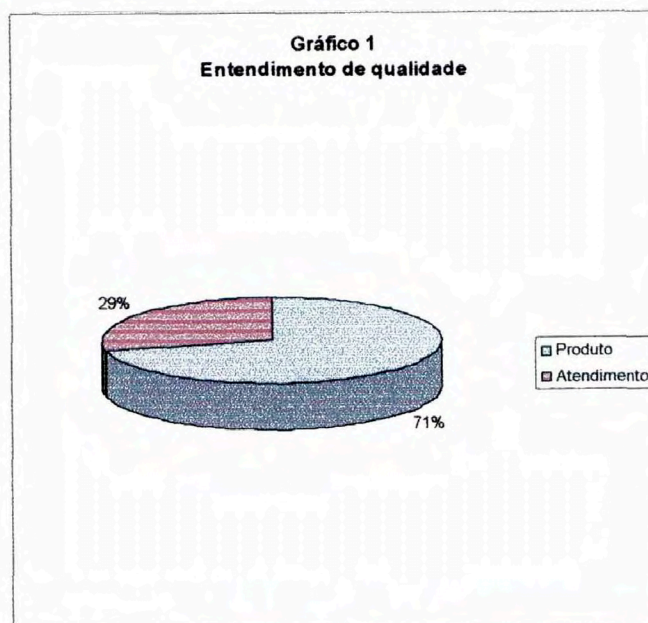
Com base nestes dados pode-se afirmar que faz parte das atribuições dos atendentes das lojas de vestuário as seguintes funções:

- a) Receber o cliente;
- b) Mostrar os produtos;
- c) Negociar descontos e prazos dentro do estabelecido pelo gerente, supervisor ou proprietário da loja;
- d) Receber o dinheiro;
- e) Entregar o produto;
- f) Dar baixa no estoque;
- g) Fazer pedidos de reposição de acordo com critérios próprios do vendedor;
- h) Fazer o controle do estoque;
- i) Prestar contas ao gerente, supervisor ou proprietário do estabelecimento.

4.3 PESQUISA DE CAMPO

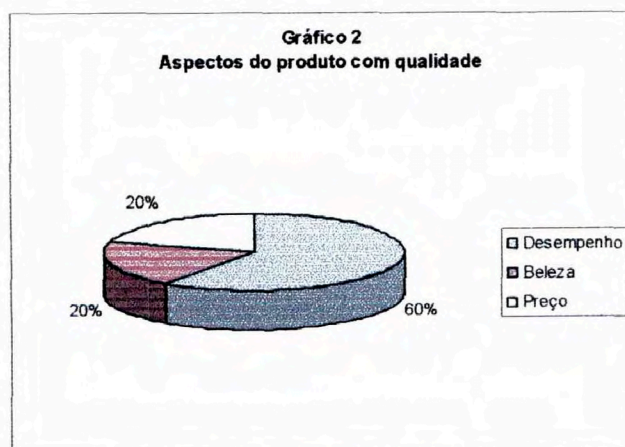
Com a ajuda do questionário foram recolhidas as seguintes percepções dos atendentes em relação as questões de qualidade, atendimento, diferenciação e dados das empresas para que pudessem ser comparadas com a teoria:

A primeira pergunta do questionário feita foi: - O que você entende por qualidade? Com este questionamento buscava-se obter um conceito instantâneo do entrevistado em relação ao significado da palavra qualidade. A maioria, 71% dos respondentes, faz a ligação do conceito de qualidade com as características do produto.



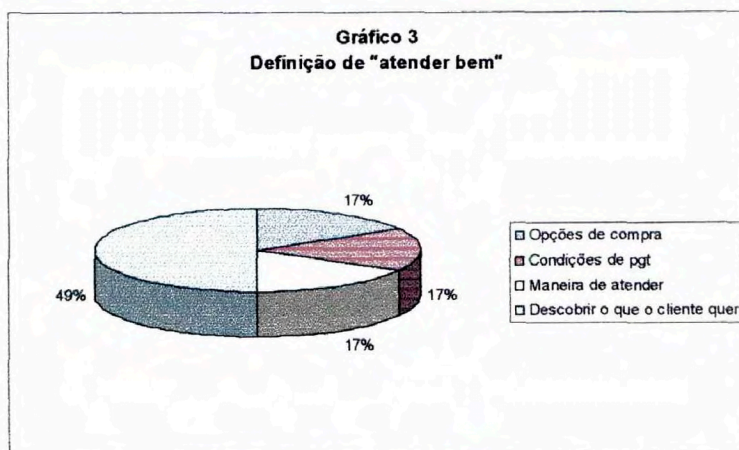
Fonte: Pesquisa de campo.

Dentre os atendentes que consideraram qualidade como os atributos do produto, os mesmos citaram, sem que o entrevistador os questionasse sobre isso, 3 aspectos de produtos com qualidade.



