

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

SIDIMAR BATTISTI

**ANÁLISE E DIAGNÓSTICO DO
DEPARTAMENTO DE ASSISTÊNCIA TÉCNICA DA
VENTISOL INDÚSTRIA E COMÉRCIO LTDA**

FLORIANÓPOLIS
2004

SIDIMAR BATTISTI

**ANÁLISE E DIAGNÓSTICO DO
DEPARTAMENTO DE ASSISTÊNCIA TÉCNICA DA
VENTISOL INDÚSTRIA E COMÉRCIO LTDA**

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

Professor Orientador: Mário de Souza Almeida

FLORIANÓPOLIS
2004

SIDIMAR BATTISTI

**ANÁLISE E DIAGNÓSTICO DO
DEPARTAMENTO DE ASSISTÊNCIA TÉCNICA DA
VENTISOL INDÚSTRIA E COMÉRCIO LTDA**

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 26/06/2004.

Prof. Sinésio Stefano Dubiela Ostroski
Coordenador de Estágios

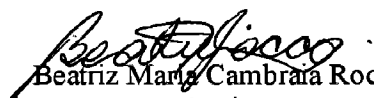
Apresentada à Banca Examinadora integrada pelos professores:



Mário de Souza Almeida
Orientador



Rolf Hermann Erdmann
Membro



Beatriz Maria Cambrara Rocca
Membro

DEDICATÓRIA

Em especial a meus pais, Alcides e Terezinha, exemplos de integridade e amor, pelo incentivo que me proporcionaram durante a minha formação e a minha vida como ser humano.

A minha amada esposa, Luciana, que assumiu muitas de minhas tarefas de pai e responsável pela casa, pelo incondicional incentivo, compreensão, reconhecimento, carinho e companheirismo, e aos meus filhos, jóias de minha vida, Guilherme e Ana Beatriz.

AGRADECIMENTOS

Ao Professor Mário de Souza Almeida que de forma construtiva deu suporte, apoio e orientação para a elaboração deste trabalho.

A Ventisol, que abriu suas portas para a realização deste estudo.

Aos pais de minha esposa Sr. Evandro e a Sra. Ana Maria que na distancia de meus pais os substituíram a altura, com amor, compreensão, paciência, incentivo, confiança e dedicação, principalmente nas horas difíceis. E pela participação constante nas etapas conquistadas.

A todos os mestres desta instituição que repassam seu saber de forma incondicional com toda paciência necessária para a compreensão de seus alunos.

Ao Fabio R. Ramos e ao Carlos f. de Melo Costa, meus amigos que muito contribuirão para construção deste trabalho. Obrigada por vocês existirem.

À todos os amigos, pelo carinho e amizade.

E, acima de tudo, a DEUS.

“Todo o esforço organizacional de prestação de serviços de qualidade começa com o cliente e se realimenta com seu *feedback*, pois (...) a administração moderna é por fatos e *feedback*. O que conta são os resultados” .

Alexandre Luzzi Las Casas

RESUMO

BATTISTI, Sidimar. Análise e diagnóstico do departamento de assistência técnica da Ventisol Indústria e Comércio Ltda: 2004. 57f. Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

Este trabalho tem como principal objetivo analisar e diagnosticar a empresa Ventisol Indústria e Comércio Ltda . Esta organização, fundada no ano de mil novecentos e noventa e sete, caracteriza-se pela produção metalúrgica de aparelhos elétricos utilizados na refrigeração de ambientes fechados. Para atingir os objetivos propostos neste estudo, realizou-se um levantamento teórico de aspectos introdutórios necessários para o entendimento deste tipo de empresa, bem como das práticas administrativas relacionadas. Em seguida, através da análise da organização, o levantamento teórico foi confrontado com a realidade organizacional. O presente trabalho caracteriza-se por ser um estudo exploratório de natureza descritiva, desenvolvido através do método de estudo de caso. As técnicas e os procedimentos de coleta e análise de dados utilizados para realizar a análise e o diagnóstico da Ventisol foi a pesquisa documental, a observação pessoal e a entrevista informal. O estudo é eminentemente qualitativo, e deve colaborar para a compreensão da forma de funcionamento do departamento assistência técnica da empresa. Após a apresentação da empresa e do detalhamento de funcionamento da assistência técnica apresentou-se proposições para o melhoramento do departamento para que possa atingir a satisfação dos clientes da empresa.

Palavras-chave: Pós-Vendas, Qualidade e Serviço.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	09
1.1 A Empresa	09
1.2 Tema e Problema de Pesquisa	09
1.3 Justificativa	10
1.4 Objetivos	11
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	12
2.1 Estrutura Organizacional	12
2.2 Ambiente Organizacional	15
2.3 Formalização Organizacional	18
2.4 Planejamento Estratégico	19
2.5 Administração de vendas	22
2.5.1 Pós-Vendas	23
2.6 O processo decisório do consumo	30
2.7 Satisfação do consumidor	32
2.8 Prestação de Serviços	37
2.8.1 <i>Qualidade na prestação de serviços</i>	38
3 METODOLOGIA DO TRABALHO	41
3.1 Tipo de Estudo	41
3.2 Técnicas de Coleta de Dados	42
3.3 População e Amostra	42
3.4 Técnicas de Análise	42
4 DESCRIÇÃO DA ORGANIZAÇÃO	44
4.1 A Empresa	44
4.2 Estrutura Organizacional	44
4.3 Ambiente e Formalização da Organização	46
4.4 Planejamento	47
4.5 Clientes e Consumidores	48
4.6 Pós-Vendas	49

4.7 Assistência Técnica	49
4.7.1 <i>Recomendações</i>	52
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	54
REFERÊNCIAS	55

1 INTRODUÇÃO

Considerando o ambiente atual, percebe-se que inúmeras organizações estão fechando suas portas, por não atenderem as expectativas de seus clientes que dia a dia estão mais exigentes e menos fiéis e facilmente migrando para empresas que lhes dêem a devida atenção que esperam. Percebe-se que o atendimento pós-venda é ferramenta chave para conseguir que os clientes tomem a adquirir produtos da mesma marca e façam uma divulgação positiva dos mesmos.

O presente estudo foi desenvolvido com o intuito de apresentar como funciona hoje a assistência técnica da Ventisol, assim como deveria funcionar para que possa atender as necessidades da empresa e de seus clientes, projetando-a para os próximos anos.

1.1 A Empresa

Este trabalho foi realizado na Ventisol Indústria e Comércio Ltda. A empresa está neste mercado há dez anos tendo sido fundada pelo Sr. Aléxis Surem T. Morales, presidente e sócio. Está localizada na Av. Elza Luch, 1000, Jd Eucalipto em Palhoça – SC.

O Sr. Aléxis é um imigrante Uruguaio que, após ter saído de uma empresa onde trabalhava como rebobinador de motores, veio para Santa Catarina, onde montou uma loja de assistência técnica que consertava aparelhos elétricos, mas tendo como principal função a rebobinagem de motores elétricos. Com o passar do tempo e a aquisição de *Know How*, ele observou que o mercado necessitava de aparelhos exaustores para fazer a renovação do ar em ambientes com pouca ventilação, e começou a fabricar estes aparelhos. Ao longo dos anos a empresa esteve em constante desenvolvimento, apresentando hoje uma linha bem diversificada de exaustores, ventiladores e outros aparelhos elétricos, atuando em todo o Brasil e realizando pequenas exportações para o Mercosul.

1.2 Tema e Problema de Pesquisa

A Ventisol é uma indústria metalúrgica, tem como função a fabricação e comercialização de seus produtos, assim como a prestação de assistência técnica a seus consumidores.

Este trabalho apresenta como tema problema o diagnóstico e a determinação de ações a serem tomadas no departamento de Assistência Técnica da Ventisol para atender as necessidades atuais de satisfazer os clientes.

1.3 Justificativa

Com este trabalho pretende-se oferecer uma contribuição ao setor de serviços das indústrias, apresentando diversos aspectos das atividades do atendimento do cliente/consumidor, focalizando a pós-venda/assistência técnica, como item central. A pesquisa bibliográfica permite auxiliar as organizações a definir mais claramente o que é um serviço de qualidade aos olhos do consumidor e aproximar o máximo possível a qualidade oferecida pela empresa em relação à qualidade requerida pelo cliente.

A preocupação com a qualidade de produtos e serviços deixou de ser, a partir da última década do século passado, apenas uma estratégia de diferenciação e passou a se tornar uma questão de necessidade, pois a sobrevivência das organizações no mercado atual depende de sua competitividade, que hoje é função direta da produtividade e qualidade da empresa.

Isto significa que o dinamismo e a crescente competitividade no mundo dos negócios colocam em risco a vida das indústrias que não questionarem seus métodos tradicionais de gerenciamento, desenvolvimento de novos produtos e serviços, produção e controle da qualidade, dentre outros.

Assim, este trabalho ao focalizar o setor de serviços dentro de uma indústria, pretende, através de sua pequena contribuição, minimizar as dificuldades de implementar novos métodos gerenciais e ferramentas que já vêm auxiliando há algum tempo algumas organizações em todo o mundo, para que sejam alcançados níveis superiores de qualidade e produtividade, oferecendo, para isso, a pesquisa bibliográfica e o estudo de um caso.

Isso é importante para que muitas organizações conquistem os níveis competitivos exigidos pelo mercado, não bastando apenas a utilização de ferramentas isoladas para melhoria da qualidade no atendimento pós-venda. É necessária a estruturação da empresa através de um sistema gerencial que coordene o uso das técnicas e ferramentas disponíveis, e que garanta condições necessárias ao planejamento, controle e melhorias de cada um dos processos; só assim a empresa alcançará resultados satisfatórios.

1.4 Objetivos

O objetivo geral deste estudo é analisar o funcionamento do departamento de assistência técnica da Ventisol Indústria e Comércio Ltda e propor ações para torná-lo mais eficaz.

Para que o objetivo geral seja atingido, é necessário o estabelecimento dos seguintes objetivos específicos:

- a) Descrever a forma de operação do departamento de assistência técnica da Ventisol Indústria e Comércio Ltda; e

- b) Propor ações para melhorar o desempenho do departamento.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Estrutura Organizacional

Sendo que existem diversas obras que tratam das possíveis estruturas organizacionais, e os autores conceituam as organizações de maneiras diferentes, é necessário então basear-se em mais de um conceito para identificar qual o mais adequado a ser utilizado. A tarefa de estabelecer a organização é uma atividade básica da administração e um de seus objetivos é direcionar as atividades para que as pessoas trabalhem em equipes, sempre que possível.

A organização existe porque o trabalho a ser feito é demasiado para uma única pessoa executar e controlar. Deve ser um sistema, onde o administrador se esforça para conseguir que as partes ajam simultaneamente relacionadas, mesmo que separadas, para produzir uma soma muito maior que cada componente analisado individualmente.

Segundo Chiavenato (1994), a estrutura organizacional é o desenho da organização, isto é, a forma organizacional que ela assumiu para integrar os seus recursos. O autor considera a interação ambiental como o principal fator para a escolha da estrutura adequada. Desta forma, é escolhida a estrutura mais adequada para atender às demandas ambientais e, ao mesmo tempo, aproveitar as oportunidades, escapar das ameaças, defender ou expandir seu domínio e, sobretudo, atingir seus objetivos.

Já para Simeray (1970, p.01), “a estrutura de uma empresa é o esqueleto sobre o qual se apóiam todas as forças que a fazem viver: inspirações criadoras, informações, instruções, ordens, ligações, execução, etc.”

De acordo com Hampton (1983, p.7), “uma organização é uma combinação intencional de pessoas e de tecnologia para atingir um determinado objetivo”.

De certa forma as definições feitas pelos autores se completam umas com as outras, pois todos afirmam que a estrutura organizacional deve estar em acordo com as pessoas, as atividades a serem desempenhadas, as influências do ambiente externo e interno, e os objetivos que se pretende alcançar. Para que a empresa trabalhe como um sistema e sua organização seja eficiente, é necessário que possua uma estrutura que se relacione adequadamente com seus objetivos.

As empresas são organizadas e estruturadas de acordo com as suas tarefas e as tecnologias utilizadas para executá-las, através do trabalho de pessoas que compõem os seus níveis hierárquicos, no sentido de operar em um determinado ambiente.

A estrutura da empresa é determinada, em geral, por certos aspectos óbvios, como seus produtos e serviços, as tecnologias utilizadas, as pessoas que dela participam, a natureza de seu mercado, os recursos necessários para suas operações, sua extensão geográfica e etc. À medida que ocorrem modificações ou alterações nos serviços ou produtos, nas tecnologias utilizadas, nas pessoas que participam, nos mercados abrangidos, entre outros fatores, devem ocorrer ajustes e adaptações na estrutura e comportamento da empresa, para que esta mantenha sua eficácia e competitividade em relação às demais.

Chiavenato (1994) refere-se à estrutura organizacional como um desenho departamental, onde ocorrem as divisões da empresa ou departamentos. No nível intermediário da empresa existe uma diferenciação ou integração, sendo que a diferenciação pode ocorrer de duas maneiras: vertical e horizontal.

Ainda segundo Chiavenato (1994, p.389):

a diferenciação vertical ocorre através do arranjo hierárquico das unidades e posições na empresa (cadeia escalar), enquanto a diferenciação horizontal ocorre através do desdobramento de diversos departamentos ou divisões especializadas dentro do mesmo nível hierárquico na empresa.

Stoner & Freeman (1995, p.230), afirmam que “a estrutura organizacional refere-se ao modo como as atividades de uma organização são divididas, organizadas e coordenadas”.

