

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS**

**LEONARDO DE AMORIM**

**ANÁLISE DA QUALIDADE NO ATENDIMENTO**

**CRICIÚMA, DEZEMBRO DE 2010**

**LEONARDO DE AMORIM**

**ANÁLISE DA QUALIDADE NO ATENDIMENTO**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado para obtenção do grau de bacharel no curso de Administração de Empresas, da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientador(a): Prof. Roseli Jenoveva Neto

**CRICIÚMA, DEZEMBRO DE 2010**

**LEONARDO DE AMORIM**

**ANÁLISE DA QUALIDADE DO ATENDIMENTO**

Trabalho de Conclusão de Curso, aprovado pela Banca Examinadora para obtenção do grau de bacharel no curso de Administração de Empresas, da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientador: Prof. Roseli Jenoveva Neto

Criciúma, Novembro de 2010.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Roseli Jenoveva Neto - Mestre - (UNESC) – Orientadora

---

Prof. Nelson Savi - Mestre - (UNESC)

---

Prof. Paulo de Tarso Ferreira Corrêa (UNESC)

## **DEDICATÓRIA**

Dedico este trabalho a minha família, que sempre me deu suporte a tudo, e a Deus por me proporcionar saúde e paz para encarar meus desafios.

## **AGRADECIMENTOS**

A minha orientadora Roseli Jenoveva Neto que com o seu conhecimento e paciência me deu todo o suporte para a realização deste trabalho.

A minha família, que sempre esteve presente nos momentos de maior dificuldade sendo minha maior fonte de inspiração.

Aos amigos, que de alguma forma me ajudaram a chegar até aqui.

Aos meus colegas de faculdade, pela convivência saudável que tive durante esses 4 anos.

A Deus, que é a razão da minha existência.

*“O período de maior ganho de conhecimento e experiência é o de maior dificuldade na vida de cada um.”*

**Dalai Lama**

## RESUMO

AMORIM, Leonardo de. **Análise da qualidade do atendimento**. 2010. Monografia do Curso de Administração da Universidade do Extremo Sul Catarinense, Unesc - Criciúma, SC.

O presente estudo tem por objetivo analisar a qualidade do atendimento na empresa Cricifios Comércio de Fios e Linhas, localizada no centro da cidade de Criciúma-SC. A qualidade do atendimento é peça chave para a sobrevivência de qualquer organização no mercado. Um atendimento de qualidade contribuiu, inclusive, para o *marketing* de uma organização, já que, essa qualidade, mantém e valoriza os clientes além de atrair novos consumidores. O resultado então, é a satisfação de todos os interessados. Através do referencial teórico e pesquisas bibliográficas foi possível obter pesquisas de campo com abordagem qualitativa. No tópico experiência de pesquisa, o autor aplicou 02 (dois) tipos de questionários, um para o gestor e outro para os clientes. O questionário com o gestor teve o intuito de analisar a situação atual da empresa em relação ao negócio e a qualidade do atendimento, além de fazer um prognóstico das medidas que deverão ser tomadas para atingir objetivos futuros. O outro questionário contou com a entrevista de 50 (cinquenta) clientes que responderam perguntas em torno do perfil de compras e da qualidade do atendimento recebido. Dessa forma, o trabalho teve o objetivo de analisar os resultados obtidos fundamentando-os com algumas das teorias do campo da administração.

**Palavras-chave:** Qualidade do atendimento. Satisfação. Marketing

## LISTA DE ILUTRAÇÕES

|  |    |
|--|----|
| Figura 1 - Principais componentes das organizações.....  | 14 |
| Figura 2 - Conceitos centrais de marketing.....  | 19 |
| Figura 3 - Processo de desenvolvimento do consumidor.....  | 22 |
| Figura 4 – Fatores que influenciam o comportamento.....  | 23 |
| Figura 5 - Gênero do entrevistado.....   | 39 |
| Figura 6 - Faixa etária dos entrevistados.....   | 40 |
| Figura 7 - Cidade onde mora.....   | 41 |
| Figura 8 - Há quanto tempo compra na loja.....   | 42 |
| Figura 9 - Quais tipos de produto comprou.....   | 43 |
| Figura 10 - Consumo próprio ou comercialização.....  | 44 |
| Figura 11 - Periodicidade de compra.....   | 45 |
| Figura 12 - Consumo por periodicidade da compra.....   | 46 |
| Figura 13 - Características do atendimento recebido.....   | 48 |
| Figura 14 - Grau de satisfação com o atendimento recebido.....   | 49 |
| Figura 15 - Ponto forte do estabelecimento.....  | 50 |
| Figura 16 - Ponto fraco do estabelecimento.....  | 51 |
| Figura 17 - Cruzamento Consumo Próprio/ c=Comercialização X Ponto Fraco.....                           | 53 |
| Figura 18 - Fatores que influenciam na escolha de um estabelecimento.....                              | 54 |
| Figura 19 - Há quanto tempo compra na loja x Fatores importantes na decisão de um estabelecimento..... | 55 |

## LISTA DE TABELAS

|   |    |
|---|----|
| Tabela 1 - Período da entrevista .....  | 38 |
| Tabela 2 - Faixa Etária dos entrevistados .....                               | 40 |
| Tabela 3 - Cidade onde mora.....  | 41 |
| Tabela 4 - Há quanto tempo compra na loja .....                               | 42 |
| Tabela 5 - Quais tipos de produto comprou .....                               | 43 |
| Tabela 6 - Pretensão de compra em outro setor .....                           | 44 |
| Tabela 7 - Periodicidade de compra.....                                       | 45 |
| Tabela 8 - Consumo Próprio ou Comercialização X Periodicidade de compra ..... | 46 |
| Tabela 9 - Encontrou o que estava procurando .....                            | 47 |
| Tabela 10 - Características do atendimento recebido .....                     | 48 |
| Tabela 11 - Grau de satisfação com o atendimento recebido .....               | 49 |
| Tabela 12 - Ponto forte do estabelecimento.....                               | 50 |
| Tabela 13 - Ponto fraco do estabelecimento .....                              | 51 |
| Tabela 14 - Outro .....   | 52 |
| Tabela 15 - Cruzamento Consumo Próprio/ Comercialização X Ponto Fraco.....    | 53 |
| Tabela 16 - Fatores que influenciam na escolha de um estabelecimento.....     | 54 |
| <br>  |    |
| Quadro 1 - Referencial teórico-metodológico da pesquisa bibliográfica.....    | 33 |

## SUMÁRIO

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1 INTRODUÇÃO</b> .....                                    | <b>11</b> |
| <b>1.1 TEMA</b> .....  | <b>11</b> |
| <b>1.2 PROBLEMA</b> .....                                    | <b>12</b> |
| <b>1.3 OBJETIVOS</b> .....                                   | <b>12</b> |
| <b>1.3.1 Objetivo Geral</b> .....                            | <b>12</b> |
| <b>1.3.2 Objetivos Específicos</b> .....                     | <b>12</b> |
| <b>1.4 JUSTIFICATIVA</b> .....                               | <b>12</b> |
| <b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....                         | <b>14</b> |
| <b>2.1 ORGANIZAÇÃO</b> .....                                 | <b>14</b> |
| <b>2.1.1 Sistema Organizacional</b> .....                    | <b>15</b> |
| <b>2.1.1.1 Organização como um Sistema Aberto</b> .....      | <b>16</b> |
| <b>2.1.2 Conhecimento como novo fator de produção</b> .....  | <b>17</b> |
| <b>2.1.2.1 Tipos de Conhecimento</b> .....                   | <b>17</b> |
| <b>2.2 MARKETING</b> .....                                   | <b>18</b> |
| <b>2.2.1 Composto de Marketing ou Mix de Marketing</b> ..... | <b>19</b> |
| <b>2.2.2 Marketing de Serviços</b> .....                     | <b>20</b> |
| <b>2.2.3 Marketing de Relacionamento</b> .....               | <b>21</b> |
| <b>2.3 COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR</b> .....                 | <b>22</b> |
| <b>2.3.1 Satisfação do consumidor</b> .....                  | <b>24</b> |
| <b>2.3.2 Tipos de Clientes e seus papéis</b> .....           | <b>25</b> |
| <b>2.4 QUALIDADE DO ATENDIMENTO</b> .....                    | <b>25</b> |
| <b>2.4.1 Componentes do Atendimento ao Público</b> .....     | <b>27</b> |
| <b>2.5 COMPETÊNCIAS GERENCIAIS</b> .....                     | <b>28</b> |
| <b>2.5.1 Motivação de vendedores</b> .....                   | <b>29</b> |
| <b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....                   | <b>32</b> |
| <b>3.1 UNIVERSO E AMOSTRA</b> .....                          | <b>33</b> |
| <b>3.2 COLETA DE DADOS DA PESQUISA DE CAMPO</b> .....        | <b>34</b> |
| <b>3.4 CARACTERIZAÇÃO DO AMBIENTE DE PESQUISA</b> .....      | <b>35</b> |
| <b>4 EXPERIÊNCIA DA PESQUISA</b> .....                       | <b>37</b> |
| <b>4.1 ENTREVISTA COM GESTOR</b> .....                       | <b>37</b> |
| <b>4.2 ENTREVISTA COM CLIENTES</b> .....                     | <b>38</b> |
| <b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....                          | <b>56</b> |
| <b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....                      | <b>57</b> |

|  |           |
|--|-----------|
| <b>APÊNDICE 1: ENTREVISTA COM O GESTOR.....</b>  | <b>60</b> |
| <b>APÊNDICE 2: ENTREVISTA COM CLIENTES .....</b> | <b>61</b> |

## **1 INTRODUÇÃO**

A competitividade está cada vez mais crescente no mercado mundial. As empresas estão se aprimorando cada vez mais a fim de estar sempre um passo a frente dos concorrentes. Se tratando de varejo, a qualidade no atendimento é primordial para a manutenção dos clientes. Um bom atendimento reflete em clientes satisfeitos e boa imagem da empresa diante da sociedade em que está inserida.

Os gestores devem estar sempre atentos ao comportamento do cliente para que possam prever as tendências futuras do mercado. Além disso, a capacitação dos funcionários também é um fator que está ligado diretamente a qualidade do atendimento fornecido.

Analisar os fatores que contribuem em um bom atendimento é o que o autor focará sua pesquisa. Esse trabalho busca fazer um levantamento da situação atual da empresa em relação à qualidade do atendimento, analisando o perfil do consumidor e a opinião dos gestores.

Primeiramente foram caracterizados tema, problema, objetivo geral, objetivos específicos e justificativa. Na segunda parte, através de literatura específica, buscou-se referencial teórico para a sustentação da pesquisa. Em um terceiro momento o autor apresenta a metodologia necessária para alcançar os resultados da pesquisa. Por ultimo, o quarto capítulo apresenta a análise dos dados obtidos e as considerações finais do autor.

Diante desse cenário atual, dado a preocupação em conhecer melhor os tipos de clientes e suas características, esse estudo agregará conhecimento novo através das informações buscadas no referencial teórico e na experiência da pesquisa de campo.

### **1.1 TEMA**

Qualidade do Atendimento

## **1.2 PROBLEMA**

Quais são os fatores que contribuem na qualidade do atendimento na empresa Cricifios Comércio de Fios e Linhas, localizada no centro do Município de Criciúma, SC.

## **1.3 OBJETIVOS**

### **1.3.1 Objetivo Geral**

Analisar os fatores que contribuem na qualidade do atendimento na empresa Cricifios Comércio de Fios e Linhas, localizada no centro do Município de Criciúma, SC.

### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- Fazer um diagnóstico da situação atual da empresa em relação à qualidade do atendimento;
- Identificar os fatores que influenciam na qualidade do atendimento na percepção dos gestores e clientes;
- Analisar detalhadamente os resultados obtidos na pesquisa;
- Realizar sugestões, se necessário, para melhoria da qualidade do atendimento.

## **1.4 JUSTIFICATIVA**

O tema qualidade no atendimento é de suma importância para a sobrevivência das organizações, pois é através de um bom atendimento que a empresa mantém e valoriza os seus clientes e atrai novos compradores. O trabalho tem como proposta analisar a qualidade do atendimento de uma empresa do ramo varejista do comércio de Criciúma, levando em conta o conhecimento e as habilidades dos gestores e clientes desse estabelecimento.

Convém destacar que, o consumidor brasileiro está mais exigente e as empresas devem se preocupar cada vez mais em buscar meios de melhor atendê-los. A qualidade nos serviços não é mais um diferencial e sim algo fundamental para a sobrevivência das empresas.

Esse empreendimento está presente no mercado há cerca de 40 anos. A empresa começou suas atividades fornecendo fios de linha e lã para indústrias e malharias. Com o passar do tempo, houve a necessidade de mudança de foco para os clientes domésticos, já que as indústrias passaram a negociar direto com a fábrica fornecedora da matéria-prima. Atualmente a empresa possui um *mix* diversificado de produtos, desde fios a peças de montagem em bijuterias e artesanato, e seus principais clientes são do ramo do vestuário da região sul do estado de Santa Catarina.

Por contar com uma linha extensa de itens, exige-se muita dedicação e conhecimento tanto por parte dos colaboradores em conhecer todas as informações sobre os produtos, quanto por parte dos gestores em capacitar esses funcionários a suprir as necessidades dos clientes.

Neste contexto a realização deste estudo é oportuno, já que, ao longo desses 40 anos de existência, as avaliações foram feitas apenas de modo empírico, pela percepção dos gestores e pouco envolvimento dos clientes.

O estudo contempla os três critérios básicos para se fazer uma pesquisa científica: originalidade, importância e viabilidade.

**Original**, embora o tema seja bastante estudado em outros trabalhos, mas para a empresa o resultado desta pesquisa agregará conhecimento novo por meio das informações buscadas no referencial teórico e por meio da pesquisa de campo com a aplicação de questionários e entrevistas.

**Importante** porque o tema “qualidade no atendimento” é vital para a gestão do negócio da empresa estudada, posto que, a qualidade do atendimento seja essencial para a manutenção e a valorização dos clientes, e para uma boa imagem dessa organização diante da sociedade em que está inserida.