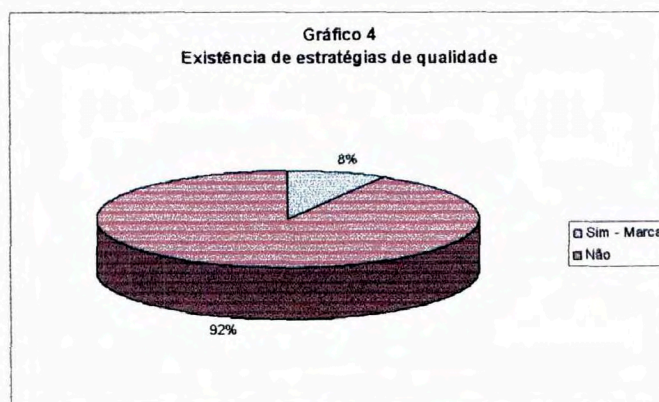
Fonte: Pesquisa de campo.

A segunda questão perguntava para os atendentes, o que significa qualidade no atendimento. Com esta pergunta procura-se saber o que seria, na visão deles, necessário para prestar um atendimento com qualidade. A grande maioria citou que o bom atendimento é feito quando o vendedor descobre o que o cliente quer. Trata-se, de acordo com os próprios uma qualidade que todo bom vendedor deve ter.



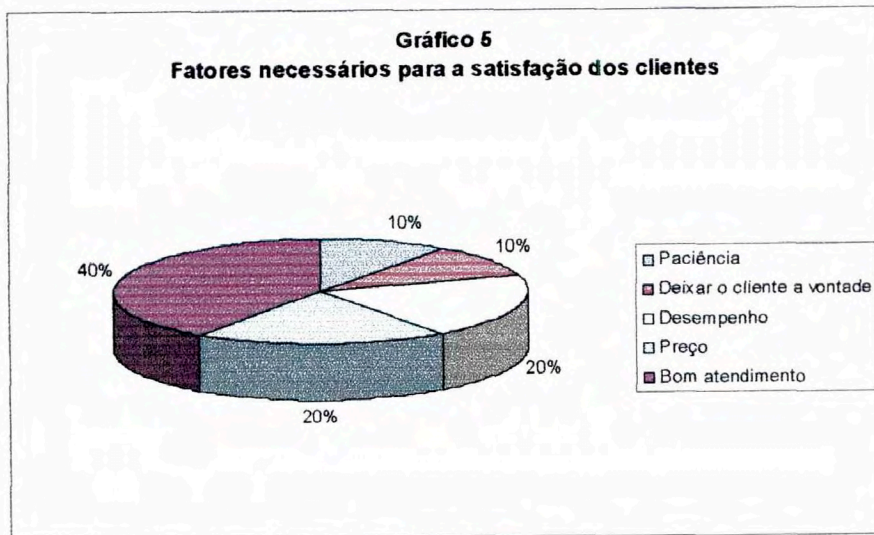
Fonte: Pesquisa de campo.

A questão seguinte: A empresa possui alguma estratégia de qualidade? O objetivo desta questão é verificar as aplicações práticas dos conceitos de qualidade e qualidade no atendimento. Pouca coisa é feita nas empresas visando a qualidade. Dos atendentes que disseram existir alguma estratégia; esta estratégia era de confiança na marca dos produtos vendidos na loja.



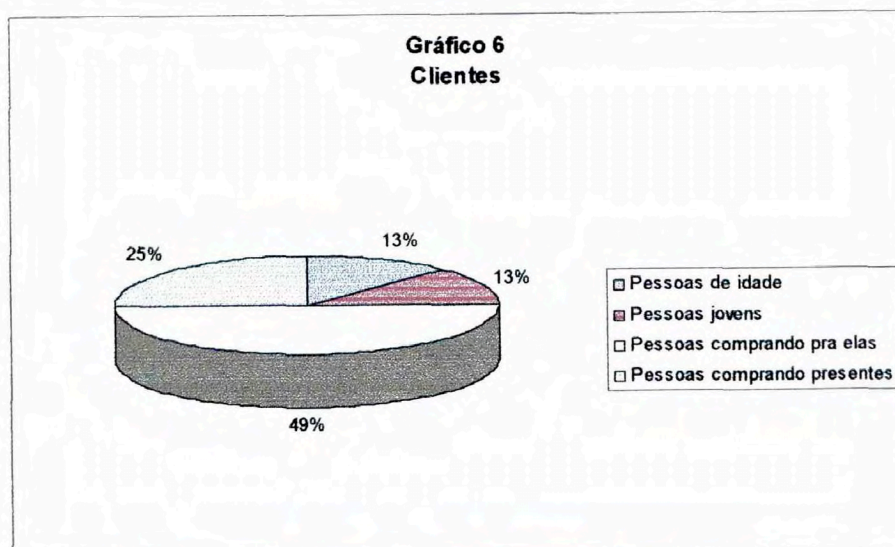
Fonte: Pesquisa de campo.

A quarta pergunta: - O que no seu entender é necessário para satisfazer um cliente? Esta pergunta visava identificar as técnicas utilizadas pelos atendentes na satisfação do cliente com relação ao atendimento prestado. Analisando os resultados percebeu-se que os itens: Bom atendimento, Paciência e Deixar o Cliente à vontade; referiram-se ao atendimento prestado aos clientes totalizando 60% do total na satisfação dos clientes de acordo com os atendentes.