Conforme Vasconcelos (1986), a estrutura organizacional deve estar de acordo com a atividade a que ela se destina. Se a empresa exerce atividades repetitivas em ambientes estáveis, as estruturas tradicionais são adequadas.

Muitas vezes as atividades não estão de acordo com as indicadas pela estrutura, mas não somente porque esta não é completa, mas também porque se lida com seres humanos que possuem diferentes personalidades.

As obras disponíveis desdobram ainda as empresas em dois tipos de organização, que são a organização formal e a organização informal.

A organização formal é caracterizada por possuir um organograma feito através de um planejamento. Através deste organograma observam-se as diferentes posições hierárquicas, ou seja, os cargos distribuídos segundo as atribuições determinadas pelo objetivo da organização.

A organização informal é aquela que une os funcionários através de compromissos de lealdade uns com os outros, possuindo assim uma força de expressão.

As empresas de hoje são diferentes das de ontem e provavelmente, no futuro apresentarão diferenças mais significativas ainda. Uma característica das empresas é a sua grande diversidade, pois elas podem assumir diferentes tamanhos e estruturas, alcançando assim, resultados diferentes.

Segundo Chiavenato (1994), as organizações podem ser classificadas de acordo com o seu tamanho, o tipo de atividade, quanto à forma de propriedade e quanto à concentração ou dispersão de atividades.

Nesse sentido, a administração das empresas e demais tipos de organizações devem considerar uma interação e interdependência entre cinco variáveis principais: tarefa, estrutura, pessoas, tecnologia e ambiente, que constituem os principais componentes no estudo da administração das empresas. O comportamento desses componentes é sistêmico e complexo, cada qual influencia e é influenciado pelos outros componentes.

A estrutura organizacional, como esquema de relações, é altamente significativa para o desempenho econômico e eficaz das funções. Nas organizações em geral, é representada pelo conjunto de órgãos, suas relações de interdependência e a via hierárquica, assim como as vinculações que devem ser configuradas pelo organograma, que segundo Stoner & Freeman (1995, p.231) é o “diagrama da estrutura de uma organização, mostrando as funções, os departamentos ou as posições nas organizações, e como estes elementos se relacionam.”

Stoner & Freeman (1995) classificam a estrutura organizacional em funcional (na qual os funcionários com a mesma atividade funcional se agrupam em uma única unidade), produto/mercado (onde todos os funcionários envolvidos com o mesmo produto ou mercado se reúnem) e matricial (cada funcionário fica subordinado a um gerente funcional e a um gerente de grupo, ao mesmo tempo). A estrutura organizacional é de muita importância, pois proporciona estabilidade à organização, incentivando os colaboradores da empresa a trabalharem em conjunto.

A estrutura é uma necessidade para o processo administrativo. Não basta a empresa possuir um excelente administrador que planeja seus negócios da melhor maneira possível, se a estrutura organizacional não estiver de acordo.

2.2 Ambiente Organizacional

O ambiente organizacional corresponde à somatória de todas as influências externas que envolvem as empresas, e compõe-se do macroambiente (ou ambiente geral) e do ambiente de tarefa (ou ambiente específico).

Para Kwasnicka (1990, p.90), “o ambiente organizacional pode ser definido como sendo a agregação de todas as condições, eventos e influências que envolvem e influenciam este ambiente.”

Afirma ainda que as organizações devem interagir com o ambiente externo. Elas recebem diversos tipos de ‘entradas’ de recursos humanos, capital, administração e recursos técnicos. Estas são transformadas gerando saídas, como serviços e lucros.

O macroambiente compreende os elementos que afetam todas as organizações, já que são elementos ou fatores externos, mas que fazem com que a empresa reaja a tais condições.

Macroambiente é aquele em que a organização está inserida, dependendo de vários fatores e condições externas que influenciam as empresas. Estas não são auto-suficientes, nem são isoladas dentro de si mesmas, pois fazem parte não apenas do ambiente interno, mas também do externo. Muitas organizações procuram adaptar-se às mudanças ambientais, estabelecendo regras e criando cargos para que seja possível lidar com tal ambiente em bases previsíveis e de rotina.

Chiavenato (1994, p.110) confirma essa idéia, ao afirmar que o macroambiente:

É constituído de um conjunto amplo e complexo de condições e fatores externos que envolve e influencia difusamente todas as empresas. Não é uma entidade concreta com a qual a empresa possa interagir diretamente, mas um conjunto difuso de condições genéricas e externas às empresas e que contribui de um modo geral para tudo aquilo que ocorre dentro de cada empresa, para as estratégias adotadas e para as conseqüências das ações empresariais.

O autor afirma que o ambiente externo é constituído de sete variáveis, citadas a seguir:

a) *Tecnológicas*: a tecnologia faz parte do ambiente. Este tipo de variável está relacionado com os novos desenvolvimentos em produtos ou em processos, que podem afetar as atividades de uma organização.

O grau em que uma empresa será influenciada pelas inovações, seja nos produtos ou nos processos de produção ou operação, dependerá de fatores tecnológicos, tais como:

- Ramo de atividade da empresa;
- Produtos ou serviços produzidos pela empresa;

- Tecnologias de processos de produção e de operações e equipamentos utilizados pela empresa;
- Amplitude e variedade das atividades da empresa;
- Mercados abrangidos pelos produtos ou serviços da empresa;
- Matérias-primas ou informações utilizadas como insumos pela empresa.

b) *Políticas*: são os fatores que podem influenciar as atividades de uma organização em decorrência de um processo ou de um clima político, seja ele federal, estadual, municipal ou até mesmo internacional.

c) *Econômicas*: as variáveis econômicas podem ser permanentes ou temporárias. Estão ligadas às condições e tendências econômicas gerais (volume das operações, preços, lucratividade, facilidade de obtenção de recursos, oferta e demanda) que podem influenciar as atividades de uma organização, sendo determinadas pela economia.

d) *Sociais*: como a empresa é, ao mesmo tempo, uma organização social e uma unidade econômica, ela está sujeita a pressões sociais e à influência do meio social e cultural onde está situada. Está dividida em três categorias: demografia, estilo de vida e valores sociais, que influenciam uma empresa a partir do seu ambiente externo.

e) *Legais*: as variáveis legais estão relacionadas ao contexto de leis e de normas que regulam, controlam, incentivam ou restringem determinados tipos de comportamento empresarial em geral. As legislações são as grandes influenciadoras das organizações nos aspectos que se referem a tributos, legislações trabalhistas, civis, comerciais e outras. Deve-se ressaltar que com a rotatividade democrática dos membros do legislativo e do executivo, as leis podem sempre ser modificadas.

f) *Demográficas*: Caracterizam a população, seu crescimento, etnias, religião, distribuição geográfica, distribuição por sexo e idade, etc. As características particulares de cada região são fatores determinantes no desenvolvimento empresarial.

g) *Ecológicas*: Determinam as condições físicas, geográficas e naturais em que a empresa se encontra.

Deste modo, o ambiente geral se volta para as condições que potencialmente podem afetar as organizações. Porém, em muitos casos a relevância desses fatores para uma certa organização pode não ser muito clara. Mesmo assim, essas mudanças podem ter impacto profundo sobre uma organização por isso é importante para as mesmas acompanhar as tendências e mudanças da sociedade.

O ambiente tarefa, enfoca os fatores e as condições externas que tenham relevância imediata para a organização, englobando os consumidores ou usuários, fornecedores,

concorrentes, além de grupos regulamentadores - como sindicatos, instituições e o governo. O ambiente tarefa é o meio mais específico de cada organização, conforme Chiavenato (1994) e Stoner & Freeman (1995).

Embora o ambiente geral seja semelhante para todas as organizações, o ambiente específico irá variar dependendo do domínio específico de que a organização fizer parte. Portanto, o ambiente geral e o ambiente tarefa dependem das atividades centrais de uma determinada empresa.

É do ambiente que as empresas obtêm os recursos e informações necessárias para sua subsistência e funcionamento, e é no ambiente que colocam os resultados de suas operações.

Conforme os autores Koontz, O'Donnell e Wehrich (1980, p.99), “a organização atua como uma instituição que opera no ambiente externo de oportunidades e restrições, que podem ser classificados como econômicos, tecnológicos, sócio-culturais, políticos e éticos”.

O ambiente externo preocupa as organizações, porque estas são consideradas sistemas abertos e dele captam os recursos e informações, necessários para sua sobrevivência e funcionamento. Essas informações são processadas, e no ambiente seus resultados e operações serão colocados.

Chiavenato (1994, p.105) afirma que, “o ambiente externo representa todo o universo que envolve externamente uma empresa tomada como ponto de referência; é tudo aquilo que está situado fora da empresa. O ambiente é a própria sociedade maior, constituída de outras empresas, organizações, grupos sociais, etc”.

Quando ocorrem mudanças no ambiente (dados sobre fatores econômicos, políticos e sociais), todo o quadro habitual das operações é influenciado.

Com as mudanças constantes no ambiente e a instável situação econômica do mundo, as empresas tornam-se cada vez mais vulneráveis. Deste modo, o planejamento é indispensável, por permitir que o administrador controle estas mudanças adequadamente.

As empresas devem manter uma comunicação constante entre o ambiente externo e o interno, com um fluxo de informações de qualidade, para poder definir suas políticas de ação. O ambiente interno é onde os empregados desempenham suas atividades. As máquinas, escrivinhas, formulários, tudo isso pode afetar significativamente os resultados obtidos de uma organização.

2.3 Formalização Organizacional

Através da formalização da organização de uma empresa determina-se como, quando e por quem as atividades deverão ser desempenhadas. Conforme Chiavenato (1994, p. 339), “formalização é a técnica organizacional de prescrever como, quando e por quem as tarefas deverão ser executadas”.

As empresas podem atingir elevados níveis de formalização de suas atividades chegando a ponto de se tornar uma empresa burocratizada. Chiavenato (1994, p.340) confirma essa idéia, ao afirmar que a formalização:

É responsável pela ‘especificação de papéis’ e constitui o parâmetro do desenho organizacional pelo qual os processos de trabalho são padronizados dentro da empresa. Quanto maior a formalização, mais a empresa se torna burocrática-mecanística-fechada-formalizada-rotinizada-especificada-dominante-bem-definida-programada-‘científica’-autoritativa-racional.

A formalização organizacional auxilia a empresa a resolver seus problemas, utilizando métodos lógicos e científicos. Todos esses procedimentos administrativos, através da burocracia, são organizados de maneira a facilitar a vida das empresas. Porém, não se deve confundir burocracia, que é a grande facilitadora, com disfunção da burocracia, onde a mesma tende a atrapalhar e retardar processos.

Existem normas e regulamentos que devem ser seguidos, isto é, a legislação própria. Estes procedimentos tentam controlar todas as atividades que ocorrem em seu meio, padronizando as formas como as atividades são feitas. Devem existir regulamentos e normas escritas para que as pessoas tenham clareza de como devem agir, como costuma ser a burocracia da empresa, e mesmo seus requerimentos, formulários, manuais e prestações de contas.

Os formulários são considerados importante meio de comunicação, transmissão e registro de informações. Um formulário é um documento padronizado, estruturado para uma finalidade, tendo características e pontos apropriados. Serve para receber, preservar e transmitir informações, proporcionando segurança às mesmas. Serve de ligação entre unidades e usuários, e deve ser enquadrado nas rotinas, pois proporciona grande auxílio às organizações.

Conforme Chiavenato (1994), o formulário é um veículo que transporta informações de uma pessoa para outra, de uma unidade para outra. É a materialização da informação, armazenada ou disseminada, veiculada por pouco período de tempo, ou não.

Esses formulários, bem como outras ferramentas gerenciais, devem ser utilizados racionalmente e revisados de tempos em tempos, a fim de manter a eficiência e a eficácia dos processos organizacionais, tanto em organizações fabris quanto em empresas prestadoras de serviços, para que não ocorram disfunções da burocracia.

2.4 Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico é desenvolvido pela alta gerência, possibilita ao executivo estabelecer a direção a ser tomada pela empresa, com o intuito de alcançar um elevado nível otimização de suas atividades e no relacionamento com o ambiente. Oliveira (1998, p.46), afirma que:

O planejamento estratégico é, normalmente, de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa e diz respeito tanto à formulação de objetivos quanto à seleção dos cursos de ação a serem seguidos para a sua consecução, levando em conta as condições externas e internas à empresa e sua evolução esperada.

O autor também comenta que o processo de planejamento começa pela determinação dos objetivos factíveis, resultantes de um processo de consenso político entre os vários centros de poder da empresa.

Oliveira (1998, p.34), apresenta o planejamento como “desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz”.

Concordando com o autor anterior, Newman (1977, p.21) diz que “planejar é decidir antecipadamente o que deve ser feito; ou seja, um plano é uma linha de ação pré-estabelecida”. O planejamento é uma necessidade organizacional e também uma responsabilidade administrativa. É necessária a determinação dos objetivos e preparação para mudanças adaptativas e inovativas.

Toda organização deve planejar com o intuito de sobrevivência e crescimento, pois o planejamento auxilia a organização para evitar chegar a uma situação crítica, caso ocorram mudanças no ambiente, tanto externo quanto interno, já que as mudanças são frequentes. As empresas devem ser bem planejadas para terem suas metas pré-definidas. O planejamento é o ato de decidir antecipadamente o que deve ser feito.

Chiavenato (1994), afirma que o planejamento figura como a primeira função administrativa, por ser extremamente aquela que serve de base para as demais funções. O planejamento é a função administrativa que determina antecipadamente quais são os objetivos que devem ser atingidos e como se deve fazer para alcançá-los.