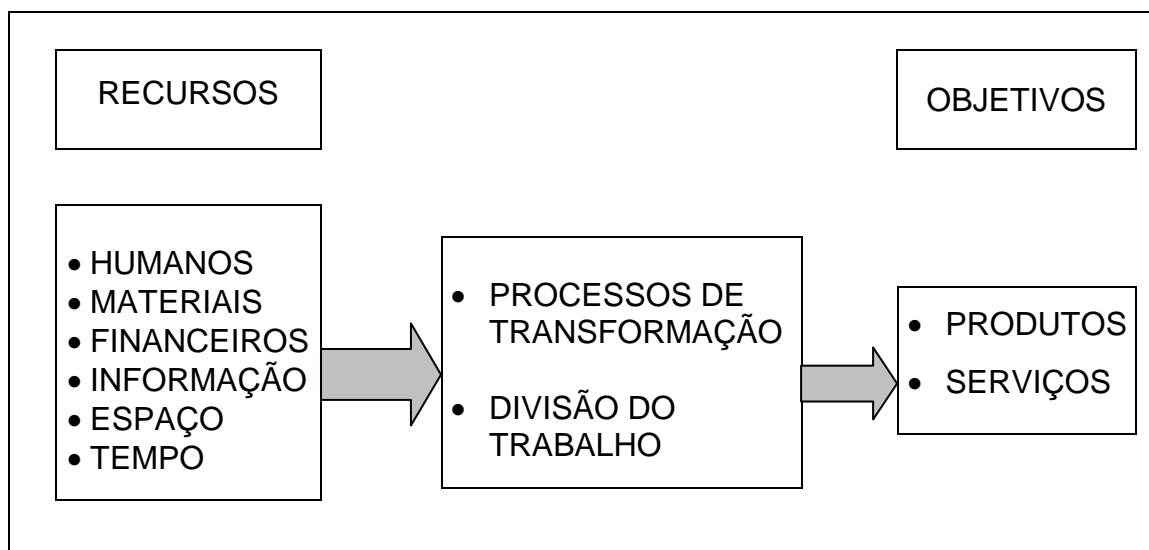
**Viável** considerando o tempo necessário, os recursos financeiros, a competência do futuro autor, a disponibilidade de informações e o referencial teórico a respeito.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 ORGANIZAÇÃO

Lacombe e Heilborn (2003) conceituam organização como um grupo de pessoas que se relacionam de forma organizada a fim de atingir um objetivo em comum. Nesta linha, Maximiano (2008) cita que as organizações são grupos sociais deliberadamente orientados com o intuito de realizar objetivos, esses os quais se resumem no fornecimento de produtos e serviços.

As organizações, segundo Maximiano (2008), são compostas por recursos e objetivos. Os recursos podem ser humanos, materiais, financeiros, informação, espaço e tempo. Os objetivos são os produtos e os serviços. No entanto, é através dos processos de informação e a divisão do trabalho que a organização chega aos seus objetivos (Figura 1).



**Figura 1 - Principais componentes das organizações.**

Fonte: Maximiano (2008, p.4)

Para Robbins (2000), as organizações possuem três características peculiares. A primeira é que toda organização possui um propósito distinto, normalmente definido como uma meta ou conjunto de metas. A segunda é que deve ser composta por pessoas. A terceira é que toda organização possui uma

estrutura sistemática, na qual desenvolve papéis formais que limitam o comportamento de seus membros.

### 2.1.1 Sistema Organizacional

O sistema organizacional corresponde a um sistema que engloba elementos humanos e materiais que, de forma coordenada através de sistemas de informação, objetiva resultados e é influenciado por um ambiente externo, no qual o sistema organizacional interage permanentemente. (LACOMBE e HEILBORN, 2003).

Lacombe e Heiborn (2003) dividem o sistema organizacional em macroambiente e microambiente.

Macroambiente corresponde a um amplo sistema que interage permanentemente com a organização e esta procura influenciá-lo, porém sua capacidade para isso é limitada. Os macroambientes podem ser:

- Científicos e tecnológicos: conhecimentos acumulados pela humanidade que influenciam na maneira como as tarefas e operações são realizadas.
- Políticos: padrões de organização e funcionamento do Estado e da sociedade civil bem como seus mecanismos de interação e regulação.
- Econômicos: organização do sistema econômico; política econômica, distribuição de renda, taxas inflacionárias, níveis de emprego, entre outros.
- Institucionais: normas legais que regulamentam comportamentos individuais e coletivos.
- Demográficos: densidade demográfica, distribuição populacional, composição etária e étnica, entre outros.
- Ecológicos: meio ambiente físico e natural em que o sistema organizacional está inserido.

O microambiente é composto por todos os *stakeholders* de uma organização. Corresponde ao ambiente próximo que influencia a empresa de maneira permanente e esta também procura influenciá-lo, tendo, quase sempre, capacidade para isso. O microambiente é composto por:

- Consumidores: usuários dos produtos e serviços da organização.
- Fornecedores: responsáveis pelo suprimento de recursos da organização; fornecem mercadorias ou serviços.
- Concorrentes: disputam os mesmos consumidores e usuários produzindo bens ou serviços iguais, semelhantes ou sucedâneos; competem também pelos mesmos recursos junto aos mesmos fornecedores.
- Regulamentadores: órgãos responsáveis por impor controles, limites e restrições à ação da organização, como: governo, sindicatos, organizações não governamentais, entre outros.

### 2.1.1.1 Organização como um Sistema Aberto

Os sistemas abertos apresentam relações de intercâmbio com o ambiente através de inúmeras entradas e saídas, conforme cita Chiavenato (2006, p.248):

*Sistemas Abertos.* Apresentam relações de intercâmbio com o ambiente através de entradas e saídas. Trocam matéria e energia regularmente com o meio ambiente. São adaptativos, isto é, para sobreviver devem reajustar-se constantemente às condições do meio. Mantêm um jogo recíproco com o ambiente, e sua estrutura otimizada quando o conjunto de elementos do sistema se organiza através de uma operação adaptativa. A adaptabilidade é um processo de aprendizagem contínuo e de auto-organização

O conceito de sistema aberto é aplicável também à organização. Segundo Chiavenato (2006, p.249):

Ela é um ambiente criado pelo homem e mantém uma dinâmica interação com o seu meio ambiente, sejam clientes fornecedores, concorrentes, entidades sindicais, órgãos governamentais e outros agentes externos. (...) Além disso, é um sistema integrado por diversas partes ou unidades relacionadas entre si, que trabalham em harmonia umas com as outras, com a finalidade de alcançar uma série de objetivos, tanto da organização como de seus participantes.

De acordo com Antunes (2008, p.61), outra tipologia na análise dos sistemas refere-se ao fato das saídas terem ou não influência sobre as entradas. “No caso de as saídas não terem influência sobre as entradas do sistema, pode-se dizer que as ações do passado não irão influenciar nas ações futuras do sistema. No caso de as saídas terem influência nas entradas do sistema, pode-

se dizer que trata-se de um sistema de *feedback*. Nesse caso o comportamento do sistema é influenciado pelo seu próprio passado.”

### **2.1.2 Conhecimento como novo fator de produção**

O conhecimento é tido como um novo recurso ou um novo fator de produção. Os fatores de produção tradicionais encontrados nos sistemas abertos como mão de obra, materiais, capital, informação, espaço e tempo, não serão fatores determinantes de sucesso se a empresa não tiver competência e habilidade, isto é conhecimento, para transformar estes fatores em produtos em serviços úteis ao mercado.

A gestão do conhecimento, segundo Girardi (2010), é tida hoje como uma estratégia de desenvolvimento nas organizações, especialmente naquelas que valorizam os indivíduos na geração de diferencial competitivo.

Nonaka e Takeuchi (1997) definem criação de conhecimento organizacional como a capacidade de uma organização como um todo em gerar o conhecimento, difundi-lo dentro dela, e agregá-lo em seus produtos, serviços e sistemas.

Nesta linha, Bhatt (2001, apud GIRARDI, 2010, p.46) diferencia conhecimento individual de conhecimento organizacional:

[...] o conhecimento organizacional não é apenas resultante da soma do conhecimento individual, ele é formado por meio de padrões únicos de interações entre pessoas, técnicas e tecnologia, as quais não podem ser facilmente imitadas por outras organizações uma vez que são moldadas pela cultura e histórias que são únicas da organização.

#### **2.1.2.1 Tipos de Conhecimento**

Nonaka e Takeuchi (1997) classificam dois tipos de conhecimento: Conhecimento Explícito e Conhecimento Tácito.

- Conhecimento Explícito: consiste em um conhecimento formal e sistemático. É o conjunto de informações que está armazenado no banco de dados da organização. Idealiza a organização como uma máquina de processamento de informações.

- **Conhecimento Tácito:** consiste em um conhecimento subjetivo e intuitivo. Ou seja, envolve aspectos pessoais como experiências, conclusões, e *insight*. Caracteriza-se por não ser facilmente visível, explicável ou formalizado. Idealiza a organização como organismo vivo, baseado na humanização e no envolvimento efetivo.

Ainda, segundo Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento está essencialmente relacionado à ação humana, inclui elementos cognitivos e técnicos. Para a internalização do conhecimento, que é o processo de incorporação do conhecimento explícito em tácito, está intimamente relacionado ao “aprender fazendo”, que é um campo de interação importante entre o gerente e os funcionários e que fornece a noção de direção da empresa, em relação ao ambiente interno e o mercado.

## 2.2 MARKETING

O *marketing* está baseado na experiência e no conhecimento, no qual constitui um processo contínuo e definidor da maneira com que a empresa gerencia os seus negócios. O marketing não é uma função e sim uma nova maneira de gerenciar. (McKena, 1993)

De uma forma geral e simplificada, de acordo com Kotler (2000). *marketing* é um processo social no qual pessoas ou grupos de pessoas obtêm aquilo que necessitam e desejam através da criação, oferta e negociação de trocas de produtos e serviços. Com isso, O mercado é responsável por identificar potenciais necessidades dos clientes e, as organizações, por satisfazer esses desejos.

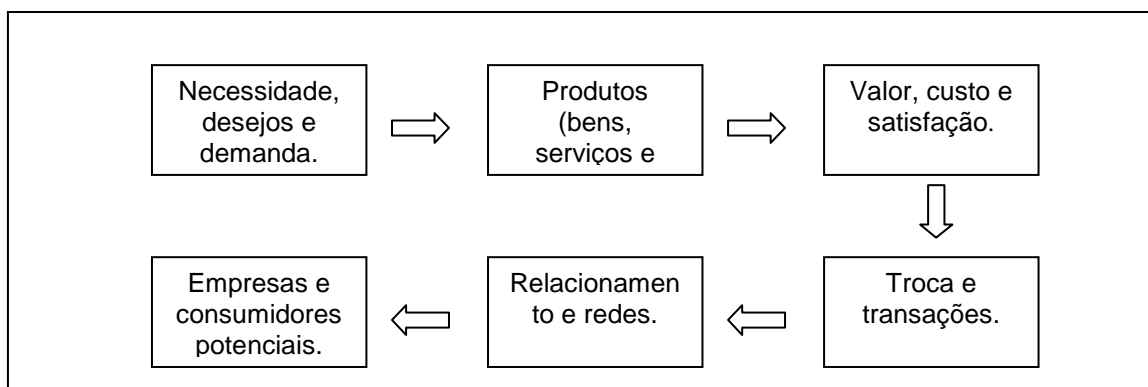
McDonald (2008, p.2) idealiza o *marketing* da seguinte forma: “A idéia central do marketing é criar uma compatibilidade entre capacidades de uma empresa e os desejos dos consumidores a fim de atingir os objetivos de ambas as partes”. Kotler (1999, p. 155) define: “[...] *Marketing* é a ciência e a arte de conquistar e manter clientes e desenvolver relacionamentos lucrativos com eles”.

Segundo Stevens (2001), o *marketing* é quem dá o direcionamento à empresa, é ele que determina o que deve ser feito para levar produtos e serviços ao consumidor. Além disso, segundo o autor, o *marketing* envolve o

desempenho de atividades e funções específicas, tais como planejamento, execução e controle dessas atividades.

Conforme Stevens (2001, p.5), “[...] o *marketing* diz respeito a consumidores e à identificação de uma necessidade de mercado. Entretanto, não se trate de um consumidor qualquer [...] consumidores específicos com suas necessidades específicas tornam-se o foco das atividades de *marketing*.”.

Algumas definições de *marketing* são abordados por Kotler (1998) na figura a seguir:



**Figura 2** - Conceitos centrais de marketing

Fonte: Kotler (1998, p.28)

Por isso é através do *marketing* que as empresas identificam as necessidades dos clientes e buscam satisfazê-las oferecendo produtos ou serviços.

### 2.2.1 Composto de Marketing ou Mix de Marketing

O composto de *marketing*, ou *mix de marketing*, segundo Kotler e Armstrong(1998), consiste em todas as ações da empresa que influenciam na demanda do seu produto. Ainda nesse conceito, Kotler e Armstrong(1998, p.31), definem *mix de marketing* como “o grupo de variáveis controláveis de *marketing* que a empresa utiliza para produzir a resposta que deseja no mercado-alvo.”

As variáveis do composto de marketing são divididas em quatro grupos conhecidos como os “quatro Ps”: produto, preço, praça e promoção.

- Produto: é a combinação de “bens e serviços” que a empresa oferece para atender ao seu público alvo.

- Preço: é a quantidade de dinheiro que os clientes precisam pagar para obter o produto ou serviço. O consumidor procura preço justo, não sendo excessivamente alto ou baixo.
- Praça: é o local onde a empresa desenvolve suas atividades que tornam o produto disponível para os consumidores alvo.
- Promoção: são as atividades que comunicam os atributos do produto e potencializam a compra do mesmo pelos consumidores alvo.

### **2.2.2 Marketing de Serviços**

O setor de serviços é o que detêm maior porcentagem do produto interno bruto na economia brasileira. Para Churchill e Peter (2000) há duas razões para o crescimento desse setor:

O setor de serviços cresceu por duas razões. Primeiro, a demanda dos consumidores e compradores organizacionais aumentou, e, em segundo lugar, as novas tecnologias tornaram os serviços mais acessíveis.