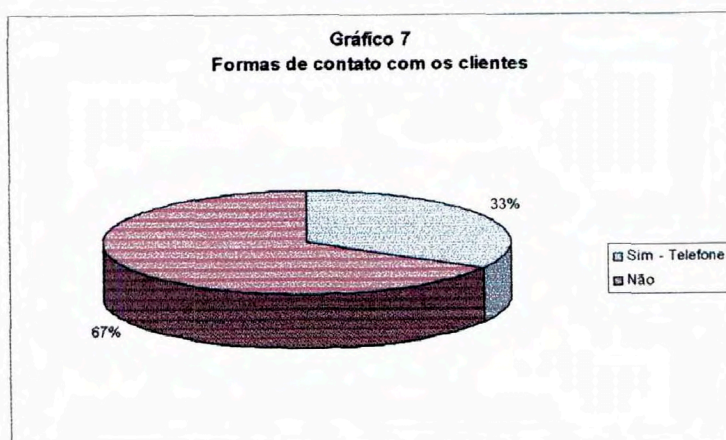
Fonte: Pesquisa de campo.

Em teoria para satisfazer os cliente deve-se entendê-los, saber quem eles são. Por isso a pergunta 5 era: - Quem são os clientes da loja? Objetivou-se obter dos entrevistados uma resposta em relação a quem eram os seus clientes de maneira geral, inclusive procurando saber se os atendentes tinham a visão dos clientes sendo não só os consumidores mas também fornecedores e seus próprios colegas. O resultado mostrou que os atendentes possuem a visão de clientes somente como sendo os consumidores. Deve-se ressaltar que todos tinham uma idéia superficial de público alvo que era atendido mostrado sob a forma que as respostas foram dadas.



Fonte: Pesquisa de campo.

A sexta questão procurava saber se a empresa possuía alguma forma de contato com os clientes, sob a forma da pergunta: A empresa possui alguma forma de contato com os clientes? O resultado nos mostra que, da mesma forma que não existem estratégias voltadas a qualidade, também não existe nenhuma forma de contato pós-venda com o cliente. As empresas que citaram ter um número de telefone para contatos de clientes, disseram que este era usado apenas para tirar dúvidas quanto a horários de funcionamento ou sobre trocas e disponibilidades de determinados produtos; ou seja o contato é feito pelos clientes e não pela loja.



Fonte: Pesquisa de campo.

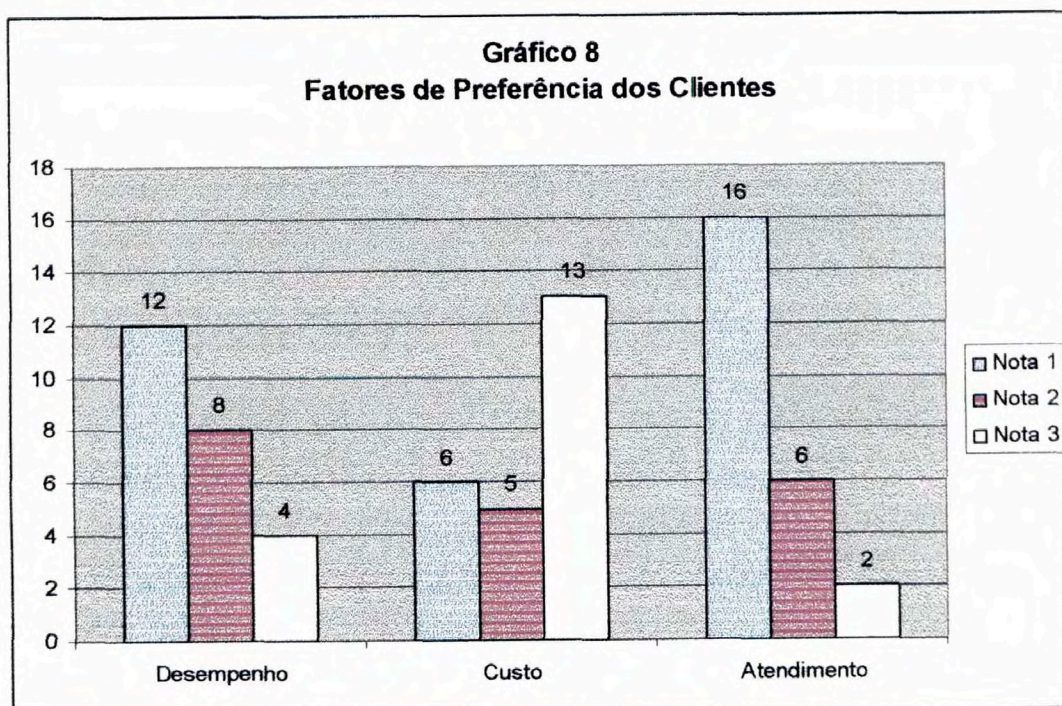
Na sétima pergunta foi pedido aos atendentes que enumerassem de 1 a 3 os fatores, que no entender deles, seriam mais importantes para a satisfação de um cliente; sendo o fator atribuído com a graduação 1 o mais importante o fator atribuído com 2 o de média importância e o 3 o de menor importância. Com esse dado era esperado que os atendentes dessem respostas sob o ótica do consumidor sobre quais dos fatores lhes deixariam mais satisfeitos. A tabela abaixo mostra como as respostas se distribuíram, ressalta-se que alguns atendentes consideraram todos de igual importância, neste caso foi atribuído o valor 1 a todos os fatores.

Tabela 1. Distribuição dos fatores de qualidade de acordo com a importância.