O autor ainda salienta que geralmente o planejamento estratégico está associado a um longo prazo, mediante seus efeitos e conseqüências. Nesse sentido, possui as seguintes características, segundo o autor:

- é projetado a longo prazo;
- está voltado para as relações entre a empresa e seu ambiente de tarefa e, portanto, sujeito às incertezas a respeito dos eventos ambientais;
- envolve a empresa como um todo, abarcando todos os seus recursos, no sentido de obter efeito sinérgico de todas as capacidades e potencialidades da empresa; (p. 250)

O planejamento tende a reduzir as incertezas, ajudando o administrador a obter mais confiança nas tomadas de decisão, porque este não estará administrando através de acasos nem por uso de previsões infundadas. Também pode apontar a necessidade de mudanças futuras. O planejamento, entretanto, também possui limitações, porque os negócios futuros da empresa não podem ser previstos com exatidão.

Stoner & Freeman (1995) definem estratégia com sendo um amplo programa para se estabelecer os meios pelos quais as metas da organização serão alcançadas. A estratégia pode ser definida por pelo menos duas perspectivas, uma pelo que a empresa faz eventualmente e a outra pelo que ela pretende fazer.

O autor identifica como sendo nove o número de passos a serem seguido na construção do processo formal do planejamento estratégico:

- a) *O que queremos*: o primeiro passo é formalizar os objetivos, o que implica em rever e compreender a missão da empresa, e com isto construir objetivos que venham a traduzir a missão em termos concretos.
- b) *O que estamos fazendo agora para obter o que queremos*: neste passo deve ser feito um levantamento do que já está em prática, ou seja, identificar as metas e estratégias existentes na empresa, que podem ser bastante parecidas com a missão e metas existentes.
- c) *O que há "lá fora" que precisa ser feito*: o terceiro passo visa identificar o que está acontecendo fora da empresa nos aspectos do meio ambiente, que terá máxima influencia na capacidade da empresa de alcançar seus objetivos para atingir as metas desejadas.
- d) *O que somos capazes de fazer*: este é o momento de analisar os recursos competitivos de que a empresa dispõe, ou seja é o instante em que deve ser identificado o que está sendo feito

de melhor que os concorrentes, e o que eles fazem de melhor. É importante salientar que é melhor vender um produto como sendo bom quando ele realmente é bom ao contrário de vender ele como sendo excelente sabendo que ele é bom, pois com isto se obtém uma vantagem sobre os que são ruins.

e) *O que podemos fazer e o que precisa ser feito*: no quinto passo devem ser identificadas as oportunidades estratégicas e as ameaças que a empresa enfrenta. O que é uma ameaça para uma organização pode vir a ser oportunidade para outras empresas.

f) *Continuar o que estamos fazendo agora vai nos levar aonde queremos ir*: após analisar nos passos anteriores a atual conjuntura em que se encontra a empresa, é hora de determinar o grau de mudanças estratégicas necessárias, já que é sabido o volume de recursos de que se dispõe e em que situação encontra-se o ambiente, sendo possível prever os resultados de prosseguir com a estratégia atual.

g) *Isso é o que faremos para obter o que queremos*: neste passo é chegado o momento de escolher as alternativas estratégicas que podem ser implantadas para eliminar o hiato do desempenho. Por exemplo, pode-se entrar em novos mercados, há possibilidade de projetar novos produtos para aumentar a qualidade ou diminuir custos, os velhos investimentos podem ser liquidados e novos podem ser realizados. Após identificar as possibilidades que se tem, deve ser feita uma avaliação das possibilidades que cada uma tem para então selecionar as alternativas que melhor se encaixam com as capacidades da empresa.

h) *Faze-lo*: Assim que a estratégia for determinada, ela tem que ser implementada com eficácia para que possa beneficiar a organização. Até a estratégia mais sofisticada possível, quando for incorporada às operações cotidianas, tem que ter seu detalhamento em um plano estratégico formal, onde ela é traduzida em planos operacionais apropriados para que se possa atingir o resultado desejado.

i) *Checar freqüentemente para ter certeza de que estamos fazendo certo*: Após iniciar a implementação das ações estratégicas, os controladores devem projetar um sistema de controle estratégico que tem duas perguntas como as mais importantes; a estratégia está sendo implementada como planejado e está alcançando os resultados pretendidos?

Os planos devem ser colocados em prática conforme planejado, onde o administrador deverá estar suficientemente capacitado para tomar as decisões necessárias, com a finalidade de atingir um resultado bom e satisfatório para a organização.

2.5 Administração de vendas

O processo de comercializar é o ato de transformar os recursos internos de que uma empresa dispor em resultado ou seja pegar informações e conhecimento empregados em um produto/serviço e converter em resultados financeiros, conforme é citado por Cobra (1986).

Para Stanton e Buskirk (1984, p.12), existem quatro elementos combinados de maneira eficaz sendo eles “produto, preço, promoção e distribuição”, que formam o programa de marketing, cuja finalidade é proporcionar bens e serviços que satisfaçam os desejos dos clientes.

Drucker (Apud Cobra, 1986, p.22), “os resultados são obtidos pelo aproveitamento das oportunidades e não pela solução de problemas”. O profissional adequado a ser recrutado para fazer parte da linha de frente de uma organização é aquele que tem capacidade de perceber as dificuldades do mercado e consegue aproveitar as oportunidades que lhe são apresentadas.

Stanton e Buskirk (1984, p.13), “os representantes de vendas são treinados para identificar os desejos do consumidor e para ajudar o consumidor a resolver seus problemas”. Os vendedores são as pessoas que estão à frente da empresa, eles que mantêm um contato direto com o cliente, e desta forma precisam estar preparados para perceber as necessidades dos clientes e ter pró-atividade em resolver logo os problemas encontrados.

Completando essa idéia, Siqueira (1995) afirma que saber ouvir o que o cliente tem a dizer é de suma importância, é a melhor parte do processo de comunicação; que desenvolve esta habilidade consegue filtrar e perceber o que o cliente quer com mais clareza e facilidade as suas necessidades. Com isto fica fácil resolver os problemas dos consumidores de forma rápida e eficaz.

Para Stanton e Buskirk (1984), não é suficiente desenvolver o melhor produto do mercado para que ele traga sucesso para a companhia. É necessário coloca-lo a prova no mercado é ai sim constatar seu pleno valor, onde pode ser verificado seu efeito sobre o bem-estar do consumidor, qual é importância real deste bem.

Cobra (1986, p.154) cita que “para muitos vendedores, a venda termina quando o cliente dá o pedido; essa é, sem dúvida, uma falsa premissa. Na verdade, a venda não termina nem mesmo quando o cliente paga, ou dá um novo pedido; o ciclo é contínuo e permanente, até que o cliente cerre em definitivo suas portas”. A venda de um produto vai muito além do simples ato de tirar um pedido do cliente e transmiti-lo para a empresa que vai fornecer o produto/serviço. O acompanhamento do produto em todo seu percurso dê do momento que é

produzido até seu pleno funcionamento no consumidor faz parte da venda, o acompanhamento dos efeitos que trouxe ao usuário, em fim é um ciclo que se repete, ou seja, a venda não acaba, ela se renova a cada novo pedido.

Se os vendedores não forem selecionados de forma adequada, não tiverem um bom treinamento e tiverem uma remuneração que os incentive, não conseguirão ter sucesso com a comercialização do produto para o qual se espera que represente de forma a suprir as necessidades dos clientes alvo da empresa.

2.5.1 Pós-Vendas

Falar em pós-vendas é falar em qualidade total, onde sua definição está centrada no consumidor. Pode-se dizer que o vendedor entrega qualidade quando seu produto ou serviço atende ou excede as expectativas do consumidor. Uma empresa que satisfaz a maioria das necessidades de seus consumidores na maior parte do tempo, é chamada empresa de qualidade.

A qualidade total é o caminho para gerar valor e satisfação do consumidor, então qualidade total é responsabilidade de todos. Da mesma forma que o marketing também é de todos. De acordo com estas colocações Liebowitz e Beckman (1992, p.3) afirmam que

as empresas que não aprenderem a linguagem de melhoria da qualidade, manufatura e produção se tornarão tão obsoletas quanto as carroças de tração animal. Os dias do marketing funcional já se foram. Não podemos mais nos dar ao luxo de pensar que somos pesquisadores de mercado, publicitários, especialistas de marketing direto, estrategistas. Vamos assumir que nosso propósito é satisfazer os consumidores e isto significa focar o conjunto de processos.

As organizações que não se adaptarem às novas regras do mercado, que exige qualidade em todos os setores, estão fora desse mercado. A forma de praticar o marketing também mudou, seguindo as novas orientações ditadas pelas exigências do mercado e se não focar corretamente seu processo de atuação, será mera perda de tempo e grande perda financeira.

Segundo Davidow e Uttal (1991), a melhoria do desempenho dos atributos do produto não é a única forma de vencer. A qualidade relativa abrange todos os atributos não relacionados ao preço que pesam na decisão de compra. Algumas companhias freqüentemente conseguem uma situação superior em termos de qualidade desenvolvendo uma melhor imagem que seus concorrentes, ou fornecendo melhores serviços aos clientes.

Um bom serviço tende a ser cada vez melhor (processo contínuo de aperfeiçoamento), porque cria, segundo Davidow e Uttal (1991), o círculo virtuoso. Os clientes que estão bem servidos tendem a cooperar mais nos processos de serviços, fazendo com que seja mais fácil e menos dispendioso satisfazê-los, bem como aumentar o seu grau de satisfação. Graças ao círculo virtuoso, as empresas que fornecem um melhor serviço têm custos menores e uma produtividade maior.

O marketing tem diversas responsabilidades em uma empresa centrada na qualidade. Devem participar da formulação de estratégia e políticas destinadas a ajudar a empresa a obter excelência em qualidade total e ainda devem praticar qualidade em marketing acompanhada de qualidade em produção. Cada uma das atividades de marketing, isto é, a pesquisa, o treinamento de vendedores, a propaganda, os serviços ao consumidor, pós-venda e outras atividades, deve obedecer a padrões de desempenho elevados.

Kotler (1998, p.65) complementa as idéias citadas e afirma que a empresa

deve comunicar adequadamente as expectativas dos consumidores aos designers dos produtos, assegurar que os pedidos dos consumidores são corretamente atendidos e em tempo, checar se os consumidores receberam instruções apropriadas, treinamento e assistência técnica no uso do produto, ficar em contato com o consumidor após a venda para acompanhar seu nível de satisfação, organizar e encaminhar as idéias dos consumidores para melhorar o produto e os serviços, aos departamentos apropriados da empresa.

Na administração da qualidade total as pessoas envolvidas com marketing devem empregar tempo e esforço não apenas para melhorar suas atividades externas, mas também as internas. O profissional de marketing deve agir como se fosse um consumidor, sempre que o produto ou serviço não estiver correto.

Davidow e Uttal (1991), identificam seis etapas para que se tenha uma boa sistemática de pós-venda, sendo elas:

a) *Estratégia*: é fundamental desenvolver estratégica para vencer a guerra dos serviços.

Segundo os autores, para desenvolver a estratégica deve-se seguir 3 etapas:

- Segmentar: Concentrar-se nas expectativas do cliente, um único segmento de mercado pode ter vários serviços. Verificar onde se pode suprir o contato pessoal intenso, onde se deve reforça-lo. Tentar servir mais de um segmento com excelência é perigoso. Se tiver que fazer, certificar-se de que os serviços esperados não sejam radicalmente diferentes; se houver grandes diferenças, pensar em abandonar os segmentos que dão um menor retorno, ou criar organizações

para fornecer o serviço. Fazer uma segmentação dos clientes conforme suas necessidades de serviços é o primeiro passo para definir um foco preciso.

- Descobrir quais são as expectativas dos clientes: Concentrar-se nos clientes mais importantes destacando as diferenças entre a concepção de serviço da empresa para com os clientes. Ao realizar pesquisas, começar com perguntas e grupos de foco, a partir daí para métodos mais formais, preservando a verdade qualitativa. Examinar as estratégias dos concorrentes, tentar supera-las ou aprimorar as vantagens oferecidas por eles; evitar ser pego numa espiral de declínio do serviço, ou no ciclo vicioso custo/preço; tentar empurrar os concorrentes para esta espiral.

- Definir as expectativas dos clientes: Desenvolver um plano de comunicação para influenciar os clientes a ter expectativas menores em relação aos serviços que realmente lhes será oferecido, se a empresa pode entregar em 18 horas, prometer a entrega para ser feita em 24 horas.

b) *Liderança*: A liderança ajuda a tornar a estratégia uma realidade. A não ser que os gerentes executivos preguem a religião do serviço ao cliente, os empregados verão as estratégias como uma campanha de relações públicas, que será facilmente ignorada.

Para que a empresa tenha um serviço de qualidade, os gerentes devem confirmar suas palavras com ações. O objetivo deve ser alimentar uma cultura voltada para o serviço, moldando o comportamento dos empregados. É mais eficaz que baixar normas e regulamentos. Deve-se tornar o serviço responsabilidade de todos e dar poderes para que os empregados tomem decisões imediatas, de acordo com o interesse do cliente. Os empregados devem ser treinados para agir com independência, e quanto menos burocracia melhor.

Segundo Davidow e Uttal (1991), o vendedor é a pessoa mais importante de uma empresa, uma vez que ele é quem vai servir diretamente ao cliente. Uma falha verificada é que as vezes, os vendedores tentam agradar seus chefes e por isso não se concentram em agradar os clientes. A tendência é fazer o que o chefe manda e não o que o cliente precisa. Fazer com que as pessoas assumam riscos é uma excelente forma de melhorar a eficiência. A perda de qualquer operação de serviço ao cliente é o empregado que diz: “Não é meu departamento”, “Não posso fazer nada”, ou “Vou ter que falar com meu chefe”, transferindo o problema para outra pessoa; não só fica malvisto pelo cliente, como torna mais dispendiosa a execução do serviço. O ideal é que a empresa não tenha um departamento de serviço ao cliente, mas que seja ela toda um departamento de serviço ao cliente.