O crescimento da demanda está diretamente ligado à riqueza de um povo. Os consumidores passam a usar mais serviços quando dispõem de mais dinheiro do que o necessário para compras básicas como alimento, roupa e moradia. (CHURCHILL e PETER, 2000).

Bateson e Hoffman (2001, p.34) diferenciam produto e serviço da seguinte maneira: “[...] um produto é algo que o consumidor compra e leva embora com ele ou consome, ou, de alguma outra maneira, usa. Se não é físico, se não é algo que se pode levar embora ou consumir, então chamamos de serviço.

Ainda nessa linha, Bateson e Hoffman (2001) citam que é extremamente difícil definir um produto puro ou um serviço puro, já que grande parte dos produtos possui valor agregado pelos serviços e, a maioria dos serviços que o consumidor recebe, acompanham o elemento “produto”.

Para Téboul (1999), o serviço deve ser consumido no momento de sua produção, não sendo possível estocá-lo. Ou seja, os serviços não consumidos são definitivamente perdidos. Essa concepção concorda com o conceito de perecibilidade, proposto por Churchill e Peter (2000, p.292),

“Serviços são perecíveis. Se um serviço não for usado quando oferecido, não pode mais ser usado.”.

### **2.2.3 Marketing de Relacionamento**

Marketing de relacionamento é construir uma relação com os clientes entregando alta satisfação a eles a ponto de transformá-los em consumidores fiéis. (Kotler, 1998).

Segundo Kotler (1998), esse processo de desenvolvimento do consumidor, envolve algumas etapas que serão descritas a seguir:

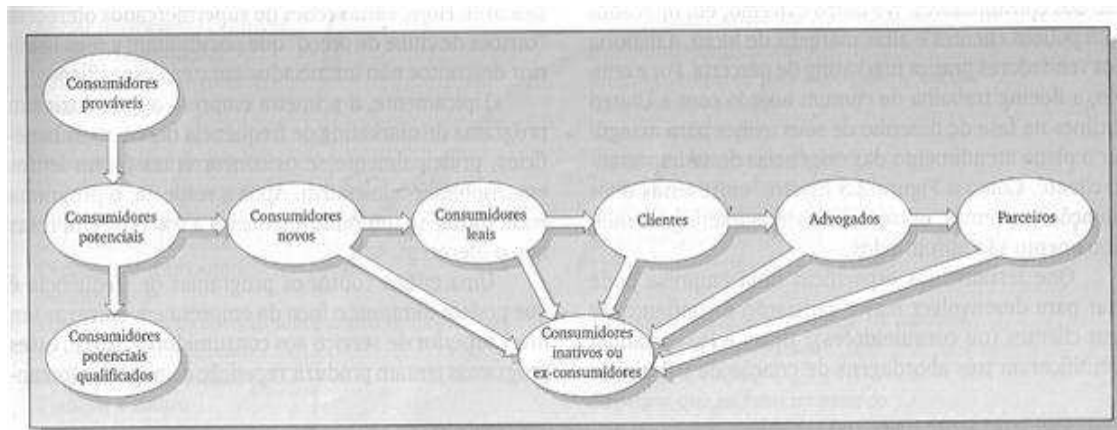
- Identificar os consumidores prováveis: Esse é o ponto de partida, já que consumidor é todo aquele que pode comprar o produto ou serviço.
- Transformar consumidores prováveis em consumidores potenciais:
- Consumidores Potenciais: São os consumidores identificados na primeira etapa – pessoas com forte interesse no produto e com condições de pagar por ele;
- Transformar os consumidores potenciais em consumidores novos;
- Consumidores novos: São aqueles consumidores qualificados que nunca compraram seus produtos antes;
- Converter os consumidores novos em consumidores leais;
- Consumidores Leais: São aqueles que passam a comprar com frequência, mas que continuam comprando dos concorrentes;
- Converter os consumidores leais em clientes: pessoas que compram produtos apenas da empresa e em categorias relevantes;
- Transformar os clientes em advogados: consumidores que defendem a empresa e estimulam outras pessoas a comprar dela;
- Converter os advogados em parceiros: esse é o ultimo estágio. Situação onde eles e a empresa trabalham juntos, em parceria.

É inevitável que durante qualquer estágio descrito acima o consumidor torne-se inativo ou ex-consumidor. Causa essa que pode ser ocorrida por razões de falência, mudança de cidade, insatisfação e assim por diante.

Na concepção de Bretzke (2000, p.96) concorda com o conceito proposto por Kotler (1998, p.59) ao afirmar que “Os clientes atuais e potenciais

devem subir uma escada ou dar passos em termos de intensidade de lealdade em relação à empresa: clientes prováveis, clientes potenciais, experimentadores, repetidores de compra, clientes fiéis e defensores da marca.”.

Esse processo de desenvolvimento do consumidor pode ser acompanhado também na figura abaixo:



**Figura 3** - Processo de desenvolvimento do consumidor  
Fonte: Kotler (1998, P.59)

Conforme Kotler (1998, p.619), “Marketing de Relacionamento é baseado na premissa de que os clientes importantes precisam receber atenção contínua. [...] Os vendedores devem monitorar esses clientes, conhecer seus problemas e estar prontos para servi-los de inúmeras maneiras.” Com isso, Pilares (1989, p.85) alerta: “[...] uma empresa coloca em risco todos os investimentos se não tiver funcionários treinados e conscientes de que cada pessoa quer ser tratada de forma diferenciada”

Na visão de D’Angelo (2006), o *marketing* de relacionamento é uma filosofia empresarial que busca a construção e a manutenção de relacionamentos individuais com os clientes, objetivando estabelecer uma relação de longo prazo. D’Angelo (2006, p.73) afirma que o *marketing* de relacionamento “[...] demanda o engajamento da organização em uma postura cultural, estratégica e operacional que se coadune com seus princípios”.

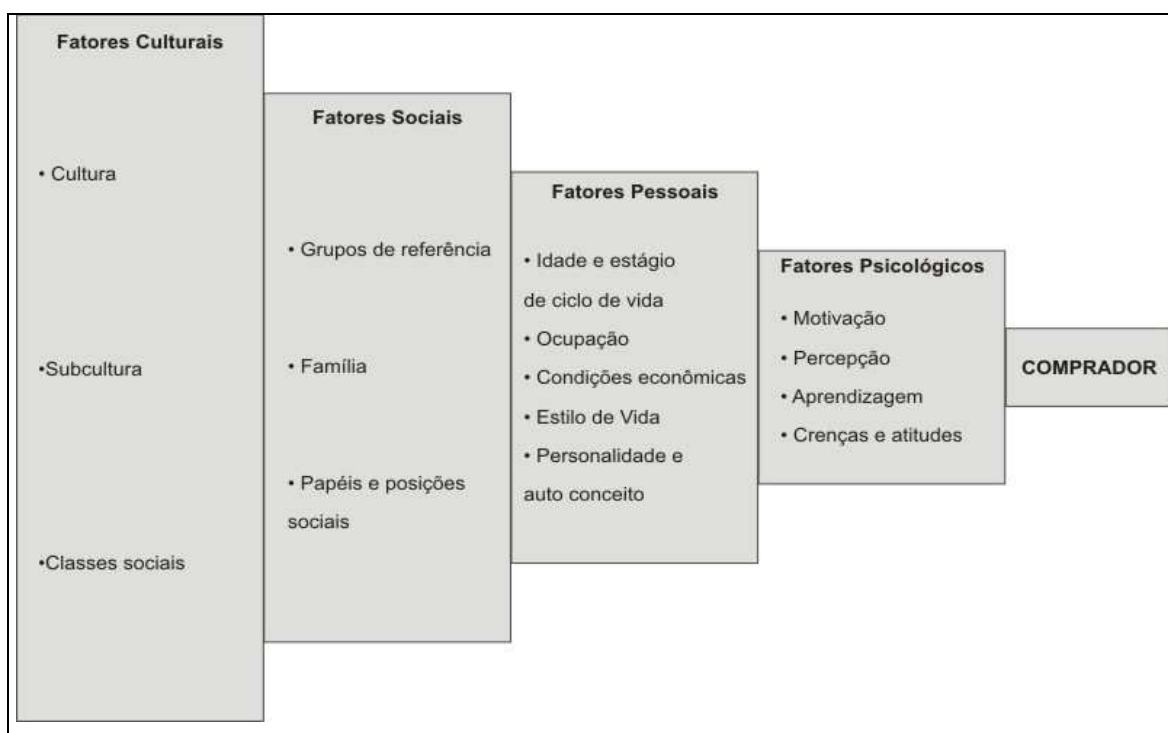
### 2.3 COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR

Samara (2005) define consumidor como toda a entidade compradora potencial que possui necessidade ou desejo a satisfazer.

Segundo Stevens (2001), para entender o comportamento do consumidor, primeiro, é necessário identificar quais são suas necessidades. Stevens (2001, p.89) cita: “Os produtos podem ser vistos como uma forma de atender total ou parcialmente uma ou mais dessas necessidades”. Limeira (2008) cita que o produto ou um bem de consumo é tudo o que pode ser comprado e usado para satisfazer uma necessidade ou um desejo de uma pessoa, de um grupo ou de uma organização.

Kotler (1998) afirma que a necessidade de compra dos consumidores varia de acordo com suas características, tais como: culturais, sociais, pessoais e psicológicas.

Esses quatro fatores que influenciam no comportamento do consumidor são descritos na figura abaixo:



**Figura 4** – Fatores que influenciam o comportamento  
Fonte: Kotler (1998, p.163)

Sâmara (2005, p.3) cita que: “conhecer os mecanismos internos que levam o consumidor à decisão de compra é, pois, atividade de estratégia para as empresas no desenvolvimento e fornecimento de bens e serviços oportunos”.

Limeira (2008) define a necessidade como um estado de carência, privação ou sensação de falta de algo essencial para o indivíduo. Segundo Limeira (2008, p.5), as necessidades podem ser inatas ou adquiridas:

A necessidade inata é a carência inerte à natureza humana e recorrente ao longo da vida, como as necessidades fisiológicas e de sobrevivência. Enquanto for vivo, todo ser humano terá de se alimentar e realizar sua higiene diariamente, por exemplo.

A necessidade adquirida é aquela originada pelo contexto cultural e social, em decorrência das interações sociais, e que evolui com o tempo e a experiência da sociedade. Como exemplo, usar chapéu era um hábito obrigatório, estabelecido pela sociedade [...] mas que deixou há muito de ser adotado por homens e mulheres.

### **2.3.1 Satisfação do consumidor**

Kotler (1998, p.53), conceitua a satisfação da seguinte forma: “SATISFAÇÃO é o sentimento de prazer ou de desapontamento resultante da comparação do desempenho esperado pelo produto (ou resultado) em relação às expectativas da pessoa”.

De acordo com Kotler (1998), a empresa deve monitorar o nível de satisfação de seus clientes com relação aos produtos e serviços que são oferecidos. Além disso, nunca se deve presumir que os clientes atuais estão garantidos; fazer algo de especial para eles é fundamental para manutenção dos mesmos.

Kotler (1999) destaca cinco níveis de satisfação do comprador pós compra: Muito satisfeito, satisfeito, indiferente, insatisfeito, muito insatisfeito.

Kotler (1999, p.165) cita que “A probabilidade de esse novo cliente vir a comprar novamente este estreitamente relacionada a seu nível de satisfação com a primeira compra.”. O cliente será considerado ‘perdido’ se ficar muito insatisfeito, insatisfeito ou mesmo indiferente, mas provavelmente irá voltar a comprar se sair satisfeito ou muito satisfeito. Clientes meramente satisfeitos são vulneráveis a outros fornecedores, no entanto, os clientes muito satisfeitos dificilmente acreditarão que outro fornecedor possa lhe atender no mesmo nível. (Kotler, 1999)

### 2.3.2 Tipos de Clientes e seus papéis

O consumidor, ou cliente, é o conjunto de indivíduos, grupos ou organização que possuem características distintas ao longo do processo de compra e uso de produtos ou serviços. Nesse contexto, Limeira (2008) cita quatro tipos de clientes e seus papéis:

- Usuário: É responsável por usufruir dos benefícios do produto;
- Comprador: É quem efetua a compra;
- Formador de Opinião: É quem exerce a influência sobre o comprador ou usuário
- Decisor: É o responsável por decidir a compra.

No entanto, Kotler (2000) adiciona um quinto elemento que é o Iniciador, que seria a pessoa que sugere a ideia de comprar o produto ou serviço.

Além do consumidor pessoal, citado a cima, há também o consumidor organizacional, formado por empresas, órgãos governamentais, instituições civis (escolas, hospitais) e entidades sem fins lucrativos. (Samara. 2005).

## 2.4 QUALIDADE DO ATENDIMENTO

O atendimento ao cliente, segundo Pilares (1989), é a relação interpessoal que envolve o funcionário de uma organização e o destinatário de produtos, ideias ou serviços dessa organização. De acordo com a autora, não importa o nível hierárquico do funcionário dentro da organização, todos os que tiverem contato direto ou indireto com o cliente, serão consideradas pessoas envolvidas na função de atendimento. Já Dantas (2004 p.31), define o atendimento como “[...] fornecimento e reparo de produtos, acompanhado pelo comportamento amigável da parte dos prestadores de serviços”.

Pilares (1989) afirma que quando a relação interpessoal do funcionário com o cliente não for positiva, o atendimento resulta em inadequado. Essa inadequação pode ocorrer por falta de conhecimento técnico ou também por uma percepção distorcida (fatores pessoais ou fatores situacionais). O tratamento adequado, segundo Pilares (1989, p.73) é o atendimento diferenciado:

Cada situação de atendimento é única; varia, portanto, de pessoa para pessoa e de momento para momento. Em função disso, o atendimento deve ser diferenciado. [...] Pesquisas realizadas pela psicologia social demonstram que as pessoas sentem necessidades de serem tratadas como únicas. Muitas vezes, essa necessidade é mais importante que os negócios ou problemas que procuram resolver. [...] O cliente espera que a organização reconheça a importância de sua pessoa e de sua solicitação. E que o funcionário, além de reconhecer isso, favoreça, com o auxílio de seus conhecimentos técnicos, a realização dos negócios.