Desempenho	Custo	Atendimento
2	3	1
1	1	1
2	3	1
1	2	3
2	3	1
1	1	1
2	1	3
1	3	2
2	3	1
1	1	1
2	3	1
3	2	1
3	2	1
1	3	2
2	3	1
1	3	2
3	2	1
2	3	1
3	2	1
1	1	1
1	3	2
1	3	2
1	1	1
1	3	2

Fonte: Dados da pesquisa

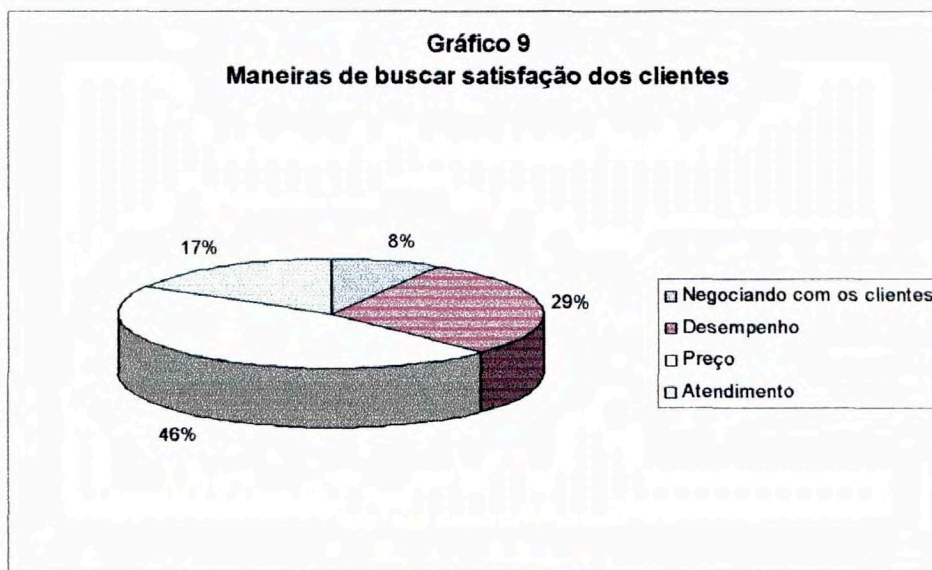
Com base nos dados expostos na tabela anterior, com o intuito de melhorar a visualização do resultado e facilitar a comparação apresenta-se o gráfico 8, onde pode ser observado que a maior parte dos atendentes marcou o fator Atendimento como o de maior importância para os clientes.



Fonte: Pesquisa de campo.

O objetivo da pergunta anterior era o de saber a preferência dos clientes em relação a determinados fatores que devem ser levados em conta quando se pensa em qualidade nos serviços. A pergunta seguinte de número 9: “-De que forma a empresa procura a satisfação dos seus clientes?”, tinha por objetivo saber como a empresa buscava a satisfação dos clientes de maneira geral, buscando uma possível comparação com a preferência dos clientes e os fatores necessários para satisfazê-los, já apurados em perguntas anteriores. O que foi percebido é que, de acordo com os atendentes o que é necessário para satisfazer os clientes é prestar um bom atendimento (pergunta 4), e o fator de maior preferência dos consumidores entre preço, desempenho do produto/serviço ou atendimento é o ultimo. Porém nas formas

que a empresa busca a satisfação dos clientes, mesmo somando os itens Atendimento (17%) e Negociando com os clientes (8%) o total de 25% relacionado com atendimento é, de acordo com os atendentes a forma menos utilizada pelas empresas para buscar a satisfação de seus clientes.



Fonte: Pesquisa de campo.

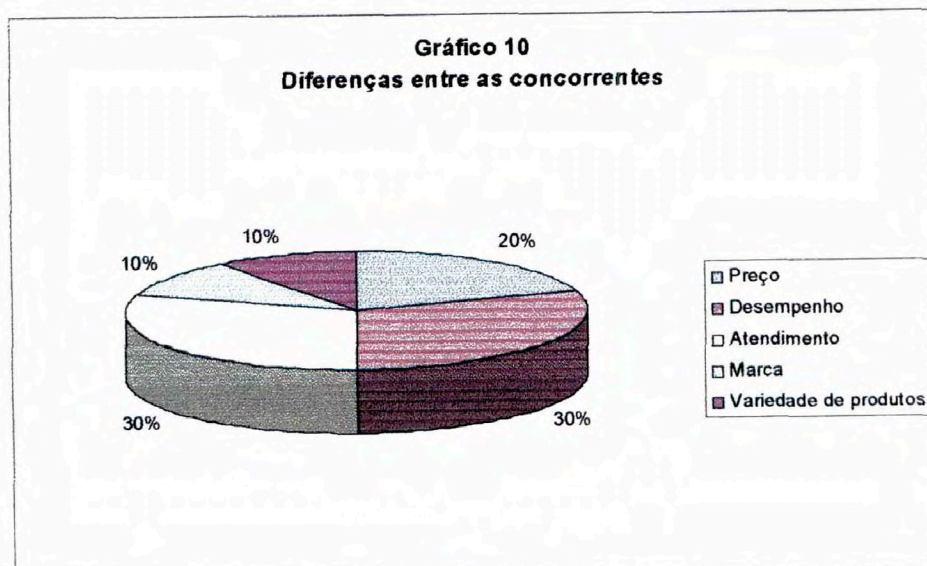
A nona pergunta; “Existe algum tipo de medida que avalie a satisfação dos clientes ?” Buscava saber se existiam formas de contato com os clientes que avaliassem a satisfação dos mesmos, essas formas poderiam ser questionários enviados por mala direta (carta) ou e-mail, telefonemas ou mesmo perguntas feitas de maneira informal aos consumidores enquanto os mesmo ainda estavam no estabelecimento. O que foi apurado é que nenhuma empresa possuía formas de avaliação da satisfação dos clientes. Já que na pergunta de número 6, sobre as formas de contato com os clientes a maioria afirmou não ter esse tipo de contato, essa resposta já era esperada no decorrer da pesquisa.