Oferecer aos clientes um número de telefone para que eles possam ligar e solicitar um serviço, é empregar pessoal para ficar o tempo todo atendendo a estes telefonemas. Isto é uma necessidade.

Segundo Davidow e Uffal (1991), existem três princípios a serem seguidos, pois nenhuma empresa terá sucesso no serviço ao cliente se seus líderes não orientarem o processo e fizerem isso de forma obstinada e constante. Oferecer excelente serviço exige empenho emocional, a fim de criar processos sociais positivos. Ninguém vai fazer das “tripas coração”, sem demonstrações constantes de apoio da diretoria. Neste sentido, importa à organização:

- Adotar cultura voltada ao serviço: os líderes ajudam a criar e nutrir culturas transmitindo valores, cultuam o serviço ao cliente diariamente e às claras, e estão envolvidos pessoalmente nas atividades relativas a tal atividade. Reforçam o diálogo, abrindo as portas para todos os empregados. Deve-se tratar os empregados exatamente como se deseja que ele trate os clientes.
- Tornar o serviço ao cliente interesse de todos: os líderes incentivam os empregados a sentir e a agir como se fossem donos da empresa. Delegar autoridade e responsabilidade pelo serviço aos níveis mais baixos da organização, utilizando organogramas inversos, enfatizando a idéia de que os empregados da linha de frente não perdem em importância para os clientes.
- Declarar guerra à burocracia: formalidades dificultam o serviço. Para gerar um serviço ao cliente eficaz e eficiente, deve-se reduzir ao mínimo as políticas, procedimentos e outros mecanismos formais de controle, preferindo confiar no controle cultural. Os chefes devem se concentrar em auxiliar e apoiar os empregados da linha de frente, avaliando seu desempenho através de pesquisas sobre o serviço que prestam a clientes internos.

c) *Políticas de pessoal*: Para os clientes, os empregados da linha de frente personificam o serviço, e portanto o comportamento dos empregados é decisivo. As relações com os clientes refletem as relações com os empregados. Em empresas líderes em serviços, é dada atenção especial aos empregados, investindo em pessoal e proporcionando planos de carreira para que as pessoas da linha de frente sejam verdadeiros heróis.

Ao perceber que o atendimento é um trabalho emocional e difícil, deve a empresa se esforçar para contratar pessoas cujas personalidades mostrem uma predisposição para servir bem aos clientes. A empresa necessita fazer tudo para minimizar a rotatividade de pessoal e implementar programas de motivação e treinamento. Quanto

mais a equipe de trabalho muda, maior é a tarefa de ensinar as pessoas a realizar um bom serviço. A alta rotatividade é esmagadora e políticas adequadas de pessoal podem reduzir a rotatividade drasticamente. Para aumentar a satisfação dos clientes, deve-se dar aos empregados bônus consideráveis e verdadeiras oportunidades de crescimento.

Empresas com serviço de alto nível gastam entre 1 e 2% do faturamento no treinamento dos empregados da linha de frente, chefes, gerentes e executivos. A maioria das empresas investe muito pouco dinheiro e esforço na contratação, treinamento e contratação de seus empregados. Nesse sentido os autores citam três princípios e serem adotados:

- Trabalhar sem parar na contratação das pessoas certas: Os cuidados ao contratar empregados de serviços ao cliente são equiparados aos adotados na escolha de um sócio. Neste setor, a atitude dos candidatos é mais reveladora que a experiência. Por isto é indispensável procurar pessoas cuja personalidade predispõe a produzir um bom atendimento e que se adaptem à cultura da empresa.
- Treinar, treinar e treinar: Buscar um equilíbrio entre o treinamento social (informal) e o técnico (formal), que deve ser altamente especializado. Por isto deve-se, enfatizar o serviço aos clientes externos e internos, e evitar comportamentos que soam a falsidade. O treinamento em várias funções (generalista) tende a aumentar a capacidade do colaborador em resolver os problemas dos clientes sozinho.
- Motivar enormemente: O serviço ao cliente exige um esforço emocional heróico, e quanto mais contatos com clientes o empregado tem, de mais motivação precisa. Normalmente paga-se ao empregado um salário razoável, que reflete sua importância para o sucesso da companhia que oferece-lhes verdadeiros planos de carreira.

d) *Projeto*: Quando o produto é projetado sem ter em mente o serviço ao cliente, a tarefa de produzir um serviço excelente torna-se quase impossível. O projeto limita o serviço, e deve ser feito pensando no usuário, para que se possa ter manutenção fácil e barata. Os defeitos constantes elevam os custos e a dificuldade de conserto frustra tanto os empregados quanto os clientes. Os projetos devem seguir três regras:

- Correr atrás dos pontos fracos: Ter uma idéia clara dos possíveis defeitos do produto, prestar atenção em como os clientes podem causar danos inesperados. As respostas aos defeitos devem ser planejadas de forma a exceder as expectativas dos clientes.

- Reunir o pessoal do serviço: Só quem conserta os produtos conhece os verdadeiros problemas; fazer com que estas pessoas participem do projeto desde o início.

- Dividir o trabalho: Produzir serviços excelentes a um custo razoável é quase impossível sem a ajuda dos clientes e de equipamentos que economizem mão-de-obra. Na medida do possível, incorporar ao produto equipamentos de diagnóstico.

e) *Serviço após a venda*: A Infra-Estrutura é a espinha dorsal do serviço, e é o maior custo da produção de um serviço excepcional. Redes de pessoas, instalações físicas, informações, departamentos e programas de treinamento técnicos especializados, estoques de peças de reposição em vários locais e banco de dados sobre clientes e produtos, são necessários. Em termos de concorrência, as recompensas da criação de infra-estrutura são enormes e podem tornar-se uma grande barreira à concorrência.

Os clientes esperam de seus fornecedores uma abordagem consultiva, uma oportunidade de treinamento e um suporte exemplar. Em suma, procuram uma espécie de sociedade com os fornecedores escolhidos. Os investimentos em infra-estrutura podem ser diminuídos se a opção for pela contratação de terceiros que já possuem infra-estrutura organizada. Entretanto, deve-se ficar atento, pois fazer as coisas mal feitas não é a solução. Por isto Davidow e Uttal (1991) enumeram três princípios para se criar uma infra-estrutura eficaz, sendo eles:

- Planejar a longo prazo: Esperar retorno para prazos longos que vão a partir do 3º ano podendo chegar até o 5º ano.

- Casar a infra-estrutura com o cliente: Quanto mais a estrutura de serviços refletir as necessidades e expectativas dos clientes, mais eficaz e eficiente será. Se quiser avaliar o nível de adequação da infra-estrutura ao cliente, basta fazer a seguinte pergunta: Ela será adequada a um cliente bem diferente? Por exemplo, se a estrutura está adequada para atender grandes clientes, provavelmente não estará para atender ao pequeno consumidor. A infra-estrutura bem adequada tem uma vantagem secreta, quando atende excepcionalmente bem às necessidades e expectativas dos clientes, eles ficam satisfeitos em pagar o preço necessário para financiar uma fábrica de serviços de primeira qualidade.

- Nunca deixar o crescimento das vendas ultrapassar muito o crescimento do serviço, e vice-versa: É impossível equiparar exatamente a demanda de serviço criada pelas vendas ao fornecimento do serviço permitido pela infra-estrutura. Um sempre fica acima ou abaixo do outro, e o problema é quando a distância cresce

muito. O segredo é planejar. Melhor não atender a um cliente que atendê-lo mau, não vender que fazê-lo e depois não ter capacidade de lhe fornecer o serviço adequado.

f) *A Avaliação*: A qualidade do serviço prestado deve ser medida e avaliada, pois mostra os pontos fortes e fracos. A avaliação é o último passo na produção de um serviço de qualidade superior. Avaliar o desempenho ou qualidade do serviço é bem diferente de avaliar a qualidade do produto. É importante avaliar/medir os seguintes itens: - Processo: Comparar o trabalho realizado pelos empregados com padrões de qualidade e quantidade, - Produto: mostrar se o trabalho produz o resultado desejado. - Satisfação do cliente: Até que ponto os clientes estão satisfeitos com o serviço fornecido?

É importante avaliar sob o foco do cliente (olhar pelo lado do cliente). A avaliação é parte do processo de obtenção da qualidade e deve compreender dois princípios:

- Deixar os clientes dizerem o que é importante: A tendência é projetar medidas pela e para a empresa que as usa, isto é, servindo as necessidades dos administradores mas não as necessidades dos clientes. Para evitar isto, é importante tornar as medidas da satisfação dos clientes parte do sistema de avaliação, verificando se os serviços oferecidos e prazos estabelecidos estão de acordo com o que o cliente julga importante. Não adianta programar entregas em 10 dias se o cliente espera que o serviço esteja disponível no dia seguinte.
- Fechar o círculo: Os burocratas vêem qualquer medida nova com hostilidade. A burocracia sempre existirá, é a única maneira de chamar a atenção dos empregados e afetar seu comportamento de forma positiva, e conferir importância aos sistemas de avaliação, relacionando-os à compensação, tanto psíquica quanto monetária.

Para Davidow e Uttal (1991), as companhias que oferecem um serviço excepcional não o fazem por pura sorte; elas esforçam-se para derrotar seus concorrentes investindo mais esforços e dinheiro no serviço, e de forma mais inteligente, mimam os clientes a ponto de fazer com que esperem sempre um serviço melhor, e ao exceder essas expectativas, tornam-nos cada vez mais leais. Da mesma forma, os concorrentes tornam-se cada vez menos capazes, ficando piores e perdendo mais mercado.

2.6 O processo decisório do consumo

A nova realidade dos mercados impõe, como uma medida fundamental para o sucesso das empresas, o conhecimento do consumidor, que está cada vez mais exigente, e que tem à sua disposição uma ampla gama de produtos. As empresas conseguem, por meio de informações sobre seu segmento-alvo, definir e redefinir suas orientações e sustentar uma vantagem competitiva frente às demais, pois, conhecendo as preferências de compra do cliente, podem corresponder a elas. É importante refletir a respeito daquilo que realmente faz com que um consumidor prefira um determinado produto e não o outro, ou seja, entender o processo de compra do consumidor.

Segundo Levy e Weitz (2000), para acessar informações sobre preferências, expectativas e necessidades de seus clientes, como forma de subsídio ao processo decisório, alguns desafios devem ser enfrentados; a intangibilidade dos serviços, deficiências no treinamento dos funcionários da linha de frente, a limitada ou ainda inexistente análise das reclamações ou sugestões dos clientes, a falta de interesse ou comprometimento dos dirigentes da empresa com seus clientes e, enfim, a precária consciência organizacional sobre o papel definitivo do cliente no sucesso ou fracasso dos negócios destas organizações.

O autor cita que na maioria dos estudos sobre o processo decisório de compra, são identificados cinco estágios; (a) reconhecimento da necessidade, (b) busca de informações, (c) avaliação das alternativas, (d) decisão de compra e (e) avaliação do pós-compra.

Quanto ao primeiro estágio identificado, reconhecimento da necessidade, as pessoas se dão conta que têm uma necessidade não satisfeita, sentem uma incompatibilidade entre seu estado atual e o desejado (KOTLER, 1998). De acordo com Levy e Weitz (2000), estas necessidades são classificadas em dois tipos; funcionais, diretamente relacionadas ao desempenho do produto e psicológicas, associadas à gratificação pessoal que os clientes obtêm em fazer compras.

O segundo estágio, a busca de informações, ocorre a partir das necessidades sentidas, comparadas com os gastos em termos de tempo e energia que isto demandará. De modo geral, a quantidade de informação procurada é influenciada pela natureza e uso do produto que está sendo comprado, pelas características individuais do cliente, pelos aspectos de mercado e pela situação em que a compra é efetuada. Levy e Weitz (2000) afirmam ainda que as fontes de informações podem ser internas, de seu inconsciente, e externas, fornecidas por anúncios e outras pessoas.

O passo seguinte do processo decisório é a avaliação das variáveis, no qual o consumidor comparará as alternativas capazes de solucionar seu estado de privação. Levy e Weitz (2000) sugerem o modelo de multi atributos como ferramenta útil para observar o processo de avaliação do cliente, que é baseado na noção de que os clientes vêem um produto como uma coleção de atributos ou características, e na avaliação do desempenho do produto nestes atributos ou características que o cliente dá a eles, fazendo então a escolha. Neste modelo o cliente processa mentalmente as informações objetivas sobre vários produtos disponíveis e forma uma impressão dos benefícios que os produtos fornecem. Tais atributos diferem conforme o produto, e sua relevância varia conforme o consumidor, resultando os critérios avaliativos nos padrões e nas especificações consideradas pelos consumidores na avaliação de produtos e marcas.

Após o levantamento das informações necessárias sobre os produtos e a avaliação das alternativas existentes, o próximo passo é a decisão de compra, em que o consumidor escolhe entre as alternativas de produtos ou serviços. Kotler (1998) afirma existirem dois fatores externos ao indivíduo que podem intervir entre a intenção e a decisão de compra: a) as atitudes de outras pessoas, onde familiares e amigos próximos podem influenciar o comprador e interferir na decisão de compra e b) fatores situacionais imprevistos que podem sugerir e mudar a intenção de compra. Estes fatores podem ser novas informações sobre os produtos e marcas consideradas, cuja necessidade tenha sido satisfeita de modo distinto, ou ainda cujo momento ideal para compra tenha passado. Ainda segundo o autor, a decisão de um consumidor é consideravelmente influenciada pelo risco percebido que, por sua intensidade, pode modificar, adiar ou evitar esta decisão.