Gerson (2001) compreende que o atendimento ao público, além de uma ferramenta administrativa, é também *marketing* para essa organização. Já que, um bom atendimento, motiva os clientes a divulgar bons comentários a outras pessoas, formando assim, novos clientes.

Pilares (1989, p.82) cita alguns princípios básicos para o bom relacionamento com o cliente:

Ser conscientemente cortês: O funcionário deve atender bem a qualquer cliente que se dirija à empresa. Deve atender do modo como gostaria de ser tratado: com cortesia e sinceridade;

Dar boas-vindas: O funcionário pode cumprimentar a todos com um sorriso. Este é um modo de se mostrar agradável e facilita muito o contato com o cliente. Sempre que possível, deve chamar o cliente pelo nome, procurando pronuncia-lo corretamente;

Atender de imediato: O funcionário não deve deixar o cliente esperando, principalmente se o serviço que está fazendo não tem relação com o assunto de que o cliente veio tratar;

Mostrar boa vontade: Mesmo fora de sua área de trabalho, o funcionário pode cumprimentar a todos. É sempre gratificante para o cliente ser reconhecido e cumprimentado pelo funcionário que o atendeu anteriormente;

Dispensar atenção ao cliente: O funcionário deve fazer o cliente sentir-se bem-vindo. O funcionário deve dar tempo para que o cliente explique o que deseja, mantendo uma atitude amigável.

Agir com rapidez: O tempo é importante. O cliente deseja que seu problema seja resolvido o mais depressa possível. No entanto, ele não suportaria a impressão de que o funcionário deseja “ficar livre” dele. Rapidez não é sinônimo de descaso ou irritação

Prestar orientação segura: Muitas vezes, o cliente fica inibido diante do funcionário. Se este não é a pessoa que melhor poderia atende-lo, deve orienta-lo clara e cortesmente. “Em que posso servi-lo, senhor?” é sempre positivo;

Evitar termos técnicos: O funcionário pode ser competente e conhecer bem a terminologia técnica dos produtos com que lida, mas deve se abster de usar termos complexos diante de um cliente que os desconhece. O ideal é o funcionário usar expressões simples, pronunciando-as em voz modulada e clara. É importante ser paciente: as pessoas não são culpadas por não terem compreendido;

Não dar ordens: O funcionário jamais deve ordenar coisas aos clientes. Ninguém gosta de ouvir ordens como: “O senhor tem de

assinar aqui”. Uma expressão cordial teria valor bem mais positivo: “Por favor, o senhor pode assinar nessa linha?”;

Chamar um chefe, em casos especiais: Diante de um cliente imperioso (e muitas vezes sem razão), o funcionário deve procurar ajuda. Tentar □tende-lo mesmo numa situação adversa cria um clima negativo. Usando de habilidade, o funcionário deve procurar ajuda em escalões superiores.

Evitar atitudes negativas: Expressões negativas tendem a criar clima negativo. O ideal é evitar expressões como: “Não pode”, “Está errado”, “Não deve”;

Falar a verdade: Nas informações prestadas, a verdade é extremamente importante. Mesmo não sendo agradável, é melhor o funcionário assumir uma falha eventual que dar ao cliente a impressão de que esconde informação ou omite problemas;

Dar atenção às reclamações: O funcionário deve ficar atento para qualquer reclamação, queixa ou sugestão por parte do cliente. E, no caso, deve encaminhá-las ao superior imediato, para exame e decisão;

Agir com um bom cartão de visita: O funcionário deve lembrar que sua imagem corresponde à imagem da empresa. Por isso, o vestuário deve estar adequado e o material, organizado;

Cuidados pessoais no ambiente de trabalho: O funcionário deve ter em mente que faz parte de seu ambiente de trabalho. A mesa e o local de trabalho devem ser marcas de personalidade do próprio funcionário.

A qualidade no atendimento ao cliente é indispensável para a manutenção dos mesmos. O profissional deve estar ciente que sua imagem está diretamente ligada à imagem da empresa, por isso, o respeito e a ética dos funcionários, em todos os níveis, para com seus clientes, valorizam todos os envolvidos: empresa, funcionários e clientes.

#### **2.4.1 Componentes do Atendimento ao Público**

Os componentes de atendimento ao público, segundo Dantas (2004), podem ser sintetizados nos seis itens descritos a seguir:

- Clientes: pessoas físicas ou jurídicas que adquirem produtos ou serviços da empresa;
- Atendentes: são todos os empregados da empresa que têm contato habitual com o público;
- Normas e regulamentos: são as leis, decretos, regulamentos, normas, entre outros, que determinam o setor que a empresa atua;
- Procedimentos internos: é a forma que a empresa adota para orientar os funcionários na oferta de produtos ou prestação de serviços. Pode

ser na forma de manuais de produtos ou serviços, rotinas, ordens superiores, entre outros;

- Elementos de consulta: são os elementos utilizados pelos atendentes para a efetivação do atendimento, como: catálogos, cadastros, arquivos, *sites*, entre outros;
- Instalações: são todos os aspectos físicos da empresa: espaço, ambientação e sinalização.

Diante deste cenário, os componentes de atendimento ao público devem ser bem definidos, para que todos os envolvidos possam se beneficiar da troca de insumos.

## **2.5 COMPETÊNCIAS GERENCIAIS**

Kotler (1999) compreende que os gerentes são responsáveis por avaliar as necessidades do cliente, medir sua extensão e intensidade e determinar se existe oportunidade para a obtenção de lucros.

Já Robbins (2000), cita que a grande diferença entre gerentes e trabalhadores, é que os trabalhadores são funcionários que não tem nenhuma responsabilidade em supervisionar o trabalho de outros, posto que esse seja o propósito dos gerentes.

Ainda segundo Robbins (2000, p. 29-30), “Os gerentes atuam como canal de comunicação mediante a coordenação das atividades de suas unidades com as atividades das demais unidades da organização”.

Além disso, cabe aos gerentes terem uma relação de justiça e equanimidade com seus subordinados para que os últimos possam desempenhar suas funções sem que problemas pessoais interfiram na execução das tarefas organizacionais. Com isso, Chiavenato (2004) cita as principais estratégias para os gerentes de linha desenhar um programa de relações com seus empregados:

- Comunicações: A organização deve comunicar aos seus funcionários qual é sua filosofia, e, solicitar deles, sugestões de melhoria. Essa comunicação deve ser de mão dupla;

- **Cooperação:** A organização deve compartilhar o processo decisório e o controle das atividades com os funcionários, para obter sua cooperação e comprometimento;
- **Proteção:** O local de trabalho deve ser propício ao bem-estar dos funcionários. As pessoas devem se sentir seguras dentro do seu local de trabalho;
- **Assistência:** A organização deve responder às necessidades de seus colaboradores. Os colaboradores devem sentir apoio e suporte da organização em suas necessidades e expectativas;
- **Disciplina e conflito:** A organização deve ter regras claras para manter a disciplina e solucionar os possíveis conflitos.

Com isso, Robbins (2000) compreende que os gerentes são os agentes de mudança dentro da organização. Ou seja, devem reinventar continuamente suas organizações para que possam adaptar-se a um mundo em constante transformação.

### **2.5.1 Motivação de vendedores**

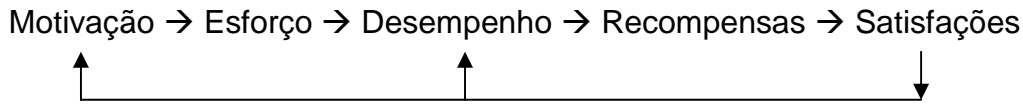
Alguns vendedores dão o melhor de si sem precisar de estímulos ou treinamentos. Para esses, vender é o trabalho mais gratificante que pode existir. No entanto, Kotler (1998) destaca que a maioria dos vendedores exige encorajamento e incentivos especiais para que possam se sentir estimulados a executar ao máximo as tarefas organizacionais. Kotler (1998, p.608) justifica esse conceito pelas seguintes razões:

Natureza do trabalho: O trabalho de vendas oferece frustrações freqüentes. Geralmente, os vendedores trabalham sozinhos; seus horários são irregulares e estão frequentemente fora de casa. Enfrentam vendedores concorrentes agressivos; têm *status* inferior em relação aos compradores. Com freqüência, não possuem autoridade para conquistar clientes e, às vezes, perdem grandes pedidos após terem trabalhado arduamente para obtê-los;

Natureza humana: A maioria das pessoas rende abaixo de sua capacidade na ausência de incentivos especiais como ganhos financeiros ou reconhecimento social;

Problemas pessoais: Ocasionalmente, os vendedores estão preocupados com problemas pessoais, como doença em família, crise conjugal ou dívida.

Churchill, Ford e Walker (1993, apud KOTLER, 1998, p.608) descrevem um modelo cíclico dos componentes que influenciam na motivação dos vendedores:



De acordo com o modelo, quanto maior a motivação do vendedor, maior seu esforço; maior esforço levará a um melhor desempenho; melhor desempenho levará a maiores recompensas; e maior satisfação reforçará a motivação.

Kotler (1998) ainda cita alguns motivadores complementares, como as convenções de vendas periódicas, as quais fornecem aos vendedores quebra de rotina e oportunidades para se comunicar melhor com as gerências da empresa.

O modo com que a empresa lida com cada funcionário implica diretamente em suas expectativas e conseqüentemente interfere na motivação desses indivíduos. Essa abordagem de que o desempenho dos colaboradores está ligado ao suprimento de suas expectativas, e que essas necessidades se diferenciam de pessoa para pessoa, são tratadas na teoria da expectativa. Stoner e Freeman (1994, p.328) definem a teoria da expectativa como:

Modelo de motivação especificando que o esforço para se atingir um alto desempenho é resultante de se perceber a possibilidade de que o alto desempenho pode ser alcançado e recompensado se alcançado e que a recompensa valerá o esforço dispendido.

Ainda Stoner e Freeman (1994) afirmam que modelo de expectativa implica diretamente nos modos com que os administradores motivam seus funcionários:

- *Determinar as recompensas que são valorizadas por cada subordinado.* As recompensas devem ser motivadoras e adequadas às necessidades de cada indivíduo;
- *Determinar o desempenho que você deseja.* Os administradores devem deixar bem claro qual o desempenho que desejam de seus subordinados e o que eles têm que fazer para serem recompensados;

- *Fazer com que o nível de desempenho seja alcançável.* A motivação do subordinado será baixa se ele acreditar que o objetivo que lhe foi dado é difícil de mais ou impossível.

- *Ligar as recompensas ao desempenho.* Para manter a motivação, a recompensa deve estar sempre ligada, num curto espaço de tempo, a um desempenho bem-sucedido.

- *Analisar que fatores podem agir contra a eficácia da recompensa.* Divergências entre o sistema de recompensas do administrador com as características do grupo de trabalho podem exigir que o administrador faça alguns ajustes na política de recompensa.

- *Certificar-se de que a recompensa é adequada.* Recompensas pequenas podem resultar em motivações pequenas.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente capítulo apresenta a metodologia utilizada para o desenvolvimento da pesquisa.

Segundo Cervo (1996), a pesquisa é uma atividade destinada à solução de problemas, através do uso de procedimentos científicos. A pesquisa parte de uma dúvida ou problema, e busca uma resposta ou solução através do método científico.

Para Oliveira (2002, p.117)

A pesquisa tem por objetivo estabelecer uma série de compreensões no sentido de descobrir respostas para as indagações e questões que existem em todos os ramos do conhecimento humano, envolvendo o mundo social, vegetal, animal, mineral, além do espaço e do mundo marinho.

Neste sentido, para a classificação desta pesquisa, adota-se como referência a categorização apresentada por Vergara (2009), que classifica em relação a dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios.

**Quanto aos fins**, a pesquisa será descritiva e aplicada.

**a) Descritiva** porque visa descrever a qualidade no atendimento aos clientes de estabelecimento comercial varejista, objeto desta investigação. Para os autores Cervo e Bervian (1996, p.49) “A pesquisa descritiva desenvolve-se, principalmente, nas Ciências Humanas e Sociais, abordando aqueles dados e problemas que merecem ser estudados e cujo registro não consta em documentos”.

**b) Aplicada** porque na definição de Cervo (1996, p.47), é quando “o investigador é movido pela necessidade de contribuir para fins práticos mais ou menos imediatos, buscando soluções para problemas concretos”.

**Quanto aos meios de investigação**, apresenta-se como: bibliográfica e pesquisa de campo.

**a) A pesquisa bibliográfica** é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, redes eletrônicas, isto é material acessível ao público. (VERGARA, 2009). Segundo a referida autora, há quem imagine que a coleta de dados só se faz pelos instrumentos como: questionários, entrevistas, formulários, grupos de foco ou observação. Não é correta tal afirmação. Estes instrumentos referem-se à pesquisa de campo. Neste sentido a pesquisa bibliográfica buscou a fundamentação teórico-metodológica do trabalho envolvendo os seguintes assuntos, autores e fontes, conforme descrito no quadro 1:

| Assuntos                 | Autores              | Fonte da bibliografia   |
|--------------------------|----------------------|---|
| Atendimento ao cliente   | Nanci Capel Pilares  | Atendimento ao cliente: o recurso esquecido (1989)                                  |
| Competências Gerenciais  | Idalberto Chiavenato | Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos na organização. (2004)       |
| Satisfação do consumidor | Philip Kotler        | Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle. (1998) |

**Quadro 1:** Referencial teórico-metodológico da pesquisa bibliográfica

**Fonte:** Elaborado pelo pesquisador

**b) Pesquisa de Campo** é investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu o fenômeno. Pode incluir entrevista ou aplicação de questionário (Vergara, 2009). Para atingir o objetivo proposto foram ouvidas as opiniões do Gestor e clientes. A entrevista com o gestor teve a intenção de diagnosticar a situação atual da empresa com relação à visão de negócio e a qualidade do atendimento, além de fazer um prognóstico das medidas que deverão ser tomadas para que a empresa atinja seus objetivos futuros. Já a entrevista com os clientes teve o intuito de, além de identificar as características do cliente que compra na empresa, mas também de responder questões ligadas à fatores que contribuem na qualidade do atendimento na visão dos consumidores.