As perguntas 10, 11 e 12 buscavam caracterizar a empresa visando uma comparação futura com a teoria do ciclo dos serviços. A pergunta 10 quanto ao número de funcionários as lojas tinham a distribuição ficou da seguinte forma:

- a) Lojas de vestuário, dois funcionários com períodos alternados de trabalho;
- b) Relojoaria e ótica, quatro funcionárias na loja;
- c) Galeria de arte possui apenas uma atendente.

A pergunta 11 questionava sobre quantas pessoas em média um cliente passa para comprar um produto. Pela própria configuração simples das empresas estudadas, com raras exceções, o cliente passa por um atendente para realizar a sua compra. Essa mesma simplicidade faz com que 100% das pessoas que estão na organização saibam responder as dúvidas dos clientes, o que responde a questão 12.

A ultima pergunta do questionário era: “Qual a diferença principal de empresa que você trabalha e de outra concorrente qualquer ?” Este questionamento buscava conhecer a opinião dos atendentes sobre que tipo de diferenciação a organização onde o mesmo trabalha possui em relação a suas concorrentes. O resultado percebido foi o de que os dois itens mais citados são os mesmos mais citados nos fatores de preferência dos clientes, porem divergem da política principal de satisfação dos clientes mais citada que foi a política voltada ao preço.



Fonte: Pesquisa de campo.

4.4 ANALISE COMPARATIVA

Através dos dados recolhidos na pesquisa de campo e das informações obtidas de forma informal nas empresas consultadas podemos chegar as seguintes comparações entre a teoria e o que os atendentes entendem em relação aos conceitos apresentados.

4.4.1 Qualidade

Os atendentes responderam em grande parte que entendem por qualidade as características do produto, correspondendo com a expectativa de se manterem no conceito dito como antigo de qualidade, cabe porem salientar que uma minoria, porem expressiva em termos de números (29% dos entrevistados) citaram que Qualidade seria atender de maneira a satisfazer os clientes. Esses funcionários já possuem em suas cabeças o conceito mais atual de qualidade dando a empresa que eles trabalham um diferencial, já que em teoria todos se esforçariam para realizar um atendimento satisfatório ao cliente.

Uma realidade preocupante diz respeito a porcentagem das empresas consultadas que disseram possuir alguma estratégia de qualidade, apenas 8% de todas pesquisadas, baseiam a sua estratégia no valor que esta agregado a marca dos produtos que vendiam. Trata-se mais de uma estratégia de diferenciação pela marca, do que uma estratégia de qualidade. Nenhuma empresa citou a excelência no atendimento como uma estratégia de qualidade. Porem de acordo com a teoria, aplicar essas estratégias exige um relacionamento direto com os clientes algo que nenhuma destas empresas possuem.

4.4.2 Cliente

Quem são os clientes da organização que os entrevistados trabalham ? A visão dos mesmos difere bastante da teoria apresentada, porem vale destacar que diversos atendentes fizeram questão de dizer no decorrer da entrevista que consideravam clientes também as pessoas que entravam na loja, olhavam os produtos e não compravam nada. A título de curiosidade uma das atendentes comentou que “considerava um cliente que entrava olhava os produtos e não comprava nada como um erro seu, ela não teria atendido a pessoa de maneira satisfatória a ponto do mesmo não realizar a compra.”

Na visão dos atendentes os clientes são apenas os consumidores e estes são classificados de acordo com a pessoa que vai receber o presente (comprando para ela própria ou para parentes/amigos), e por faixa etária. Não existe uma definição de público alvo em relação aos consumidores bem como nenhum pensamento voltado a teoria de que os clientes da organização seriam todos que se relacionam com ela em suas diversas formas.

A pergunta relacionada a satisfação dos clientes então teve que ser interpretada como satisfação dos consumidores, dado a visão dos atendentes. Em relação a essa questão o resultado foi de que a maioria (60%) dos itens citados como necessários a satisfação das vontades dos clientes são relativos ao atendimento, ou seja a função que as pessoas que responderam o questionário exercem. Os demais itens, empatados com 20% são o Preço e o Desempenho do produto. Juntamente com a figura 1 exposta neste trabalho o autor comentava que dificilmente o desempenho do produto passaria de 50% da percepção de qualidade de um produto. Evidente que o grupo que foi pesquisado é tendencioso em relação a esta pergunta, porem a importância dada ao atendimento em detrimento dos demais fatores é algo a ser levado em conta independente da profissão das pessoas que responderam o questionário.

Uma outra questão era pedido aos atendentes enumerar de 1 a 3 os fatores que dariam mais satisfação aos clientes, o objetivo desta questão é de obter dos atendentes uma visão do que eles acham que seus clientes consideram mais importante quando comparam produtos similares de duas organizações distintas. Com o resultado percebeu-se uma preocupação maior com o fator preço (43%) mais até do que o atendimento (27%) dado como fator mais importante para obter a satisfação dos clientes.