Depois que o produto é comprado, o consumidor avaliará seu desempenho durante o uso; é o momento de fazer a avaliação pós-compra. Segundo Levy e Weitz (2000), existem três situações que podem ser reconhecidas após a compra ou consideradas como resultado deste ato. A primeira é a satisfação, que se efetiva quando a escolha do indivíduo é consistente com suas crenças e atitudes. Existe também a possibilidade de inquietude com a aquisição, que não representa necessariamente insatisfação com o fluxo de benefícios produzido pelo bem, mas se dá pelos seguintes fatores: a) a crença de que as alternativas desprezadas apresentavam atributos desejáveis; b) o fator de que a decisão é importante em termos psicológicos e financeiros, e uma vez feita é irreversível e; c) foi tomada de livre e espontânea vontade, sem sofrer qualquer tipo de pressão externa que pode ser tida como responsável. Para resolver esta situação, o consumidor procura valorizar atributos da alternativa selecionada e desvalorizar atributos da alternativa não selecionada, procurando

mais informações que confirmem a escolha feita. Porém, a tendência é procurar a informação concordante e ignorar a discordante, num processo de defesa perceptual. O terceiro ponto que pode ocorrer é quando as expectativas do consumidor não são satisfeitas, configurando-se uma situação de insatisfação que resultará na não repetição desse comportamento.

A avaliação pós-compra, seja positiva ou negativa, torna-se parte das informações internas do consumidor e, por sua vez, terá relevante influência no seu comportamento de consumo futuro.

É importante considerar portanto dois aspectos: primeiro, a escolha de um produto ou serviço passa por diferentes estágios que são influenciados por fatores do consumidor, do ambiente e da situação; segundo, que é no estágio de avaliação de alternativas que se faz propriamente a escolha, e ela está baseada em um conjunto de atributos capazes de atender às necessidades do consumidor e propiciar satisfação. Nesse sentido, faz-se necessário identificar, especificamente, quais seriam os atributos considerados para a escolha de um produto ou marca e influenciam a satisfação do consumidor.

2.7 Satisfação do consumidor

O serviço ao cliente é uma arma potente contra a concorrência em qualquer setor. Os que conseguem fornecer um bom serviço ao cliente, parecem dominar o setor em que atuam, tanto em crescimento de vendas quanto em rentabilidade da empresa. Acredita-se que o serviço ao cliente seja hoje mais vital que a própria tecnológica do produto, segundo Carvalho (2001).

Neste milênio todas as estratégias apontam para a qualidade do atendimento aos clientes, e a globalização do mercado exige tecnologia e descarta a mão-de-obra despreparada, pois se tornou dever das empresas, segundo Braga (2001, p.40), oferecer um atendimento “otimizado, diferenciado”. Ele diz que, é precioso mudar, explicando que atender é basicamente satisfazer as necessidades imediatas ou os desejos e expectativas dos clientes, e que as causas do mau atendimento quase sempre encontram-se no âmbito operacional, e por isso as empresas devem transformar o ambiente de atendimento num posto de observações das reações dos clientes, colhendo dados e transformando-os em informações que solidifiquem estratégias.

Carvalho (2001) argumenta que a necessidade de gastos com ferramentas e políticas que melhorem o atendimento ao consumidor tem sido pauta em reuniões das principais

corporações no Brasil e no mundo. A maior dúvida registrada nessas reuniões é sobre o que fazer com os consumidores, cada vez mais exigentes, em época de enxugamento de recursos. Isso porque são os clientes fiéis os que trazem maior lucratividade para as empresas, pois evitam que elas tenham que investir em grandes campanhas de marketing para fixar a sua marca ou para garantir que o seu produto não caia no esquecimento.

A satisfação do consumidor é uma variável central do conceito de marketing. Este conceito defende que, para atingir os objetivos organizacionais, a saída está em ser mais eficaz do que a concorrência para integrar as atividades de marketing, satisfazendo, assim, as necessidades e desejos do mercado-alvo (KOTLER, 1998). A satisfação é o principal resultado da atividade de marketing e serve para relacionar os processos de compra e de consumo do produto com os fenômenos do pós-compra, como mudança de atitude com relação ao produto e intenção de recompra da mercadoria.

De acordo com McCarthy e Perreault Jr. (1997), a satisfação do consumidor, o esforço total da empresa e o lucro são as três idéias básicas incluídas na definição do conceito de marketing, sendo a primeira o fator que orienta todos os demais, ou seja, quando a organização dirige seus esforços rumo à satisfação do cliente, ela está executando a base do conceito de marketing, manifesta na criação de uma vantagem competitiva superior e no potencial sucesso dentro do mercado, integrando todos os setores, e respondendo de forma clara, precisa e objetiva às necessidades dos consumidores. Em consequência, obtém resultados que lhe permitem a sobrevivência.

A satisfação do consumidor é importante para a fidelização do cliente, pois quanto mais satisfeito estiver o cliente, maior a probabilidade de ser fiel. Levitt (1990) destaca que a satisfação do consumidor é o único meio de conseguir e manter clientes, sendo, portanto, um objetivo preponderante para as organizações.

A manutenção de clientes é mais importante para uma organização do que sua atração. Conforme Kotler, (1998, p.39) “a chave para a retenção do consumidor é a sua satisfação”.

Observa-se que produtos mal projetados em termos de confiabilidade e serviços tornam impossível um serviço satisfatório (DAVIDOW e UTTAL, 1991). Não resolve ter equipe preparada para atender reclamações rapidamente, pois se algum concorrente fornecer produtos que não geram reclamações, ele terá vantagens competitivas.

De acordo com Davidow e Uttal (1991), produtos que eliminem a necessidade de suporte, permitem aos fabricantes oferecer melhor serviço com menor estrutura. O autor

coloca que se deve tomar cuidado especial com a espiral da decadência. Cliente insatisfeito gera empregado insatisfeito, que gera mais clientes insatisfeitos.

De acordo com Saiani (2004, p.36), “é impossível manter o orgulho do trabalhador em uma organização em que a diretoria sacrifica o interesse dos clientes para ganhar dinheiro rápido”.

Com a explosão da competição mundial, os clientes não são muito fiéis e são expostos a várias alternativas. Por isto se tornam mais sofisticados e exigem melhores serviços, e ainda os movimentos de defesa do consumidor despertam maior expectativa dos clientes a bons serviços. Para Davidow e Uttal (1991), os clientes que estão procurando oportunidade de se vingar, se mal atendidos não reclamam ao fornecedor, mas aos amigos e colegas de trabalho. Além deste fator, o maior nível de educação e renda levam a maior sofisticação do consumidor, que passa a exigir serviços com maior qualidade.

A análise de estatísticas sobre o número de reclamações de clientes é um indicador fraco dos níveis de satisfação, (DAVIDOW e UTTAL, 1991), pois:

- a) Apenas entre 2% a 4% dos clientes insatisfeitos reclamam.
- b) Cerca de 34% dos insatisfeitos punem o fabricante trocando de marca.
- c) Aproximadamente 4% para de comprar o produto, independente da marca.

Segundo os autores os principais motivos para mudar de fornecedor, são:

- a) 68% por causa da “índiferença” demonstrada pelo pessoal de vendas e de serviços;
- b) 14% por insatisfação com o produto em si.

Davidow e Uttal (1991) afirmam ainda que os clientes:

- a) Insatisfeitos; contam para dez a vinte pessoas a má experiência.
- b) Satisfeitos; no máximo contam para 1/3 deste número de pessoas.

Em geral, existem muitas pesquisas que enfatizam a satisfação do consumidor como condição imprescindível para a fidelização e a importância dessa manutenção para a lucratividade da empresa, sendo o sucesso das organizações resultante desta satisfação, uma vez que por meio dela se influencia diretamente a lealdade à marca, a repetição de compras, a comunicação boca-a-boca, a lucratividade e a participação de mercado. Portanto, é a satisfação do cliente o ponto central do processo de acesso ao desempenho futuro e de pré-requisito do sucesso financeiro, havendo urgência de transpor velhas maneiras de conquistar e manter clientes.

Quanto à satisfação do cliente relativo ao que ele entende por qualidade, Shigunov Neto (2000), conceitua o termo como sendo “um padrão de desempenho subjetivo, pois os indivíduos adquirem produtos e/ou serviços para tentar satisfazer necessidades conscientes

e/ou inconscientes com a percepção que têm do objeto de cobiça”. O autor afirma que a qualidade pode ser considerada sob diversos prismas, difíceis de serem definidos, como: a) adequação ao padrão – avalia se o produto produzido está adequado aos padrões estabelecidos; b) adequação ao uso – é o meio de garantir a satisfação das necessidades de mercado; c) adequação ao custo – significa alta qualidade e custo baixo e d) adequação à necessidade latente – significa a satisfação das necessidades do cliente antes que ele esteja consciente delas.

Para Las Casas (2000), os serviços possuem dois componentes de qualidade que devem ser considerados: o serviço propriamente dito e a forma como ele é percebido pelo cliente/consumidor.

No setor industrial um fabricante de peças para um automóvel pode desenvolver um sistema de fabricação que assegura a qualidade de seu produto a um custo reduzido. As peças são devidamente torneadas e a equipe que as manipula recebe o devido tratamento. O resultado desse esforço é uma peça de boa qualidade, que ao ser usada no produto final, o cliente deve percebê-la como uma peça de qualidade, caso contrário o produto não terá uma imagem compatível.

Portanto, ao avaliar a qualidade de serviços, estes dois componentes também devem ser avaliados: a qualidade de serviços propriamente dita e a forma como o cliente a percebe. Por exemplo, um restaurante procura prestar excelentes serviços, desenvolvendo todo um sistema de treinamento e coordenação dos colaboradores, o que resulta numa eficácia extraordinária. Os clientes sempre prontamente atendidos, pois havia uma preocupação para com isso, os clientes que estão em busca de um pronto atendimento saem satisfeitos, já os que vão ao estabelecimento com o intuito de relaxar e conversar demoradamente com alguém, nesse caso, o atendimento rápido pode dar uma idéia de um convite para se retirar.

Las Casas (2000), explica que a psicologia pode ir mais a fundo nos diferentes métodos e aspectos físicos da percepção, como o princípio da similaridade, proximidade e continuidade;

a) *Similaridade*: as coisas similares tendem a ser percebidas pelo cliente como parte de um conjunto, um exemplo prático seria; quando um profissional proporciona um mau atendimento a um número razoável de clientes, a clientela passa a generalizar sua experiência, passam a achar que todos os profissionais deste segmento são ruins. Por isso é importante que as classes profissionais adotem os códigos de ética, pois as ações de alguns podem prejudicar todo um setor, devido a esta característica da percepção.

b) *Proximidade*: As coisas próximas tendem a ser percebidas pelo cliente como parte de um conjunto. Pode-se exemplificar com o que aconteceu com a Johnson e Johnson em 1982, no caso Tylenol. Um indivíduo colocou cianureto nas cápsulas do remédio, provocando a morte de cinco pessoas. Imediatamente as vendas da marca despencaram no mundo inteiro. Porém, a empresa não poupou esforços e despesas para recolher todo o Tylenol da rede de distribuição e comercialização nos Estados Unidos. Isso trouxe a satisfação do consumidor e eles voltaram a acreditar na marca.

c) *Continuidade*: O próprio cliente completa um pensamento ou idéia para formar um “todo” significativo para ele, esse principio é muito usado em comerciais, quando o comercial na TV diz: “Tomou Doril...”, o telespectador automaticamente completa “...a dor sumiu”. Depois de um certo tempo não há mais necessidade de apresentar a frase completa, o próprio cliente o faz, ao citar o nome ou marca de uma empresa, automaticamente os clientes a associam a conceitos formados.

Nesta mesma perspectiva, Giansesi e Corrêa (1994), acrescentam os seguintes fatores para a percepção da qualidade pelo cliente/consumidor:

a) *Tangível*; aparência das instalações físicas, dos equipamentos, dos empregados e dos materiais de comunicação. Bens facilitadores que irão suprir a dificuldade do cliente em avaliar o serviço antes da compra.

b) *Consistência*; conformidade com experiências anteriores, ausência de variabilidade no resultado ou no processo. Com a variabilidade da prestação de serviço reduzida o cliente terá maior segurança em ser atendido pelo fornecedor.

c) *Competência*; habilidade e conhecimento para executar o serviço. Normalmente é um critério importante para serviços que necessitem de uma capacitação que o cliente não possui.

d) *Velocidade de atendimento*; Critério importante principalmente quando existe a necessidade da presença do cliente. envolve uma dimensão real (o tempo físico em horas, minutos, etc.) e uma dimensão percebida (percepção que o cliente tem do tempo de espera).

e) *Atendimento / atmosfera*; critério que avalia o prazer que o consumidor tem durante o processo de prestação de serviço. Atenção personalizada, cortesia, comunicação, ambiente, etc. são elementos que irão criar uma boa percepção no cliente.

f) *Flexibilidade*; capacidade de mudança e adaptação rápida das operações para poder atender mudanças nas necessidades dos clientes.

- g) *Credibilidade / segurança*; critério relacionado à habilidade de transmitir confiança e baixa percepção de risco.
- h) *Acesso*; facilitação do acesso do cliente ao fornecedor do serviço, principalmente se ele deve estar presente para que a prestação de serviço ocorra.
- i) *Custo*; Quanto o cliente irá pagar pelo serviço prestado. Na falta de informações sobre a qualidade do serviço, o cliente pode associar níveis de qualidade mais altos a níveis de preços mais elevados.