### 3.1 UNIVERSO E AMOSTRA

O universo da pesquisa de campo foi constituído por 01 (um) Gestor e 50 (cinquenta) clientes da empresa. A composição da amostra foi

determinada pelo critério proposto por Mattar (2007), utilizando-se o critério de “dados homogêneos”. Segundo Mattar (2007, p.17):

[...] grande parte das preocupações nos levantamentos de campo é canalizada para a seleção dos componentes da amostra. Essa seleção é usualmente feita através de um plano de amostragem probabilística, cujo objetivo é o de minimizar o erro associado às estatísticas obtidas a partir da amostra selecionada (chamada de erro amostral) e usadas para descrever a população em estudo, mas quando a percepção do pesquisador é de que há grande homogeneidade nos elementos da população, o estudo de campo poderá se caracterizar como uma forma mais econômica de obtenção de dados, sem a perda da representatividade.

Com isso, a amostra foi determinada pelo critério de acessibilidade e a escolha foi aleatória.

### **3.2 COLETA DE DADOS DA PESQUISA DE CAMPO**

#### Etapas da Pesquisa

A investigação foi dividida em 11 (onze) etapas, como segue:

- a) Revisão bibliográfica sobre o tema: Marketing e Qualidade do atendimento;
- b) Pesquisa de campo;
- c) Determinação do Universo: O universo da pesquisa de campo foi constituído por 01 (um) Gestor e clientes da empresa;
- d) Composição da Amostra: A amostra foi determinada pelo critério proposto por Mattar (2007), utilizando-se o critério de “dados homogêneos” conforme descrito anteriormente;
- e) Critérios de Escolha da Amostra: A amostra foi determinada pelo critério de acessibilidade e a escolha foi aleatória;
- f) Instrumentos de Coleta de Dados: foi desenvolvido um roteiro para a entrevista com o Gestor da Empresa e um questionário para os clientes.
- g) Teste Piloto: nesta etapa foi realizado o teste piloto com o propósito de aprimorar o questionário e dimensionar o tempo aproximado de duração na aplicação dos mesmos.

- h) Entrevista com o Gestor: a entrevista foi realizada no dia 1º de outubro.
- i) Aplicação dos questionários: foram aplicados 50 questionários, divididos em blocos de 10 questionários, aplicados em 5 etapas. Primeiro foram aplicados 10 questionários analisando-se os resultados, na seqüência foram aplicados mais 10 questionários que foram analisados e comparados com o primeiro bloco, e assim sucessivamente. Após completar 5 blocos percebeu-se que a amostra apresentava-se grande homogeneidade nas respostas e encerrou-se a amostra.
- j) Tabulação dos questionários: Para o tratamento dos dados foi utilizado o Sphinx que é um software especializado auxiliar nos processos de atividades de pesquisas: concepção do questionário, tabulação das respostas, análise e cruzamento dos dados tanto quantitativos quanto qualitativos.
- k) Análise dos resultados: análise dos resultados e cruzamentos foram realizados no período de 16 a 23 de outubro

### **3.4 CARACTERIZAÇÃO DO AMBIENTE DE PESQUISA**

Este estudo será realizado em um estabelecimento comercial varejista de aviamentos localizado no centro da cidade de Criciúma,SC.

A empresa iniciou seus trabalhos no ano de 1970, e tinha como principal foco fornecer fios para indústrias e malharias da região sul do estado de Santa Catarina. Com o passar do tempo, houve a necessidade de mudança de foco para o cliente doméstico, já que as indústrias passaram a negociar diretamente com os fabricantes.

Hoje, acompanhando as mudanças de mercado e a sazonalidade, a empresa ampliou significativamente seu *mix* de produtos, oferecendo desde aviamentos, até material para artesanato, peças de montagem, bijuterias e fantasias. A empresa conta com vinte e um funcionários, cujas atividades são distribuídas conforme as necessidades da empresa. Por se tratar de um segmento composto de muitos itens, exige-se dos funcionários uma atenção redobrada em torno da qualidade do atendimento, principalmente em ter conhecimento sobre toda a gama de produtos e habilidade em lidar com um

fluxo grande de pessoas (estima-se que seja em torno de 700 clientes diariamente).

Sempre atenta ao comportamento do consumidor, e capacitando seus colaboradores por meio do processo de interação de conhecimentos entre a gerência e funcionários o “aprender fazendo”, e palestras com profissionais do ramo, a empresa busca melhorar o atendimento ao cliente e, se manter na liderança desse segmento no mercado.

## 4 EXPERIÊNCIA DA PESQUISA

### 4.1 ENTREVISTA COM GESTOR

A entrevista com o gestor foi elaborada para fazer um prognóstico da situação atual da empresa, bem como levantar informações no que diz respeito aos pontos fortes e pontos fracos dessa organização, concorrência e a visão de futuro, sempre dando enfoque à qualidade no atendimento aos clientes.

Quando perguntado sobre **QUAL É O NEGÓCIO DA EMPRESA**, o gestor respondeu que “o negócio da empresa é comercializar produtos direcionados ao consumidor final em matéria de aviamentos, artesanatos, bijuterias e fantasias, além de oferecer cursos nestas áreas, com o intuito de trazer novidades aos clientes e especializa-los de acordo com suas aptidões”.

Em seguida, o entrevistado respondeu sobre **O QUE A EMPRESA SABE FAZER**. A resposta foi que “a empresa sabe oferecer variedade de produtos nos segmentos em que atua, procurando sempre adequar-se às tendências e exigências do mercado”.

Com relação à **CONCORRÊNCIA**, por se tratar de uma loja com uma linha extensa de produtos bem diversificados (desde aviamentos a fantasias), foi possível identificar concorrentes nos diversos ramos em que a empresa atua. No entanto, segundo a visão do gestor, o que realmente os diferencia da concorrência é o *mix* de produtos e a localização.

Quando indagado sobre os **PONTOS FORTES** do estabelecimento, o entrevistado voltou a citar o *mix* (ou variedade) de produtos, já que, segundo ele, “com a grande variedade de produtos, automaticamente, o cliente dá a preferência à loja otimizando o seu tempo”. Além disso, o gestor destacou também, que procura sempre ouvir as necessidades do cliente buscando sempre solucioná-las.

Já quando perguntado sobre os **PONTOS FRACOS**, o entrevistado citou o espaço físico e o atendimento. Segundo ele, como a diversificação de produtos é muito grande, e o espaço físico é pequeno, muitos produtos não estão expostos de maneira acessível aos olhos do cliente. Já com relação ao **ATENDIMENTO**, o gestor afirma que o grande fluxo de clientes (estima-se que

circulam em torno de 700 clientes diariamente), muitas vezes, interfere em um atendimento adequado.

Com relação à pergunta “**ONDE ESTAMOS?**”, o gestor respondeu que a empresa está bem estruturada no ramo a que se propõe. Segundo ele “são muitos anos de experiência buscando sempre aprimorar-se no segmento, para, dessa forma, manter a liderança de mercado”.

Logo, o entrevistado foi questionado sobre **ONDE A EMPRESA QUER CHEGAR**. A resposta foi que pretende continuar com a mesma filosofia de trabalho, pois acredita que esta proposta tem dado certo.

Com isso, **a segunda etapa** de perguntas foi toda destinada à **qualidade do atendimento**. A primeira pergunta foi “**onde estamos?**”. O gestor respondeu que “o cliente, de um modo geral, exige um atendimento rápido (sem esperar muito para ser atendido) e de qualidade, no entanto, como o fluxo de clientes é grande, muitas vezes não é possível □tende-los da maneira como gostaríamos” acrescenta.

Sobre “**onde queremos chegar?**” e “**Como chegaremos lá?**” o entrevistado afirmou que pretende encontrar soluções para viabilizar um melhor atendimento, através de reuniões periódicas em grupo e também individuais, que tentam solucionar as dificuldades que se encontram no dia a dia.

A pergunta seguinte foi em relação aos conhecimentos, habilidades e atitudes desejadas pela empresa. A resposta foi que, por parte dos funcionários, a empresa deseja agilidade, tolerância e comprometimento. Visto que, essas atitudes desejadas pela empresa, vão ao encontro de alguns princípios básicos para o bom relacionamento com o cliente citado por Pilares (1989) presentes no referencial teórico.

Por conseguinte, o entrevistado respondeu sobre a existência de algumas barreiras com relação à admissão de funcionários com as atitudes requeridas. De acordo ele, “atualmente, há grande dificuldade em encontrar e manter funcionários dispostos a se enquadrar no perfil da empresa” finaliza.

## **4.2 ENTREVISTA COM CLIENTES**

Os questionários foram aplicados por uma funcionária da empresa na qual não estava uniformizada. Essa funcionária foi treinada através de um teste

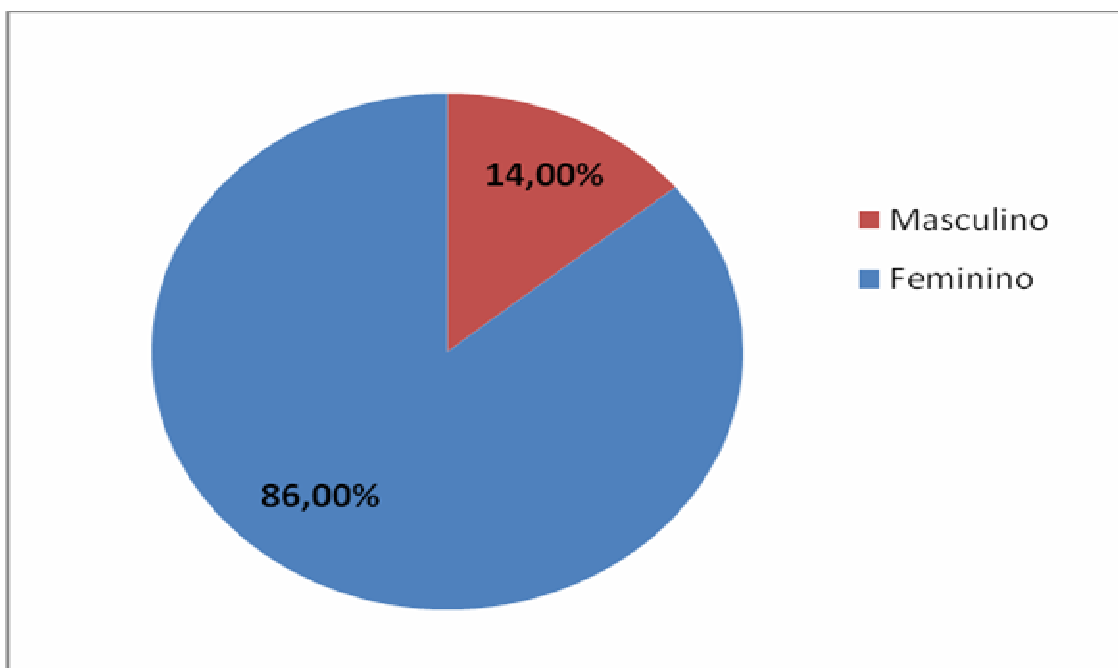
piloto, realizado pelo autor deste estudo e sua orientadora, com o objetivo de demonstrar o meio correto de abordagem aos clientes e aprimorar as questões do questionário.

**Tabela 1 - Período da entrevista**

| Período      |           |               |
|--------------|-----------|---------------|
| Descrição    | n         | %             |
| Manhã        | 10        | 20,0%         |
| Tarde        | 40        | 80,0%         |
| <b>Total</b> | <b>50</b> | <b>100,0%</b> |

**Fonte:** Dados da pesquisa

Observa-se na tabela acima que, a maioria das entrevistas, foi no período da tarde, com 80% dos entrevistados. Dado o maior fluxo de pessoas nesse período.



**Figura 5 - Gênero do entrevistado**

**Fonte:** Dados da pesquisa

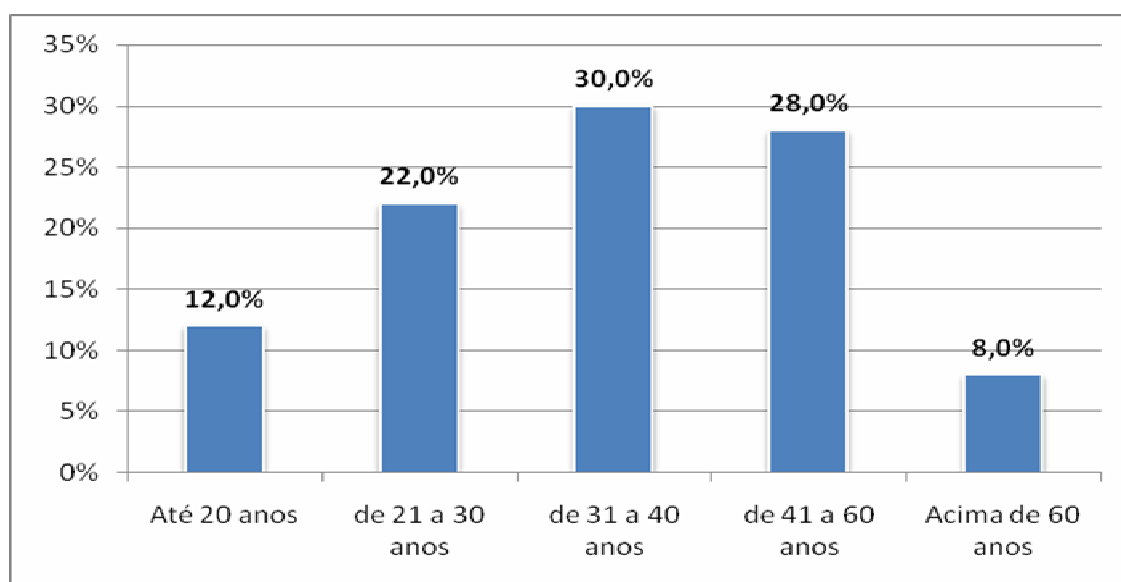
O resultado da pesquisa indica que a maioria dos entrevistados são mulheres, totalizando 86%, contra 14% de homens pesquisados. Esse dado reflete bem o público do estabelecimento que são, em sua maioria, pessoas do sexo feminino.

Sendo este ramo tipicamente de publico feminino, procurou-se identificar qual o tipo de produtos que os homens adquiriram e o resultado foi que não há, nesta pesquisa, diferença no tipo de produto comprado.