Como saber o que o cliente quer sem um contato com os mesmos fora da loja? Pensando nisso foi perguntado aos funcionários se a empresa possuía alguma forma de contato com os clientes, a fim de responder dúvidas, ou realizar algum tipo de acompanhamento de pós venda. As respostas nos mostraram um outro lado negativo da gerência destes estabelecimentos, poucas empresas possuíam alguma forma de contato, as empresas que tinham se tratava de um telefone e o contato realizado era da parte dos clientes procurando saber sobre horário de funcionamento, e dúvidas sobre a troca de peças (nas lojas de vestuário), ou para consultar se os produtos encomendados estariam disponíveis (ótica). Nenhuma mala direta ou outra correspondência de caráter social é enviada a consumidores, fornecedores ou mesmo funcionários.

Conforme diz a teoria, não conhecer os clientes é um dos fatores que provocam o fracasso de várias empresas. Levando em conta essa afirmação podemos dizer que todas as empresas deveriam ter alguma forma de contato com o seu cliente mais profunda do que a troca de informações na loja durante o atendimento. O que o cliente quer, muitas vezes não é apenas a cor da camiseta e nem o tipo da armação de seus óculos. O cliente pode querer prazos de pagamento, horários diferenciados, políticas de fidelização, entre diversas outras coisas que dificilmente são manifestadas no ato da compra.

Chamou atenção um depoimento dado por uma funcionária, que afirmou: “Em relação a contatos com os funcionários fora do ambiente das lojas, o Shopping trata melhor os funcionários que o próprio proprietário. Analisando este problema por outro ângulo, deve ser levado em conta o acúmulo de funções que as atendentes possuem que é bem elevada e as vezes acima da capacitação de muitas. Essa falta de atenção dos empregadores em relação aos funcionários pode, de acordo com a teoria refletir de forma negativa no tratamento do cliente externo. A visão de clientes apenas como consumidores pode ser explicada pelo depoimento acima, se o proprietário não percebe que existem os clientes internos, e que os mesmos também devem se sentir satisfeitos, como a teoria de qualidade explicitamente nos diz, a visão pobre dos atendentes em relação aos clientes é esperada.

4.4.3 Atendimento

Procurando saber o que, na opinião dos atendentes era qualidade no atendimento chegou-se ao resultado de que os atendentes consultados consideram na maioria das vezes que o atendimento com qualidade é o atendimento que é feito no sentido de descobrir o que o cliente quer. De acordo com os atendentes o segredo de uma boa venda reside na habilidade do vendedor saber o que o cliente procura, já que de acordo com eles o mais decidido dos consumidores ainda sim tem dúvidas quanto ao produto que estão levando. Trata-se saber o que o cliente quer para poder satisfazê-lo da melhor maneira possível.

Como de acordo com a teoria um atendimento com qualidade é um atendimento que busca suprir as necessidades dos clientes, foi perguntado aos atendentes se existia alguma medida de satisfação em relação a experiência que o comprador teve em adquirir o produto no estabelecimento. Como já era previsto, tendo em vista que nenhuma havia comentado nada na questão relativa a formas de contato com os consumidores, nenhuma empresa afirmou possuir

uma medida que de avaliação neste sentido. Apenas em 2 empresas (dado coletado através de observação) os atendentes citaram que o retorno do cliente seria a medida do sucesso do atendimento realizado, porem este retorno é somente percebido e não medido.

4.4.4 Ciclo dos Serviços

A teoria nos diz que cada inteiração de qualquer parte da organização com o cliente é um momento da verdade, o conjunto destes momentos forma a percepção que o cliente passará a ter da organização. O momento mais importante é o contato do consumidor com o atendente, em relação a esta inteiração, buscou-se saber o número de funcionários que a empresa possuía e se todos poderiam tirar dúvidas dos clientes em relação aos produtos oferecidos.

As lojas de vestuário possuem a mesma estratégia e formato em relação a pessoal e turnos de serviço. Inicia o dia com um atendente e no horário de almoço atendem com duas pessoas, ao terminar esse horário dito como o de maior movimento o trabalhador do período matutino é substituído pelo que o auxiliou no período de maior movimento. Um número pequeno de funcionários ajuda na satisfação do cliente no sentido de que como este trabalha sozinho ele em teoria deve saber responder todas as questões que o consumidor poderia fazer sobre o produto. No caso realmente isso acontece, todas as funcionárias possuem as mesma atribuições e responsabilidades, a primeira que chega abre a loja a do período contrário faz o fechamento e na maioria das lojas existe o rodízio de horários. Nessas empresas o cliente passa em geral por uma pessoa e no máximo duas para comprar um produto.

Na galeria de arte por se tratar apenas um funcionário ocorre o mesmo caso das lojas de vestuário. Deve ser levado em conta porem que esse número reduzido de funcionários pode ser um fator de insatisfação do cliente pois o mesmo deve aguardar para ser atendido caso já

existam outros clientes na loja. De acordo com as funcionárias elas consideram o número de pessoas suficiente para o volume de vendas.