De acordo com Las Casas (2000), conhecer as características externas e gerais e as necessidades individuais dos consumidores facilita a superação das expectativas. É uma espécie de paradoxo da percepção. De um lado, percebe-se que a formação de imagem depende de atividades freqüentes e que transmitem o nível de qualidade desejado. De outro, que o significado da qualidade na mente dos consumidores é uma idéia individualizada.

Por isso, ao avaliarmos a qualidade de serviços deve-se compreender que cada atividade será uma sedimentação para a formação de imagem futura e quanto mais estas atividades se aproximarem do nível de qualidade desejado, mais forte estará associada à marca. Tudo isso é adicionado a um constante esforço em medir a satisfação. Portanto, há necessidade de se aplicar o conceito de qualidade em todos os níveis da organização.

O conhecimento do cliente mostra-se absolutamente fundamental para qualquer organização que pretenda melhorar seu posicionamento competitivo.

Uma das preocupações principais de qualquer empresa deve ser a qualidade de seus produtos e serviços. Para ser bem sucedida, uma empresa deve oferecer produtos e serviços que correspondam a uma necessidade, satisfaçam as expectativas dos consumidores e sejam providos de um custo que proporcione lucro à empresa.

2.8 Prestação de Serviços

As empresas de pequeno porte, de prestação de serviços, são numerosas, variadas e responsáveis pelo atendimento de necessidades essenciais dos seus clientes. Uma característica de muitas dessas empresas é de não fornecer produtos de consumo e sim, serviços úteis e intangíveis.

Para Rodrigues, Leal e Hargreaves (1996), prestar serviço é desenvolver “qualquer atividade fornecida no mercado de consumo, mediante remuneração”. Os autores dividem em dois tipos de serviços, sendo eles:

a) *Serviço objetivo ou serviço*: são os serviços prestados pelas empresas que podem ser considerados palpáveis, por serem vivenciados ou percebidos concretamente pelos clientes.

b) *Serviço subjetivo ou intangível*: é a forma de tratar o cliente, ou seja, o atendimento a ele dedicado; é também um tipo de serviço prestado, porém não é algo possível de ser considerado palpável ou percebido concretamente. É um serviço que exprime a emoção da pessoa que o está prestando, pessoa essa conhecida como provedora de serviço.

É necessário que as empresas tracem suas diretrizes nos dois sentidos, preocupando-se em prestar bem não só os serviços objetivos, como também os subjetivos. Ao trabalhar desta maneira, as empresa estarão administrando os seus serviços de forma global, envolvendo todas as atividades que decorrem da prestação de serviços.

2.8.1 Qualidade na prestação de serviços

A era da qualidade iniciada na década de 80, trazendo grandes mudanças para indústria manufatureira, demorou um pouco mais para chamar a atenção do setor de serviços. A intangibilidade e as dificuldades de mensuração dos serviços provocaram as dificuldades que esse setor sofreu na implantação da qualidade total.

A preocupação das empresas em aplicar métodos eficazes para assegurar a qualidade na prestação de serviços é compreensível, quando se tem informações tais como: devido à má qualidade das empresas de comércio e serviços brasileiras, estas desperdiçam entre 15 a 20% de seu faturamento, segundo dados levantados por Trevisan (1996). Segundo o autor (p.143),

a partir do início da década de 1990, começou uma crescente demanda da qualidade dos serviços, decorrente principalmente de dois aspectos, que são as mudanças ocorridas na indústria manufatureira, na qual as novas tecnologias tornaram-se rapidamente disponíveis e copeáveis, diminuindo, assim, o tempo em que a empresa consegue manter uma vantagem competitiva pela inovação; e a fabricação cada vez mais enxuta, o que possibilitou uma redução dos custos.

Isso, conseqüentemente, refletiu em baixos preços, fazendo com que apenas o item preço não represente mais uma vantagem competitiva, na medida em que não é mais um elemento de diferenciação.

Para Trevisan (1996), o principal motivo para tornar o serviço a força motriz da organização é o de criar diante dos concorrentes um fator de diferenciação difícil de igualar. Qualquer concorrente que resolver superar uma organização pode fazê-lo de praticamente

todas as formas, seja construindo um prédio mais imponente, adquirindo equipamentos com tecnologia de ponta ou reduzindo preços, dentre outros. Mas quando se trata de serviço, a melhoria é muito mais difícil, pois deriva de habilidades humanas, capacidade logística e bases de conhecimentos que os competidores não conseguem reproduzir facilmente. Neste novo contexto de qualidade dos serviços, as atividades de pós-venda estão se tornando uma condição básica para a sobrevivência nos mercados atuais, cujas necessidades mudam tão rapidamente, conscientes da qualidade e cada vez mais competitivos.

Algumas empresas de serviços se destacam dos concorrentes oferecendo uma garantia do serviço prestado. Em outros tempos, bastava um sorriso para satisfazer a maioria dos clientes. Em oposição à garantia da qualidade do produto, que promete reparar ou repor o item defeituoso, as garantias de serviços habitualmente oferecem ao cliente insatisfeito, o reembolso, o desconto ou o serviço gratuito.

Um benefício oculto, dado pela garantia, é o retorno proporcionado pelo cliente em matéria de informações. Com a garantia, ele tem motivo e incentivo para conversar com a empresa, em vez de falar apenas para os amigos os problemas vividos com o produto. Outro benefício proporcionado pela garantia da qualidade, é que além de construir um anúncio do comprometimento da empresa com a qualidade, ela define padrões de desempenho e, o que é mais importante, ela constrói uma base de clientes fiéis.

Em serviços a avaliação da qualidade surge ao longo do processo da prestação do serviço, que normalmente ocorre no encontro entre um cliente e um funcionário da linha de frente. A qualidade do serviço, segundo Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000), pode ser definida pela comparação da percepção do serviço com a expectativa do serviço desejado. Os autores citam como sendo cinco as dimensões utilizadas pelos clientes para efetuar os julgamentos sobre a qualidade dos serviços, e que se baseiam na comparação entre o serviço esperado e o serviço percebido. Estas diferenças são uma medida da qualidade do serviço. São elas:

- a) *Confiabilidade*; é a capacidade de prestar o serviço prometido com confiança e exatidão. Significa um serviço cumprido no prazo, sem modificações e sem erros.
- b) *Responsabilidade*; é a disposição para auxiliar os clientes e fornecer o serviço prontamente.
- c) *Segurança*; é o conhecimento e a cortesia dos funcionários bem como sua capacidade de transmitir confiança e confidencialidade. A dimensão segurança envolve as seguintes características: competência para realizar o serviço, cortesia e respeito ao cliente, comunicação efetiva com o cliente e a idéia de que o funcionário está realmente interessado no melhor para o cliente.

d) *Empatia*; é demonstrar interesse e atenção personalizada aos clientes, e inclui as características de acessibilidade, sensibilidade e esforço para atender às necessidades dos mesmos.

e) *Tangibilidade*; é a aparência das instalações físicas, equipamentos, pessoal e material para a comunicação.

Com base no exposto, pode-se afirmar que a qualidade em serviços começa com as pessoas, inicia com o desenvolvimento de atitudes positivas entre as pessoas da organização, e com as atitudes da empresa junto aos funcionários. Um outro aspecto que deve ser levado em consideração é o nível de satisfação dos clientes internos, ou seja, dos funcionários da empresa.

Sendo assim, a criação de uma gestão participativa é importante para alcançar a qualidade total em serviços. Neste tipo de gestão, é essencial a contribuição dos funcionários na proposição de sugestões, propiciando inclusive, a externalização de seus conhecimentos tácitos. Também é importante que estes indivíduos se sintam necessários e que consigam ver a importância de sua atividade dentro do contexto geral. Além disso é necessário que haja treinamento, pois a prestação de serviços é alicerçada no desempenho humano.

3 METODOLOGIA DO TRABALHO

Este capítulo apresenta aspectos referentes a toda a metodologia adotada para a obtenção dos dados e suas análises no decorrer do trabalho.

Primeiramente, é abordado o tipo de estudo, depois as técnicas de coleta, população e amostra, e por último a avaliação dos dados.

3.1 Tipo de Estudo

Utilizou-se o estudo teórico e empírico, e a pesquisa pode ser caracterizada como Estudo de Caso. Esta técnica visa o exame detalhado de um ambiente, de um simples sujeito ou de uma situação em particular tornando-o excelente ferramenta quando se pretende saber como e por que certos fenômenos ocorrem (GODOY, 1995). Aplicando-se, assim, perfeitamente ao problema em questão, visa acrescentar conhecimento prático aos alunos de administração em assuntos ligados à administração geral.

No desenvolvimento do trabalho buscou-se uma abordagem predominantemente qualitativa que, segundo a autora citada, por estudar os fenômenos no contexto onde ocorrem e a partir das perspectivas das pessoas envolvidas, permite uma melhor compreensão dos mesmos, justificando assim sua escolha para que se atinja os objetivos intencionados.

Ao término do reconhecimento do caso foi realizado uma proposição de planos que segundo Roesch (1999, p.127) se trata de “apresentar soluções para problemas já diagnosticados”, ou seja com o reconhecimento da situação atual do departamento de assistência técnica da Ventisol, foi identificado alguns problemas para os quais apresentou-se algumas sugestões de planos e ações.

Segundo a autora o objetivo de se propor planos de ações é para apresentar propostas que levem a solucionar problemas onde alguns visam burocratizar e controlar sistemas e outros buscam a flexibilização dos processos.

3.2 Técnicas de Coleta de Dados

Segundo Gil (1994, p.122), “a coleta de dados no estudo de caso é feita mediante o concurso dos mais diversos procedimentos. Os mais usuais são a observação, a análise de documentos, a entrevista e a história da vida”.

Para Marconi e Lakatos (1990, p.30), a coleta de dados é “a etapa da pesquisa em que se inicia a aplicação dos instrumentos elaborados e das técnicas selecionadas, a fim de se efetuar a coleta dos dados previstos”.

A coleta de dados, de acordo com Carvalho (1994, p.153), “é a etapa que dará início à pesquisa propriamente dita, com a busca exaustiva dos dados, recorrendo-se aos tipos de pesquisa mais adequada ao tratamento científico do tema escolhido”.

De acordo com os autores citados, foi utilizada a técnica de observação, em função de ser uma organização formal perfeitamente estabelecida, que foi facilitada pela liberdade concedida pelo diretor geral. Foi empregada, também, a entrevista informal.

3.3 População e Amostra

O estudo realizado tem como população todos os colaboradores da Ventisol. Em virtude dos seus produtos terem um período de alta temporada que trabalha com aproximadamente 120 colaboradores e um período de baixa produção que cai para cerca de 80 funcionários. No departamento em estudo tem um coordenador e um técnico.

Como amostra deste estudo foram escolhidos três funcionários da empresa, o presidente, o técnico responsável e o autor deste trabalho (coordenador do departamento), já que os mesmos possuem um alto grau de conhecimento da empresa e principalmente do departamento, podendo assim passar informações de importante valor para a realização do estudo em questão. As informações foram obtidas através de aplicação da entrevista informal.

3.4 Técnicas de Análise

Gil (1994, p.123) mostra que para o estudo de caso não existe uma seqüência a ser seguida na fase de análise dos dados colhidos. Afirma que uma das formas mais bem aceitas é

a comparação com as tipologias existentes, por não envolver julgamentos implícitos, preconceitos, intuições e opiniões de senso comum.

4 DESCRIÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

4.1 A Empresa

A Ventisol Ind. e Com Ltda com seu atual perfil empresarial esta localizada a Av. Elza Luchi, 1000 no Jardim Eucalipto no município de Palhoça – SC. Sua fundação ocorreu no dia 25 de fevereiro de 1997 sob nome de Ventisul o qual foi alterado para o atual Ventisol. A constituição da empresa em 1997 se deu pelo proprietário e atual diretor presidente Sr. Aléxis Surem T. Morales e por alguns poucos colaboradores que trabalhavam com o fundador em uma oficina de manutenção de eletrodomésticos e recuperadora de motores elétricos.

Na época de sua fundação eram produzidas algumas dezenas de aparelhos por semana de forma artesanal, hoje a empresa é detentora de uma ampla linha de produtos os quais são produzidos aos milhares por semana.

Em virtude de sua rápida ascensão a Ventisol mudou de endereço varias vezes sempre para locais com mais espaço fisico. Por falta de espaço e por estar estabelecida em prédio locado à cerca de dois anos foi adquirido pela empresa um terreno ao lado da BR 282 em Palhoça/SC com uma área de 40.000m² onde foi construído um prédio para abrigar a fábrica da Ventisol com uma área construída de 6.000 m² que atende as mais modernas técnicas presente no mercado hoje em se tratado de infra-estrutura fabril.