**Tabela 2 - Faixa Etária dos entrevistados**

| Faixa etária     |           |               |
|------------------|-----------|---------------|
| Descrição        | n         | %             |
| Até 20 anos      | 6         | 12,0%         |
| de 21 a 30 anos  | 11        | 22,0%         |
| de 31 a 40 anos  | 15        | 30,0%         |
| de 41 a 60 anos  | 14        | 28,0%         |
| Acima de 60 anos | 4         | 8,0%          |
| <b>Total</b>     | <b>50</b> | <b>100,0%</b> |

**Fonte:** Dados da pesquisa



**Figura 6 - Faixa etária dos entrevistados**

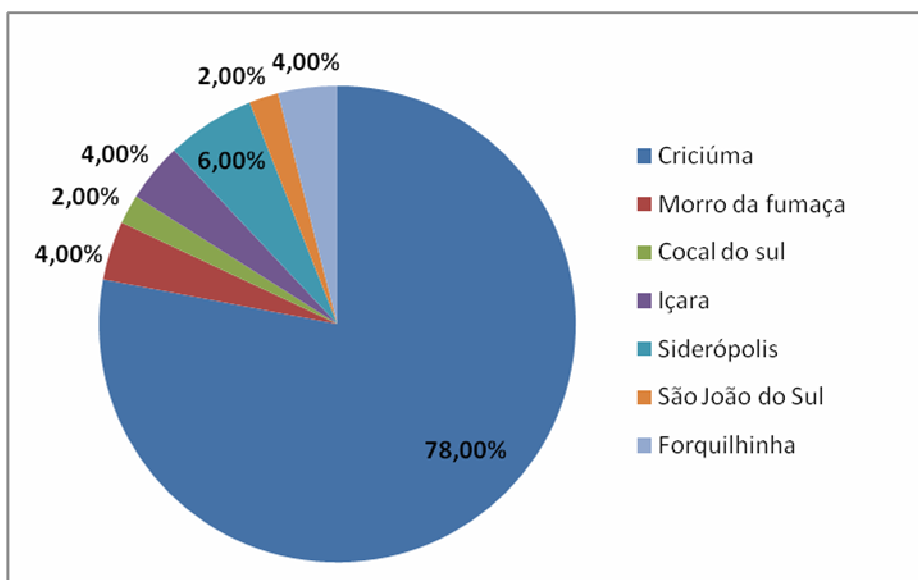
**Fonte:** Dados da pesquisa

Percebe-se que a maior porcentagem dos entrevistados pertence à faixa etária de 31 a 40 anos, com 30%, seguido da faixa etária dos 41 a 60 anos, com 28%, sendo de 21 a 30 anos 22% dos entrevistados, seguido de mais de até 20 anos com 12% e por último até acima de 60 anos, com 8%.

**Tabela 3 - Cidade onde mora**

| Onde mora?      |           |               |
|-----------------|-----------|---------------|
| Descrição       | n         | %             |
| Criciúma        | 39        | 78,0%         |
| Siderópolis     | 3         | 6,0%          |
| Forquilha       | 2         | 4,0%          |
| Içara           | 2         | 4,0%          |
| Morro da Fumaça | 2         | 4,0%          |
| Cocal do Sul    | 1         | 2,0%          |
| São João do Sul | 1         | 2,0%          |
| <b>Total</b>    | <b>50</b> | <b>100,0%</b> |

Fonte: Dados da pesquisa

**Figura 7 - Cidade onde mora**

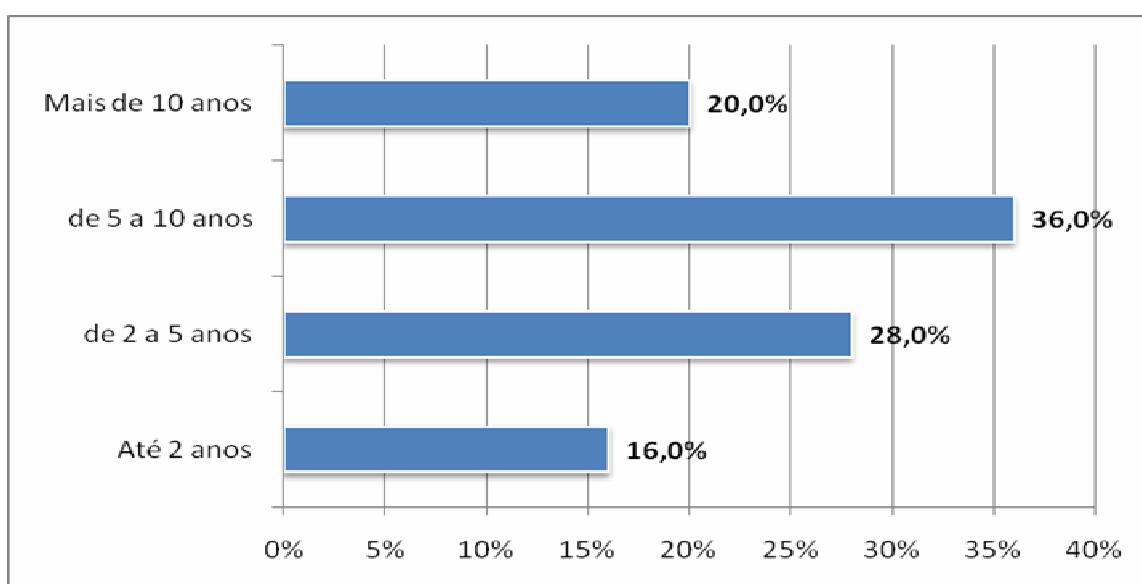
Fonte: Dados da pesquisa

O resultado da pesquisa indica que a maioria dos entrevistados reside na cidade de Criciúma, representando 78%, seguido por Siderópolis (6%), Forquilha, Içara e Morro da Fumaça com 4%, e Cocal do Sul e São João do Sul com 2%.

**Tabela 4 - Há quanto tempo compra na loja**

| Há quanto tempo compra na loja? |           |               |
|---------------------------------|-----------|---------------|
| Descrição                       | n         | %             |
| até 2 anos                      | 8         | 16,0%         |
| de 2 a 5 anos                   | 14        | 28,0%         |
| de 5 a 10 anos                  | 18        | 36,0%         |
| mais de 10 anos                 | 10        | 20,0%         |
| <b>total</b>                    | <b>50</b> | <b>100,0%</b> |

Fonte: Dados da pesquisa

**Figura 8 - Há quanto tempo compra na loja**

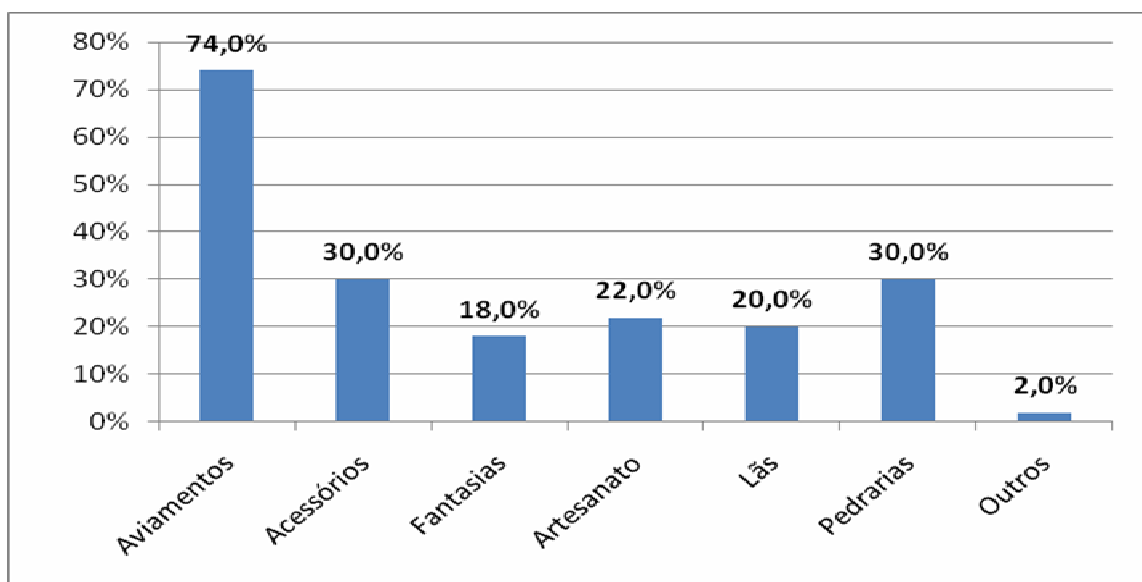
Fonte: Dados da Pesquisa

Quando questionados há quanto tempo compram na loja, 36% dos entrevistados responderam de 5 a 10 anos, 28% compram de 2 a 5 anos, seguidos por 20% dos que compram a mais de 10 anos e por último 16% deles compram há menos de 2 anos. Por se tratar de um estabelecimento que está a cerca de 40 anos no mercado, a pesquisa ratificou que uma parcela importante dos entrevistados são clientes leais, o que estimula a empresa a continuar sua preocupação em mantê-los proporcionado a melhor qualidade no atendimento e nos produtos.

**Tabela 5 - Quais tipos de produto comprou**

| Quais tipos de produto você comprou? |           |       |
|--------------------------------------|-----------|-------|
| Descrição                            | n         | %     |
| Aviamentos                           | 37        | 74,0% |
| Acessórios                           | 15        | 30,0% |
| Fantasia                             | 9         | 18,0% |
| Artesanato                           | 11        | 22,0% |
| Lãs                                  | 10        | 20,0% |
| Pedrarias                            | 15        | 30,0% |
| Outros                               | 1         | 2,0%  |
| <b>Total</b>                         | <b>50</b> |       |

Fonte: Dados da pesquisa

**Figura 9 - Quais tipos de produto comprou**

Fonte: Dados da pesquisa

Na figura 9 os entrevistados responderam quais produtos haviam comprado. A grande maioria das respostas obtidas (74%) foram dos que compraram aviamentos, 30% compraram acessórios, a mesma porcentagem foi dos que compraram pedrarias (30%), 22% deles compraram artesanatos, 20% compraram lãs, 18% compraram fantasias e 2% outros.

Pelo fato da sazonalidade influenciar diretamente na compra dos produtos, pode-se afirmar que a linha de aviamentos está tendo maior demanda devido às entrevistas terem sido realizadas na metade do mês de outubro, onde a demanda desse segmento tende a crescer devido a entrada de uma nova

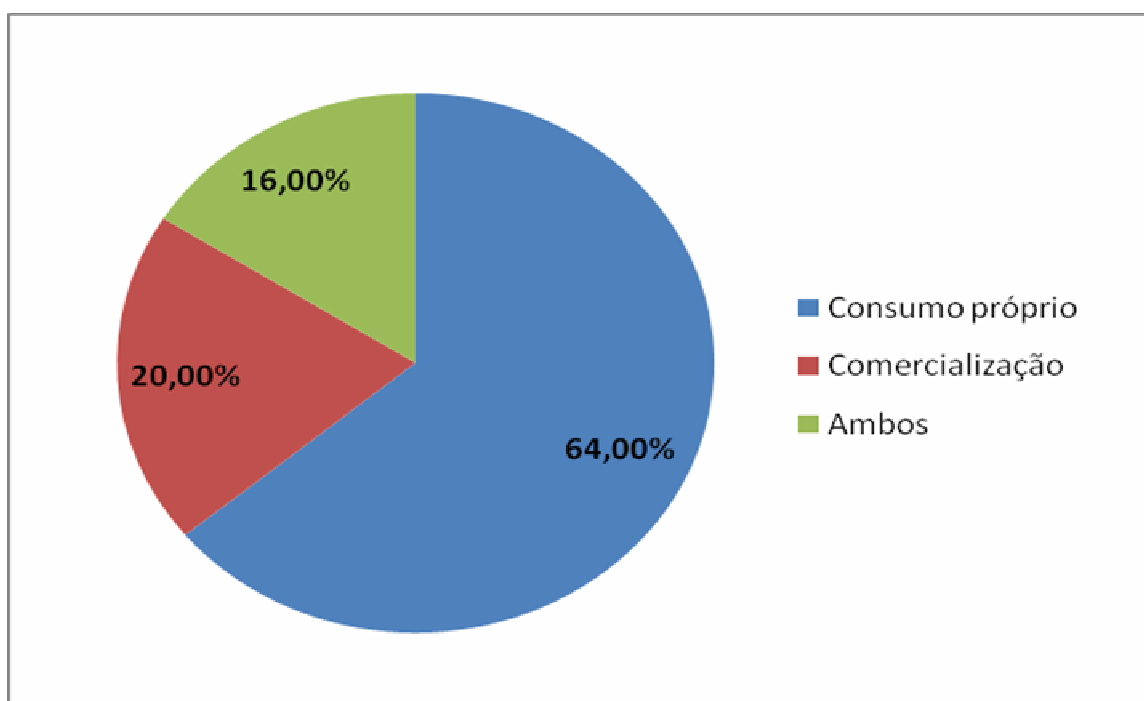
estação (verão). O que explica a pouca procura por outros produtos sazonais, como, por exemplo, a venda de lãs.

**Tabela 6 - Pretensão de compra em outro setor**

| Hoje pretende comprar em outro setor? |           |               |
|---------------------------------------|-----------|---------------|
| Descrição                             | n         | %             |
| Sim                                   | 17        | 34,0%         |
| Não                                   | 33        | 66,0%         |
| <b>Total</b>                          | <b>50</b> | <b>100,0%</b> |

Fonte: Dados da pesquisa

Quando indagado se pretende comprar em outro setor, a maior parte dos entrevistados respondeu que não (66%), já 34% deles responderam que sim.