Na ótica as quatro funcionárias possuem a mesma função (vendas) sendo que as mesmas fazem a função de recebimento também. Apenas quando se trata de uma negociação a relação deve ser com apenas uma delas, que de acordo com as mesmas é uma gerente “informal”. Esta gerente informal acumula a função de negociações financeiras relativas a prazos e descontos e a função de abrir e fechar a loja. O Cliente então também passa por poucas pessoas ao ser atendido em com exceção da negociação financeira, todos os funcionários tem a capacidade de tirar as dúvidas dos clientes.

Soma-se a isso o fato de que em todos os shoppings consultados as pessoas de apoio (seguranças, balcão de informações e pessoas da administração), souberam atender o pesquisador no que foi necessário, dando inclusive informações que não seriam de sua responsabilidade. Essa qualidade detectada diz respeito ao ciclo do serviço, ou seja, de acordo com a pesquisa, se o consumidor for tratado da mesma maneira que o pesquisador, este terá boas impressões do estabelecimento desde o seu primeiro contato com o segurança que deseja bom dia a todos que entram até a situação de sentir-se bem dentro dos ambientes climatizados ou bem ventilados como eram os shoppings incluídos nesta pesquisa.

4.4.5 Competitividade

Em busca de saber como a empresa buscava a satisfação dos clientes em busca de uma diferenciação em relação as suas concorrentes, foi perguntado na pesquisa de campo aos atendentes como a empresa buscava satisfazer os clientes para que os mesmos retornassem ao estabelecimento. O preço foi o item mais citado com 46% das respostas seguido do

desempenho do produto (qualidades intrínsecas) com 29%. O atendimento ficou em terceiro lugar com 17% das citações.

Buscando respostas em relação a existência de estratégias de diferenciação foi perguntado aos atendentes qual seria a principal diferença entre a empresa que eles trabalham e as outras do mesmo ramo percebeu-se a variedade de produtos empatada com o atendimento como diferencial da empresa. A variedade de produtos pode ser alcançada por outra empresa facilmente portanto deve-se atentar a essa afirmação, o atendimento como estratégia de diferenciação essa sim é uma opção válida para o sucesso da empresa visando diferenciação em relação as demais.

5 CONCLUSÕES

Este estudo objetivou analisar a teoria em comparação com as práticas adotadas no setor do comércio, mais especificamente nos assuntos relacionados com a qualidade, qualidade no atendimento e diferenciação competitiva.

A primeira conclusão que se chega é a de que os atendentes não possuem conhecimentos teóricos sobre os assuntos abordados, e seus conhecimentos práticos, apenas permitem com que eles percebam a importância de um atendimento com qualidade, porém apenas no sentido do cliente (consumidor) realizar a compra no momento que ele se encontra no estabelecimento. As idéias demonstradas na teoria sobre a vantagem no atendimento diferenciado como forma de fidelização dos clientes não são aplicadas pelos atendentes. De uma maneira geral existe o pensamento de tratar bem o cliente para que talvez ele retorne ou estabelecimento ao invés de contar com a volta do mesmo empregando ações que atrelem de forma financeira, emocional ou mesmo por necessidade o cliente ao estabelecimento.

Não é apenas em relação a qualidade e atendimento que os conceitos teóricos não são aplicados, a definição de clientes também é aplicada de forma simples em relação a teoria, sendo que são considerados clientes apenas os consumidores.

Essa falta de preocupação com os clientes internos e com estratégias de qualidade ou de diferenciação constituem dois dos problemas encontrados na gestão das organizações consultadas. Os outros encontrados de acordo com essa análise superficial seriam:

- a) Falta de instrumento de medida da satisfação dos clientes,
- b) Inexistência de contatos pós-venda,
- c) Formas de atendimento baseadas na experiência das funcionárias,

Os dados sobre as empresas foram coletados através de uma pesquisa de campo em lojas de 3 mini-shoppings previamente definidos. Trata-se de uma pequena amostra de um grande universo que constituem esse tipo de aglomeração comercial, porém para fins de um estudo de caso o objetivo foi cumprido dando ao pesquisador dados suficientes para traçar um perfil da percepção dos atendentes dos shoppings visitados. Uma outra pesquisa seria adequada aos lojistas para descobrir as características e desejos de seus clientes, ponto considerado de extrema importância pelos autores consultados, porém deixado de lado pelos lojistas.

Como foi dito no capítulo dos objetivos específicos, a intenção da comparação da teoria e da prática neste trabalho não era de julgar como certas ou erradas as estratégias dos lojistas e atendentes, até porque sabe-se que nem todas são aplicáveis a empresas de um porte maior o que dizer de pequenas empresas como as consultadas. Feita a comparação com sucesso é necessário portanto que se façam algumas sugestões a essas empresas para que possam melhorar suas atividades visando aumento de vendas e sua manutenção em uma boa posição no mercado. Seguem-se abaixo algumas das sugestões:

- Pesquisa de marketing com os clientes da empresa:

Uma pesquisa poderia ser feita tendo como objetivo principal obter um perfil sócio econômico dos clientes para que sejam traçadas estratégias que atinjam os clientes de maneira correta. Como o custo de uma pesquisa deste porte pode ser considerado alto para pequenas empresas como as pesquisadas, sugere-se que o shopping onde as empresas se encontram contribua para a realização da mesma, já que melhorias nas vendas contribuem para as receitas dos shoppings. Aproveitando que os consumidores serão abordados, pode-se fazer um

banco de dados dos clientes para que futuramente se apliquem estratégias de fidelização contatado os mesmos.