4.2 Estrutura Organizacional

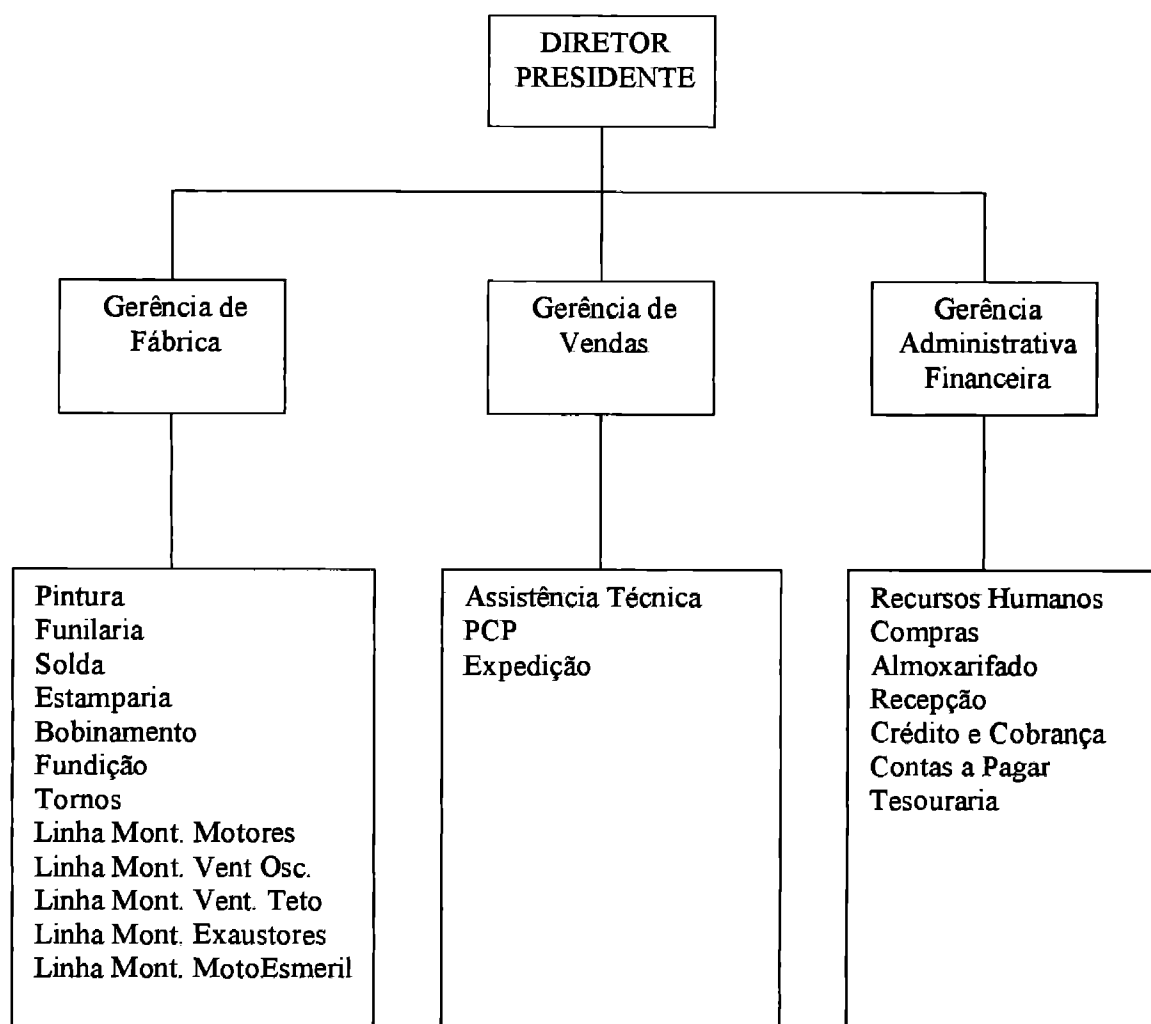
A estrutura administrativa da Ventisol é classificada como formal, pois baseia-se num organograma com cargos separados hierarquicamente, baseado num planejamento estrutural. Este planejamento conforme exposto no item 2.1(CHIAVENATO (1994)), é determinado pela atividade que a empresa desenvolve, pelo mercado em que está introduzida e pelo ambiente que faz parte.

Sua estrutura é considerada funcional, pois é baseada em funções que requerem atividades contínuas onde um depende do outro e que são agrupadas e identificadas de acordo com alguma classificação funcional, conforme apresentado no item 2.1(STONER & FREEMAN(1995)). A vantagem deste tipo de estrutura é o princípio da especialização, permitindo distinguir e manter o poder e o prestígio das funções.

Na empresa ocorre uma departamentalização vertical de forma clara e objetiva, onde cada um exerce sua função dentro do seu departamento, conforme apresentado também no item 2.1(CHIAVENATO (1994)). Os funcionários se dedicam o máximo possível em suas tarefas, sendo deslocados para outros departamento quando necessário, eles são preparados para desenvolver todas as atividades do departamento em que estão alocados.

Como as estruturas organizacionais normalmente são bastante complexas, os administradores têm o hábito de utilizar organogramas, que têm como objetivo, proporcionar a visualização da estrutura de um organismo conforme apresentado no item 2.1 (CHIAVENATO (1994)). Segundo o diretor da Ventisol, a empresa possui o seguinte organograma:

Organograma da Ventisol:



Na Ventisol, o presidente é o responsável pela empresa e responde por ela, é o maior responsável pelo planejamento, assim como pela tomada de decisão. É ele quem analisa o mercado, acompanha e controla os resultados, lidera a equipe, busca e avalia oportunidades de negócio, realiza orçamentos e projeções de resultados e despesas juntamente com os gerentes, avalia a produção e produtividade da empresa, atua como relações públicas com relação ao mercado alvo, analisa os concorrentes, entre outras funções específicas.

O gerente administrativo, é responsável por todo o processo administrativo da empresa, juntamente com uma equipe realiza os controles diários de produção, vendas e dos recursos financeiros, é também responsável por transmiti-los ao diretor com quem analisa os resultados e procura administrar os recursos da empresa da melhor maneira possível visando remunerar o capital da melhor maneira encontrada e com um risco mínimo. Juntamente com o setor de recursos humanos, atua como administrador de pessoal. Em compras acompanha a programação do que vai ser comprando e coordena a aprovação dos pedidos, administrando com isto as verbas disponíveis para aquisição de matérias primas.

O gerente de vendas tem a tarefa de administrar as vendas e pós-venda, realizando prospecção do mercado, programação das vendas e juntamente com o PCP determinar o que vai ser produzido para com isto poder programar a aquisição de matérias primas junto aos fornecedores. Realiza viagens para acompanhar os vendedores e lhes dar um suporte quando surgem dificuldades com algum cliente. Atua principalmente como relações públicas da empresa coordenando exposições dos produtos nas principais feiras do Brasil.

O gerente de fábrica coordena todas as atividades fabris para atender as necessidades do que está sendo vendido, para que os prazos estabelecidos aos clientes sejam cumpridos. Tem também a função de participar da melhoria dos aparelhos hoje fabricados e de participar do desenvolvimento de novos produtos.

4.3 Ambiente e Formalização da Organização

A Ventisol está inserida em um ambiente altamente mutável, pois uma empresa metalúrgica depende de matérias primas nobres como o aço e o cobre, que são altamente influenciados pelo mercado mundial e têm seus preços estabelecidos por organismos internacionais, os quais acompanham as tendências do mundo e muitas vezes não é possível para a empresa repassar os reajustes sofridos pela matéria prima para o produto na sua íntegra. Com isto, a ventisol é obrigada, assim como a maioria das empresas, a buscar alternativas de

redução de custos. Com este quadro de alta influência externa, o ambiente interno da Ventisol está sempre sob constante mudança, para poder acompanhar as altas e baixas do mercado.

Quanto à formalização, a Ventisol está passando por este processo de formalizar suas atividades e registrar a circulação de informações, pois ela cresceu rapidamente e as atitudes informais de uma pequena empresa ainda predominam, porém persiste a necessidade de se organizar e estar moldada para competir com as maiores concorrentes do seu mercado alvo.

O que existe de mais formal é a utilização de correio eletrônico interno, o qual é utilizado para todo o tipo de solicitação entre os usuários, mas é restrito aos usuários de computador; os demais funcionários apenas transmitem informações de forma verbal.

4.4 Planejamento

Na Ventisol, o presidente e os gerentes da empresa são responsáveis pelo planejamento, são eles que, quando surge uma nova idéia ou uma dificuldade enfrentada no passado traçam objetivos para que no futuro possam apresentar um desempenho empresarial cada vez melhor. Porém, antes deste processo ser definido, a opinião dos outros funcionários da empresa é avaliada, de maneira que estes possam colaborar para a implementação dos mesmos. Deste modo, o presidente e as gerências determinam as normas, procedimentos e diretrizes do funcionamento da empresa.

Através do planejamento os objetivos são traçados, com base no mercado, de maneira informal são estipulados a médio e longo prazo. De acordo com o presidente, o planejamento é realizado a médio e longo prazo devido às variações do mercado, medidas econômicas governamentais, lei da oferta e procura que regula o mercado, ou seja, conforme as variações do ambiente externo.

O planejamento a curto prazo é realizado pelos gerentes juntamente com os coordenadores de setor, o que normalmente é mais formal que o planejamento a médio e longo prazo. Em reuniões periódicas são estabelecidas metas a serem cumpridas para os próximos três meses, para com isto poder programar todos os processos como: comprar matérias primas, ordenar a produção e estipular as vendas.

Antes de tomar qualquer decisão, o presidente e a direção da empresa realizam uma análise do ambiente externo para que os objetivos da empresa possam tornar-se concretos, juntamente com a situação financeira da empresa, que deverá estar de acordo com a decisão a ser tomada. Um outro referencial no processo de planejamento, é a opinião dos clientes

(lojistas) da empresa. Os objetivos e as estratégias levantadas para alcançar as metas estipuladas, são amplamente discutidas para que não fique nenhuma falha, porém não são formalizados.

A empresa busca constantemente atingir os seus objetivos, procurando produzir equipamentos da melhor maneira possível, atendendo as exigências do mercado e de seus clientes, está sempre atenta às normas técnicas vigentes, bem como às demais partes envolvidas no processo, como seus empregados, fornecedores, entre outros.

A Ventisol tem estabelecido formalmente sua missão, que consiste em buscar e promover o conforto ao consumidor, lucro aos seus parceiros comerciais, bem estar e desenvolvimento aos colaboradores, conforme apresentado no item 2.4 (STONER & FREEMAN(1995)).

4.5 Clientes e Consumidores

Os clientes da Ventisol são, na sua maioria, varejistas que colocam os produtos para comercialização nas suas lojas, algumas poucas empresas de construção civil que adquirem os aparelhos para atender as necessidades específicas de uma obra, e principalmente os distribuidores que trabalham com atacado, que são em número reduzido, porém com um volume de negócios elevado.

A Ventisol trabalha também com pedidos específicos, atendendo principalmente a processos de licitação pública, ou seja, comercializa seus produtos a empresas que venceram concorrência em um processo de compra para algum órgão governamental, que normalmente solicitam produtos que necessitam atender a inúmeras normas técnicas e de segurança previstas no edital.

Os consumidores são na sua grande maioria, estabelecimentos comerciais como restaurantes e padarias, mas o volume maior de utilização dos produtos Ventisol é em prédios públicos como hospitais e escolas, que utilizam um grande número de aparelhos. Em residências o volume de aparelhos instalados produzidos pela Ventisol é pequeno, pois a finalidade da empresa é atingir mais o segmento de ventiladores de maior porte que atendem a necessidade de ventilação em cômodos maiores, normalmente com grande circulação de pessoas.

4.6 Pós-Vendas

A Ventisol não tem propriamente uma pós-venda definida, na forma literal, mas tem algumas atitudes que atendem a esta necessidade. O acompanhamento da opinião de seus consumidores é relatado através de um questionário de satisfação que acompanha todos os produtos onde pode ser relatado toda experiência na aquisição e utilização dos aparelhos da Ventisol, satisfação ou insatisfação e suas sugestões e opiniões.

Os questionários quando respondidos e encaminhados à empresa dão direito ao consumidor de desfrutar de mais seis meses de garantia do aparelho, e com esta bonificação a empresa consegue um número maior de retorno, do que se simplesmente encaminhar o questionário e aguardar uma resposta sem fazer nada em troca.

Ao chegar na empresa, as informações contidas no questionário são tabuladas estatisticamente com a finalidade de filtrar as melhores sugestões e identificar possíveis falhas nos produtos para que com isto, possa estar buscando a melhoria dos mesmos, e desta forma poder sempre suprir as necessidades dos consumidores.

Em resposta ao questionário de satisfação do consumidor é enviada uma carta onde é agradecido sua colaboração para com a empresa, e alguma resposta que porventura venha a ser necessária. Segue também nesta carta a indicação do assistente técnico mais próximo para que em caso de necessidade, o consumidor possa recorrer a um profissional autorizado pela empresa.

A nível de clientes, a Ventisol realiza através dos representante periódicas visitas onde são apresentados os lançamentos de novos produtos, é verificando o que está faltando na loja e ouvido tudo o que eles sabem sobre os produtos, ou seja, repassar o que eles ouvem de seus clientes no balcão. O gerente e os atendentes de venda que estão em constante contato com os representantes estão colhendo estas informações, que são repassadas aos setores de respectiva responsabilidade, conforme apresentado no item 2.5 (SIQUEIRA(1995))

4.7 Assistência Técnica

A assistência técnica é responsável por atender todos os clientes e consumidores com problemas, que na sua grande maioria entram em contato com empresa para sanar alguma dúvida acerca da utilização dos produtos, sua forma de funcionamento e modo de liga-los à

rede elétrica e também para verificar se a Ventisol fabrica algum equipamento que venha a atender suas necessidades, ou qual é o aparelho indicado para suprir suas expectativas.

O departamento conta hoje com uma rede de assistência técnica nacional com cento e vinte empresas credenciadas a atender os consumidores e consertar os aparelhos que apresentarem problemas de funcionamento; este atendimento, quando realizado em garantia, não possui ônus algum ao usuário.

As empresas credenciadas a realizar manutenção nos equipamentos produzidos pela Ventisol recebem um determinado valor pelo conserto em garantia de cada produto e as peças de reposição em sua loja sem nenhuma despesa. Quando o atendimento é fora de garantia, elas têm à disposição peças genuínas fornecidas pela Ventisol, o que propicia uma maior garantia do conserto.