**Figura 10** - Consumo próprio ou comercialização

Fonte: Dados da pesquisa

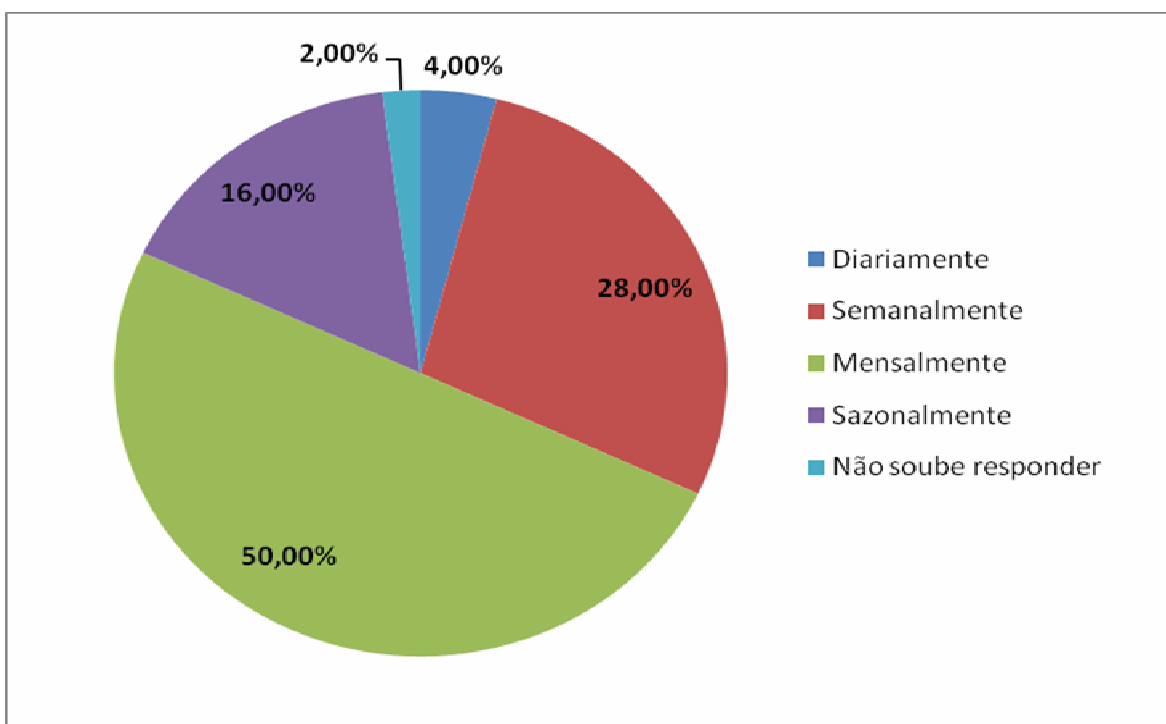
A figura 12 nos mostra que a maioria dos entrevistados (64%) compra os produtos para consumo próprio, 20% compram para a comercialização e 16% para ambos. Esse dado vai ao encontro da resposta do gestor, ao afirmar que a empresa tem como principal negócio comercializar produtos destinados ao

consumidor final, no entanto, deve-se ter atenção com os consumidores que comercializam, pois esses somam 26%.

**Tabela 7 - Periodicidade de compra**

| Com qual frequência você compra na loja? |           |               |
|--|-----------|---------------|
| Descrição                                | n         | %             |
| Diariamente                              | 2         | 4,0%          |
| Semanalmente                             | 14        | 28,0%         |
| Mensalmente                              | 25        | 50,0%         |
| Não sabe                                 | 1         | 2,0%          |
| Sazonalmente                             | 8         | 16,0%         |
| <b>Total</b>                             | <b>50</b> | <b>100,0%</b> |

Fonte: Dados da pesquisa



**Figura 11 - Periodicidade de compra**

Fonte: Dados da pesquisa

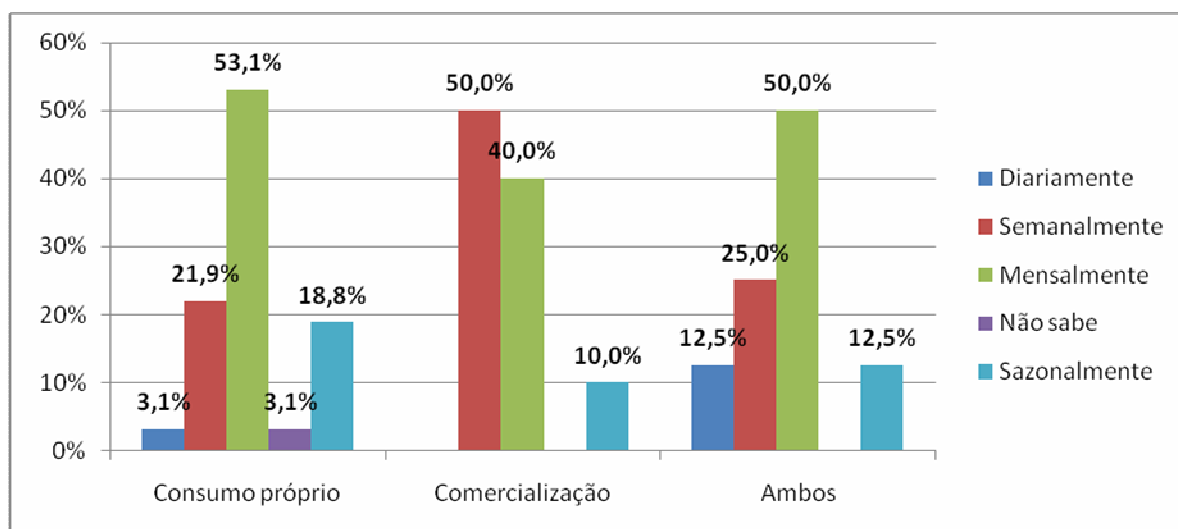
Sobre a periodicidade de compra, 50% dos entrevistados relataram comprar mensalmente no estabelecimento, já 28% deles disseram comprar semanalmente, 16% afirmaram comprar sazonalmente, apenas 4% indicaram comprar diariamente e 2% não souberam responder. Entende-se, com estes resultados, que os consumidores compram na loja na medida em que necessitam. Vale ressaltar que o fluxo estimado de clientes que circula na loja

diariamente nesse período é de 700 pessoas. Com isso, entende-se que há um grande número de pessoas que conhece esse estabelecimento.

**Tabela 8 - Consumo Próprio ou Comercialização X Periodicidade de compra**

| Consumo Próprio ou para Comercialização x Periodicidade da compra |             |              |             |          |              |
|---|-------------|--------------|-------------|----------|--------------|
|   | Diariamente | Semanalmente | Mensalmente | Não sabe | Sazonalmente |
| Consumo próprio   | 3,1%        | 21,9%        | 53,1%       | 3,1%     | 18,8%        |
| Comercialização   | 0,0%        | 50,0%        | 40,0%       | 0,0%     | 10,0%        |
| Ambos   | 12,5%       | 25,0%        | 50,0%       | 0,0%     | 12,5%        |

**Fonte:** Dados da pesquisa



**Figura 12 - Consumo por periodicidade da compra**

**Fonte:** Dados da pesquisa

A figura 12 representa os dados cruzados entre a finalidade da compra (consumo próprio ou comercialização) com a periodicidade de compra. Os resultados foram que a maior parte dos clientes que compram para consumo próprio (53,1%), compra no estabelecimento mensalmente, contudo, a maioria dos clientes que adquirem os produtos para comercialização, efetua as compras semanalmente (50%), já a maior parcela dos clientes que compram tanto para comercio quanto para consumo (50%) vai ao estabelecimento também mensalmente.

No entanto, embora os gráficos anteriores já terem identificado que a maior parte dos clientes compra mensalmente, não se imaginava que a maioria dos clientes que compra para a comercialização adquire os produtos

semanalmente. Entende-se que o consumidor que trabalha para comercialização, precisa retornar com mais frequência à loja para atender aos pedidos de seus consumidores.

**Tabela 9 - Encontrou o que estava procurando**

| Você encontrou o que estava procurando? |           |               |
|---|-----------|---------------|
| Descrição                               | n         | %             |
| Sim                                     | 44        | 88,0%         |
| Não                                     | 6         | 12,0%         |
| <b>Total</b>                            | <b>50</b> | <b>100,0%</b> |

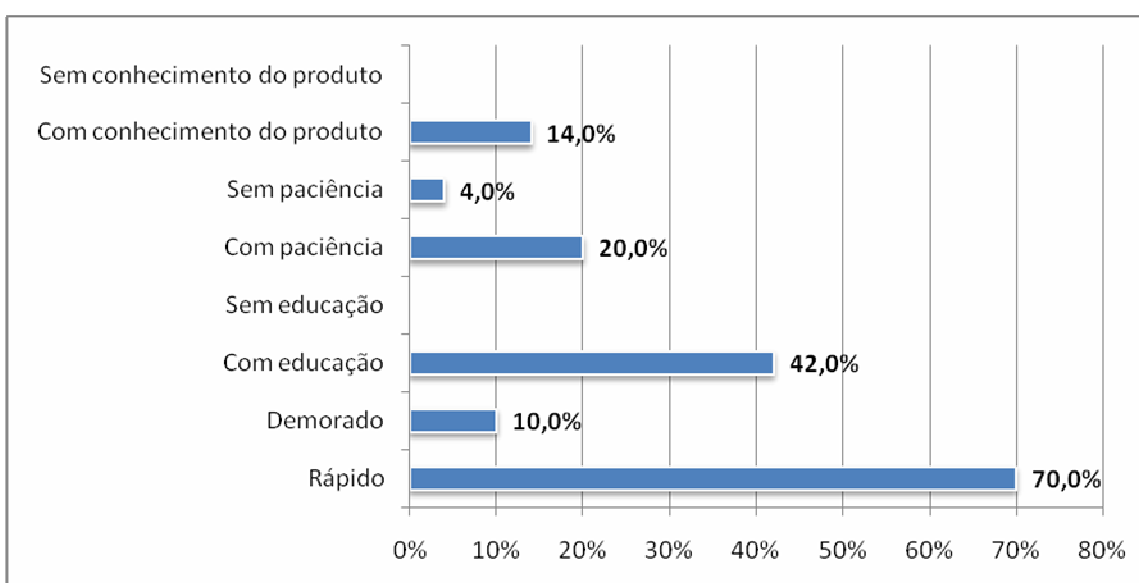
**Fonte:** Dados da pesquisa

Foi constatado que a grande maioria dos entrevistados (88%) encontrou o que estava procurando, contra apenas 12% dos que não encontraram. Esse resultado pode ser explicado pela análise dos pontos fortes do estabelecimento, conforme descrito na tabela 12, que é a variedade.

**Tabela 10 - Características do atendimento recebido**

| Como foi o atendimento?     |           |       |
|-----------------------------|-----------|-------|
| Descrição                   | n         | %     |
| Rápido                      | 35        | 70,0% |
| Demorado                    | 5         | 10,0% |
| Com educação                | 21        | 42,0% |
| Sem educação                | 0         | 0,0%  |
| Com paciência               | 10        | 20,0% |
| Sem paciência               | 2         | 4,0%  |
| Com conhecimento do produto | 7         | 14,0% |
| Sem conhecimento do produto | 0         | 0,0%  |
| <b>Total</b>                | <b>50</b> |       |

Fonte: Dados da pesquisa

**Figura 13 - Características do atendimento recebido**

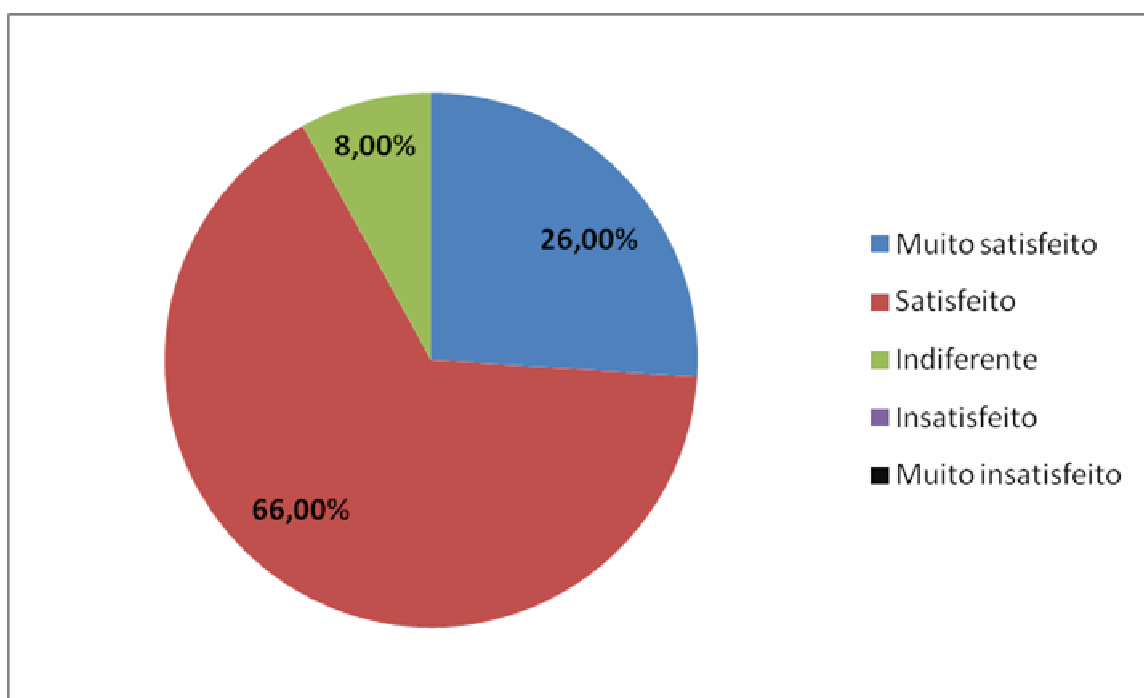
Fonte: Dados da pesquisa

Com relação à forma com que o entrevistado foi atendido no estabelecimento, 70% dos entrevistados indicam que o atendimento foi rápido, 42% com educação, 20% com paciência, 14% com conhecimento do produto, 10% demorado, 4% sem paciência e ninguém respondeu que o atendimento foi sem educação e sem conhecimento do produto.