- Treinamento dos atendentes:

Os atendentes bem como os próprios empresários podem recorrer a instituições como o SENAI, Sebrae, FEPÊSE entre outros para adquirirem conhecimentos mais abrangentes em áreas como:

- a) Atendimento comercial,
- b) Empreendedorismo,
- c) Gestão de pequenas empresas,
- d) E outros de acordo com a necessidade específica da empresa.

Nessas instituições existem turmas fechadas que se dirigem a organização para ministrar o curso, seria uma idéia novamente e ser movida pela administração dos centros comerciais. Caso exista alguma resistência existem também cursos com matricula individual.

Mesmo com essas medidas ainda existe um grande caminho a ser trilhado pelas empresas para que se tornem mais competitivas, seja abraçando a causa do atendimento diferenciado seja por qualquer outro caminho. Para que o resultado seja positivo estas empresas devem treinar funcionários, estudar metas de vendas, traçar planos estratégicos referentes não só a diferenciação mas também em relação a mercado alvo, região de atuação, concorrência externa e vários outros pontos.

O objetivo deste trabalho era demonstrar o quanto os pessoas que se dirigem aos consumidores de forma direta desconhecem o que é exposto nas aulas em instituições de ensino e em livros da área, parafraseando um conhecido jornalista brasileiro, neste caso “Na prática a teoria é outra.”

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Serigio. Cliente, eu não vivo sem você: O que você não pode deixar de saber sobre qualidade em serviços e clientes. Salvador: Casa da Qualidade, 1995.
- DIAS, Sergio Roberto (coordenador). Vários autores. Gestão de marketing. São Paulo: Saraiva, 2003.
- DEGEN, Ronald Jean. O empreendedor: Fundamentos da iniciativa empresarial. São Paulo: McGraw-Hill, 1989.
- DELGADO, Joaquim. Sensibilização para a importância da Qualidade no mercado actual. Extraído de http://www.ipv.pt/millenum/arq8_2.htm em 13/02/2004.
- CHIAVENATO, Idalberto. Administração de empresas: Uma abordagem contingencial. 3ª ed. São Paulo: Makron Books, 1994.
- FERREIRA, Roberta Lopes. Endomarketing como estratégia para qualidade no atendimento do cliente externo.
- GALE, Bradley T.; WOOD, Robert Chapman. Gerenciando o valor do cliente : criando qualidade e serviços que os clientes podem ver. São Paulo: Pioneira, 1996.
- GODRI, Daniel. Conquistar e manter clientes: Práticas diárias que todos conhecem, mas só os bem-sucedidos utilizam. 16ªed. Blumenau: Eko, 1994.
- LOBOS, Júlio. Encantando o cliente: Externo e interno. 9ª ed. São Paulo: Hamburg, 1993.
- _____. Qualidade! Através das pessoas. 9ª ed. São Paulo: Hamburg, 1991.
- MATTOS, José Fernando. Por que você e o Brasil precisam ser competitivos? Extraído de <http://www.brasilcompetitivo.com.br> em 13/02/2004.
- MATTAR, Fauze Najib. Pesquisa de Marketing 1. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- NORMANN, Richard. Administração de Serviços: Estratégia e liderança na empresa de serviços. São Paulo: Atlas, 1993.
- SAMPAIO, Branca Maria. Qualidade no Atendimento e Competitividade da Empresa. Extraído de <http://www.webcorner.com.br/cursos/pessoal/qualidade> em 27/01/2004.
- ZEITHAML Valerie, PARASURAMAN A., BERRY Leonard. Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations, The Free Press, 1990.

Anexo1

Questionário

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO ECONÔMICO
CURSO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO

Este questionário faz parte do estudo de caso intitulado "A percepção dos atendentes de lojas de centros comerciais sobre qualidade", trabalho este de autoria do acadêmico Manoel H. Lino da Universidade Federal de Santa Catarina do curso de Administração.

NumQuest	Ramo de Atividade	Bairro	Shopping

Cargo do entrevistado _____

1. O que você entende por qualidade?

2. O que, no seu entender, significa qualidade no atendimento?

3. A empresa aplica/possui alguma estratégia de qualidade? () 1. Sim 2. Não

Qual?

Por quê não?

4. O que, no seu entender, é necessário para satisfazer um cliente?

5. Quem são os clientes da loja?

6. A empresa possui alguma forma de contato com os clientes ? () 1. Sim 2. Não

7. Enumere de 1 a 3 os fatores, no seu entender, mais importantes para a satisfação de um cliente? (1 é o mais importante)

() Desempenho () Custo () Atendimento

8. De que forma a empresa procura a satisfação dos seus clientes?

9. Existe algum tipo de medida que avalie a satisfação dos clientes? () 1. Sim 2. Não Qual?

Por quê não?

10. Qual o número de funcionários da loja? ()

Quantos destes são, atendentes/vendedores da loja? ()

Se respondeu mais do que um (1) na questão anterior.

11. Por quantas pessoas em média um cliente passa para comprar um produto? ()

12. Todas as pessoas que trabalham na empresa tem condições de tirar dúvidas dos clientes?

13. Qual a diferença principal desta empresa e de uma outra concorrente qualquer?