Em virtude de seu rápido desenvolvimento, a Ventisol ainda hoje sofre com estratégias adotadas na época em que ela teve seu maior crescimento. Por exemplo, por falta de uma rede de assistência técnica estruturada, o atendimento de aparelhos com problemas era feito pelo lojista, que simplesmente trocava os aparelhos que apresentavam problemas para os consumidores e posteriormente realizava a troca com a fábrica, conforme foi apresentado no item 2.5.1 (DAVIDOW E UTTAL(1991)). Os parceiros mais antigos resistem em trocar a forma de atendimento de produtos em garantia, o que resulta em prejuízo para a empresa, pois um aparelho que poderia ter sido rapidamente consertado por um assistente autorizado com um custo baixo, é deslocado do cliente até a fábrica, que é obrigada a manter uma estrutura para atender este tipo de situação, e tem que retornar até a loja do cliente inteiramente por conta da Ventisol, resultando em altos gastos com transporte. Em determinados casos, o frete pode custar duas vezes o valor do aparelho.

Para evitar este tipo de situação, a Ventisol está divulgando na Internet e juntamente com todos os aparelhos, uma listagem de todos os assistentes credenciados em todo o Brasil. Esta lista é atualizada periodicamente para retirar os que foram descredenciados e acrescentar os recém nomeados, evitando assim que alguém venha a procurar um assistente técnico que não está mais trabalhando com a empresa, e para informar os que acabam de entrar; com isto, evita-se que o lojista faça o atendimento, ou seja, troque o aparelho para o consumidor ao invés de ser consertado na assistência.

A Ventisol tem por princípio atender todos os seus clientes e consumidores da melhor maneira possível, e como a rede de assistência técnica autorizada está em fase de estruturação, ainda se faz necessário que os lojistas atendam os consumidores com aparelhos danificados e enviem à fábrica para serem reparados. Alguns clientes, pelo seu grau de

importância, também trabalham desta maneira mesmo tendo um posto autorizado em sua cidade.

Quando um lojista tem aparelhos com problemas em seu estoque, ele entra em contato com a Ventisol e solicita que estes aparelhos sejam reparados; este atendimento é feito através de uma remessa em conserto para a fábrica que, após realizar o conserto e deixar o produto em estado de novo, faz o retorno de conserto para que possa ser comercializado normalmente pelo lojista.

No departamento de assistência técnica, ao receber uma nota fiscal de cliente que remeteu aparelhos para conserto, é preenchido um formulário onde são conferidos todos os aparelhos descritos em nota fiscal e diagnosticados os problemas apresentados por eles; em seguida são reparados, quando estiverem em garantia não têm ônus algum para o cliente, e quando não estiverem entra-se em contato para informá-lo e buscar informação do porquê que ele fez a troca de um aparelho fora de garantia, para em posse destas informações conceder ou não o atendimento em garantia, ou cobrar pelo reparo.

Quando ocorre o credenciamento de um assistente técnico, é enviado pela Ventisol um conjunto de peças que vêm a atender um mínimo de consertos para começar a atender; depois são feitas remeças de peças conforme for surgindo necessidade de atendimentos em garantia.

Para cada atendimento realizado nas assistências credenciadas é preenchida uma ordem de serviço, onde constam todas as informações que identificam o aparelho, o que foi consertado, os dados do consumidor e principalmente o defeito apresentado no produto e o que foi feito para solucionar o problema. Consta também o número do lote de fabricação, que tem a finalidade de identificar a época de fabricação deste aparelho, para que de certa forma seja identificado algum problema que porventura possa ter um índice de ocorrência maior em determinado lote, e assim tomar as devidas providências para saná-lo.

Com uma frequência mensal os assistentes enviam à Ventisol juntamente com Nota Fiscal de prestação de serviço, todas as ordens de serviço que foram atendidas durante o período, para serem analisadas e pagos os honorários pelos atendimentos realizados em garantia.

O departamento de assistência técnica conta com um estoque de peças que foi estipulado de acordo com o que normalmente é solicitado, ou seja, são mantidos em estoque os itens que normalmente podem apresentar algum tipo de problema em uma quantidade mínima. Quando falta material no estoque do departamento, é necessário recorrer às linhas de montagem.

4.7.1 *Recomendações*

Observou-se a necessidades de algumas ações a serem empreendidas em relação ao departamento de assistência técnica, sendo elas:

- a) a criação de um atendimento através de um telefone específico para esta finalidade, que não tenha custo para os consumidores, ou seja, a implantação de um 0800 para atender as necessidades de informações que os clientes não conseguem absorver por totalmente com os manuais fornecidos com os aparelhos;
- b) Criar um projeto de treinamento para os assistentes técnicos para que possam fornecer melhores serviços e estarem preparados para identificar qualquer defeito que os aparelhos possam apresentar. Este treinamento deve ser estendido aos representantes, para que estejam aptos a discutir de forma mais técnica com os clientes e assim absorver melhor as informações que eles têm para repassar à empresa, e também poder melhor apresentar as qualidades dos produtos Ventisol;
- c) Trabalhar de forma intensa na estruturação da rede de assistência autorizada para que até o início da próxima temporada ela esteja pronta para dar suporte às vendas e atenda ainda melhor os consumidores de forma rápida e eficiente. Após implementar a rede, para que esteja à altura das vendas realizadas hoje, começar a comercializar o credenciamento de novos assistentes para reduzir o alto custo de nomear uma autorizada;
- d) Estabelecer parceria com empresas de assistência técnica para que atendam a uma determinada região como fornecedoras de informação e peças. Por exemplo, estabelecer um assistente em cada estado para ser responsável pelas demais autorizadas que, ao invés de se reportarem à fábrica que está distante, eles procurem esta empresa que é um preposto da Ventisol responsável por resolver todos os problemas daquela região. Ganha-se com isto tempo em atender a necessidades de peças por um assistente, o volume de estoques fora da fábrica se restringe a algumas centrais e o principal nos dias de hoje, a redução de despesas provocadas pela distância.
- e) Criar o número de série para todos os aparelhos para poder monitorar as alterações feitas nos aparelhos e acompanhar o desempenho de novas tecnologias empregadas, assim como testar matérias primas. Tais alterações empregadas nos aparelhos devem ser registradas pelo departamento de produção, para que quando se fizer necessário a consulta destas informações elas estejam disponíveis. A principal vantagem do

número de série é que personaliza os produtos, pois eles possuem um número único. Com isto é fácil de verificar a reincidência de conserto no mesmo aparelho, ou seja, identificar se ocorreu retorno para conserto do mesmo produto na assistência autorizada, o que não é possível apenas com o número de lote. Com a implantação deste número, torna-se viável estipular um prazo limite para atender em garantia um aparelho, quando determina o prazo de validade da garantia pela data da nota fiscal, ocorrendo com isto casos de ser atendido um aparelho que foi fabricado há vários anos, obrigando a assistência manter um elevado estoque de peças que saíram de linha. Para que isto ocorra, é necessário que os aparelhos que são produzidos primeiro saiam primeiro, para evitar que aparelhos fiquem no estoque por muito tempo;

- f) Criar um informativo técnico para repassar as informações de alterações que são realizadas nos produtos, possibilitando assim manter todos os colaboradores das áreas afins sempre bem informados, e principalmente as pessoas da linha de frente, que estão sempre em contato com os clientes, para que possam assim dar informações precisas;
- g) Tabular as informações contidas nas ordens de serviços e no formulário de atendimento interno de consertos, para que seja possível identificar os índices de defeito ocorridos e quais são eles, para trabalhar mais rapidamente nas resoluções de problemas e no aperfeiçoamento dos equipamentos;
- h) Estabelecer cotas de peças a serem reservadas para a assistência técnica, de acordo com os índices de defeitos identificados com a tabulação das ordens de serviços, para evitar que falem peças e ocorra demora nos atendimento, evitando assim descontentamento de consumidores e possíveis reclamações para os órgãos de defesa do consumidor.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através do presente trabalho, foi conciliada a teoria administrativa estudada no decorrer do Curso de Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, com a realidade organizacional da empresa Ventisol, mais especificamente o departamento de assistência técnica da – Ventisol Indústria e Comércio Ltda

A satisfação total dos clientes é, de fato, primordial para o crescimento das empresas, tanto em vendas e participação no mercado quanto em rentabilidade e margens de lucro, com o crescimento constante dos investimentos em qualidade pelas empresas, no futuro o que vai diferenciar as empresas é a qualidade nos serviços oferecidos e a atenção que elas dedicarão aos clientes e consumidores. Estes fatores poderão possibilitar à empresa fornecedora de excelentes produtos e serviços a prática de preços superiores aos da concorrência, trabalhando com margens superiores.

A busca constante de serviços superiores, entretanto, é uma relação dinâmica com o mercado. Não se pode parar sob pena de ser ultrapassado pela concorrência. Felizmente esta cultura já é antiga na empresa Ventisol Ind. e Com. Ltda, onde o empenho em ter sempre um serviço de atendimento excelente aos clientes á cada vez maior, envolvendo todos os colaboradores.

O serviço ao cliente está e estará por muito tempo ainda no primeiro lugar da relação de prioridades de qualquer empresa séria deste país, e de qualquer outro lugar do mundo.

Durante o desenvolvimento deste estudo de caso, foi possível concluir que para a prestação deste tipo de serviço, há necessidade primordial de um aprendizado profundo por parte de todos os colaboradores do funcionamento deste tipo de organização, assim como sua mercadologia, os direitos dos consumidores, seus direitos, relações públicas e análise do mercado alvo. Isso ocorre, pois este tipo de empresa lida com um público que está sempre atento às suas necessidades, e prontos para comprarem os produtos da empresa que lhes oferecer o melhor atendimento e estiver interessada em ser parceira de verdade.

REFERÊNCIAS

BRAGA, M. Atendimento, uma nova visão. Revista Mercado Autopeças, São Paulo, v. XI, nº. 80, p. 40-41, Abr. 2001.

CARVALHO, J. CRM à brasileira. Computerworld, São Paulo, v. IX, nº. 340 p. 2 ,25, Abr. 2001.

CARVALHO, Maria Cecília M.(org). *Construindo o Saber: metodologia científica: fundamentos e técnicas*. 4ª.ed. São Paulo: Papyrus, 1994.

CHIAVENATO, Idalberto. *Administração de empresas: uma abordagem contingencial*. 3ª.ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

COBRA, Marcos. *Administração de vendas*. 3ª. Ed. São Paulo: Atlas, 1986.

DAVIDOW, William H. e UTTAL, Bro. *Serviço total ao cliente. a arma decisiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. *Administração de serviços: operações , estratégias e tecnologia da informação*. Porto Alegre: Bookman, 2000.

GIANESI, I. G. N. e CORREIA, H. J. *Administração estratégica de serviços*. São Paulo: Atlas, 1999.

GIL. Antônio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 3ª.ed. São Paulo: Atlas, 1994.

GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v.35, n.3, p.20-29, Mai./Jun.1995.

HAMPTON, David R. *Administração contemporânea: teoria, prática e casos*. 2ª.ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1983.

KOONTZ, Harold. O'DONNELL, Cyril. WEHRICH, Heinz. *Administração: fundamentos da teoria e da ciência*. 14ª.ed. São Paulo: Pioneira, 1980.

KOTLER, P. *Administração de marketing. análise, planejamento, implementação e controle*. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KWASNICKA, Eunice Lavaca. *Introdução à administração*. 4ª.ed. São Paulo: Atlas, 1990.

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

LEVITT, T. *A imaginação de marketing*. 2º ed. São Paulo: Atlas, 1990.

LEVY, M.; WEITZ, B. A. *Administração de varejo*. São Paulo: Atrás. 2000.

LIEBOWITZ, J.; BECKMAN, T. *Eu: um recado do seu cliente: uma revolução sistemática*. São Paulo: Maltese, 1992

MARCONI, Marina de Andrade. LAKATOS, Eva Maria. *Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração análise e interpretação de dados*. 2ª.ed. São Paulo: Atlas, 1990.

McCARTHY, E. J. C.; PERREAULT JR., W. D. *Marketing essencial. Uma abordagem gerencial e global*. São Paulo: Atlas, 1997.

NEWMAN, Willian H. *Ação Administrativa: as técnicas de organização e gerência*. 4ª.ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.

OLIVEIRA, Djalma de P. Rebouças de. *Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas*. 12ª.ed. São Paulo: Atlas, 1998.

RODRIGUES, Francisco Flávio de A.; LEAL, Maria Leonor de M. S.; HARGREAVES, Lurdes. *Qualidade em prestação de serviços*. Rio de Janeiro: Senac Nacional, 1996.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. *Projetos de estágio e de pesquisa em administração*. Guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 2ª. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SALANI, Edmour. Qualidade é atitude. Reflexão e orientações para buscar a excelência na prestação de serviços. Revista Sucesso: São Paulo. P. 34-37 Abr. 2004.

SHIGUNOV NETO, A. *Avaliação de desempenho*. as propostas que exigem uma nova postura dos administradores. Rio de Janeiro: Book Express, 2000.

SIMERAY, J. P. Rebouças de. *Estrutura da empresa*. Rio de Janeiro: Livros técnicos e Científicos Editora S.A., 1970.

SIQUEIRA, Antônio C. B. de. *Vendas industriais*. Técnicas e instrumentos para a venda business to business. São Paulo: Atlas, 1995.

STANTON, William J. e BUSKIRK, Richard H. *Administração de vendas*. 5ª Ed. Rio de Janeiro: Guanabara, 1984.

STONER, James A. F. FREEMAN, R. Edward. *Administração*. 5ª.ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1995.

TREVISAN, Auditores e Consultores. *Auditorias*: suas áreas de atuação. São Paulo: Atlas, 1996.

VASCONCELOS, Eduardo. *Estrutura de organizações*. São Paulo: Pioneira, 1986.