**Tabela 11 - Grau de satisfação com o atendimento recebido**

| Com relação ao grau de satisfação com o atendimento recebido? |           |               |
|---|-----------|---------------|
| Descrição   | n         | %             |
| Muito satisfeito  | 13        | 26,0%         |
| Satisfeito  | 33        | 66,0%         |
| Indiferente   | 4         | 8,0%          |
| Insatisfeito  | 0         | 0,0%          |
| Muito insatisfeito  | 0         | 0,0%          |
| <b>Total</b>  | <b>50</b> | <b>100,0%</b> |

Fonte: Dados da pesquisa

**Figura 14 - Grau de satisfação com o atendimento recebido**

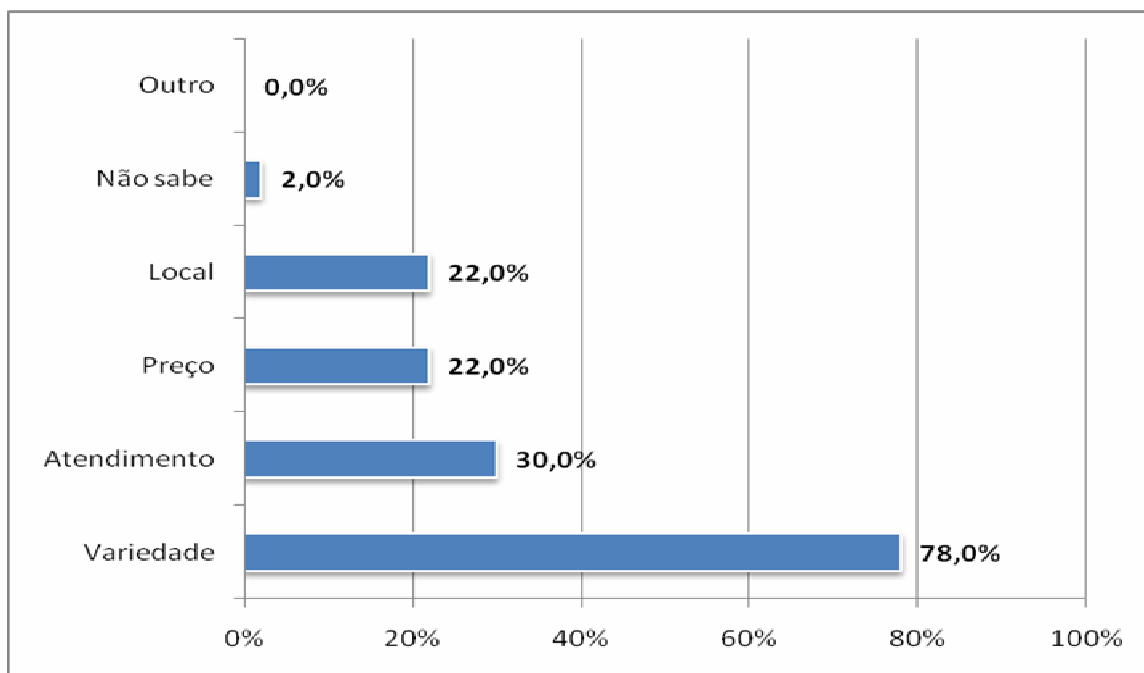
Fonte: Dados da pesquisa

Sobre o grau de satisfação com o atendimento recebido, a maioria dos entrevistados (66%) respondeu que ficou satisfeito com o atendimento, já 26% deles responderam estar muito satisfeito, 8% relataram ser indiferente e ninguém respondeu estar insatisfeito ou muito insatisfeito. Para Kotler (1998) a empresa deve sempre monitorar o nível de satisfação de seus consumidores com relação ao produto ou serviço oferecido e, além disso, nunca presumir que os clientes atuais estão garantidos.

**Tabela 12 - Ponto forte do estabelecimento**

| Qual o ponto forte da loja? |           |       |
|-----------------------------|-----------|-------|
| Descrição                   | n         | %     |
| Variedade                   | 39        | 78,0% |
| Atendimento                 | 15        | 30,0% |
| Preço                       | 11        | 22,0% |
| Local                       | 11        | 22,0% |
| Não sabe                    | 1         | 2,0%  |
| Outro                       | 0         | 0,0%  |
| <b>Total</b>                | <b>50</b> |       |

Fonte: Dados da pesquisa

**Figura 15 - Ponto forte do estabelecimento**

Fonte: Dados da pesquisa

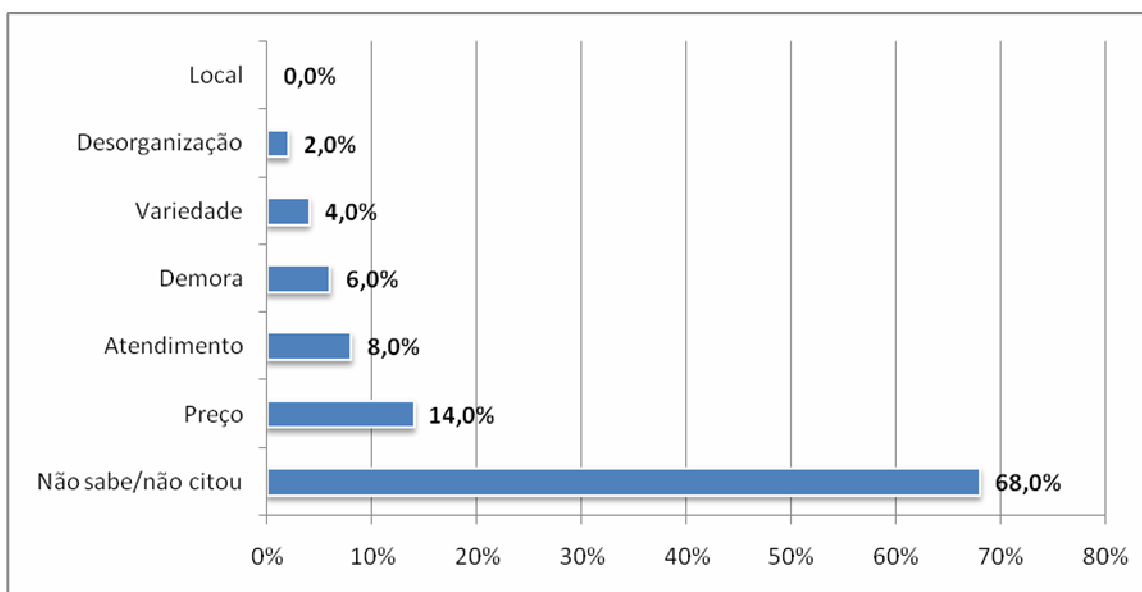
Quando perguntados sobre o ponto forte do estabelecimento em questão, a maior parte das respostas (78%) indicou que a variedade é o grande ponto forte, 30% referenciaram o atendimento, o preço e o local apresentaram os mesmos percentuais, com 22%, já 2% não soube responder. Os dados acima vão ao encontro das declarações do gestor ao afirmar que o *mix* de produtos é um dos pontos fortes da loja: “Com a grande variedade de produtos automaticamente, o cliente dá a preferência, otimizando o seu tempo”.

Neste contexto, o que pode ser deduzido é que os clientes da Empresa pesquisada acreditam que irão encontrar o que procuram em um só lugar.

**Tabela 13 - Ponto fraco do estabelecimento**

| Existe algum ponto fraco que você queira citar? |           |       |
|---|-----------|-------|
| Descrição                                       | n         | %     |
| Não sabe/não citou                              | 34        | 68,0% |
| Preço   | 7         | 14,0% |
| Atendimento                                     | 4         | 8,0%  |
| Outro   | 4         | 8,0%  |
| Variedade                                       | 2         | 4,0%  |
| Local   | 0         | 0,0%  |
| <b>Total</b>                                    | <b>50</b> |       |

Fonte: Dados da pesquisa

**Figura 16 - Ponto fraco do estabelecimento**

Fonte: Dados da pesquisa

Agora, quando perguntados se existe algum ponto fraco, 68% dos entrevistados não souberam citar ou não citaram, 14% alegaram que o preço é um ponto fraco, 8% selecionaram o atendimento, 8% outro, 4% citaram a variedade e o local ficou com 0%.

**Tabela 14 - Outro**

| Se 'outro:', defina: |           |             |
|----------------------|-----------|-------------|
| Descrição            | n         | %           |
| Demora               | 3         | 6,0%        |
| Desorganização       | 1         | 2,0%        |
| <b>total</b>         | <b>50</b> | <b>8,0%</b> |

**Fonte:** Dados da pesquisa

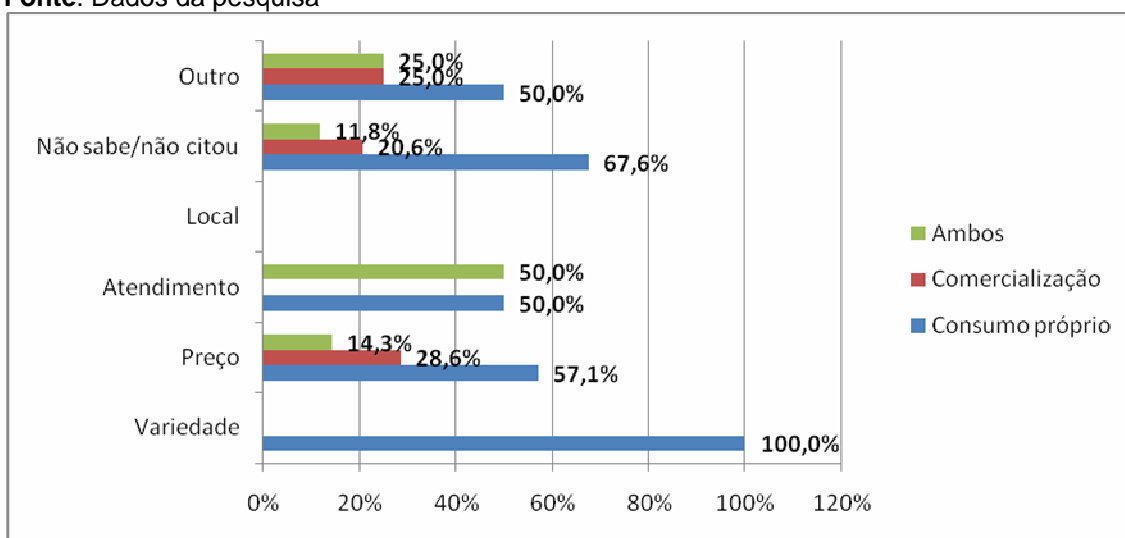
Ainda com relação às questões sobre os pontos fortes e fracos, foi solicitado aos clientes que indicassem outros itens além dos apresentados se quisessem. De acordo com o Gráfico 15, 6% dos entrevistados relataram que a demora é um ponto fraco da loja e 2% alegaram a desorganização.

Esses dados remetem ao gestor rever questões ligadas ao espaço físico onde pode ser desenvolvido um *lay-out* mais funcional que solucione problemas referentes à demora e a desorganização.

**Tabela 15 - Cruzamento Consumo Próprio/ Comercialização X Ponto Fraco**  
Consumo Próprio / Comercialização X Ponto Fraco

|                           | Consumo próprio | Comercialização | Ambos        |
|---------------------------|-----------------|-----------------|--------------|
| <b>Variedade</b>          | <b>100,0%</b>   | <b>0,0%</b>     | <b>0,0%</b>  |
| <b>Preço</b>              | <b>57,1%</b>    | <b>28,6%</b>    | <b>14,3%</b> |
| <b>Atendimento</b>        | <b>50,0%</b>    | <b>0,0%</b>     | <b>50,0%</b> |
| <b>Local</b>              |                 |                 |              |
| <b>Não sabe/não citou</b> | <b>67,6%</b>    | <b>20,6%</b>    | <b>11,8%</b> |
| <b>Outro</b>              | <b>50,0%</b>    | <b>25,0%</b>    | <b>25,0%</b> |

Fonte: Dados da pesquisa



**Figura 17 - Cruzamento Consumo Próprio/ c=Comercialização X Ponto Fraco**

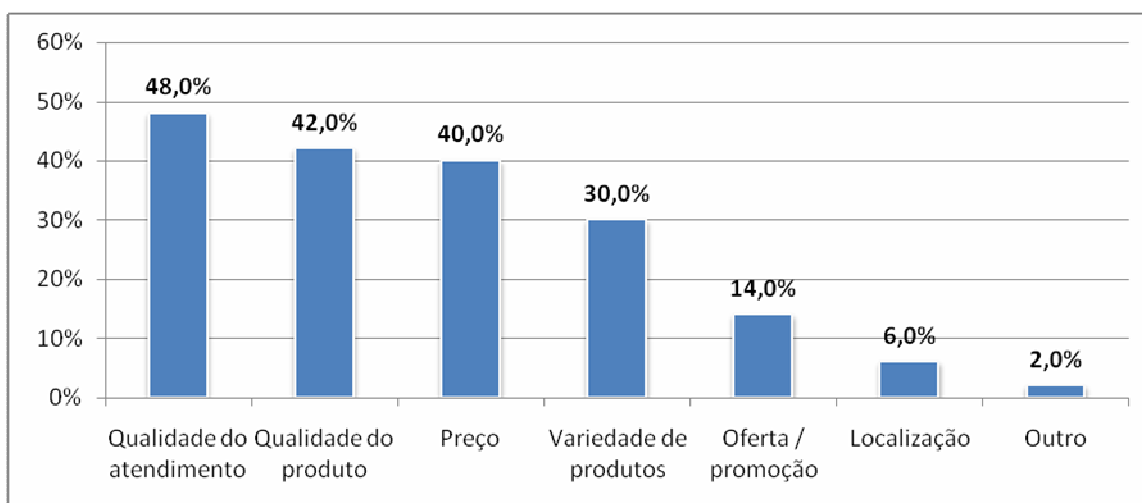
Fonte: Dados da pesquisa

Através do cruzamento de dados, feito na tabela 15, foi possível constatar que, a maior parcela de clientes que considera o preço como ponto fraco (57,1%) compra no estabelecimento para consumo próprio, já em relação ao atendimento, 50% dos entrevistados são de consumo próprio e 50% de ambos. Ou seja, os clientes domésticos são os que mais reclamam do preço, já o atendimento ficou dividido entre os dois tipos de clientes, consumo próprio e comercialização. Vale destacar também que 100% dos clientes que responderam que a variedade é um ponto fraco, usam o produto para consumo próprio, no entanto esse dado não é muito relevante, pois apenas duas pessoas (4%) responderam por esse item, como pode ser visto na tabela 13.

**Tabela 16 - Fatores que influenciam na escolha de um estabelecimento**

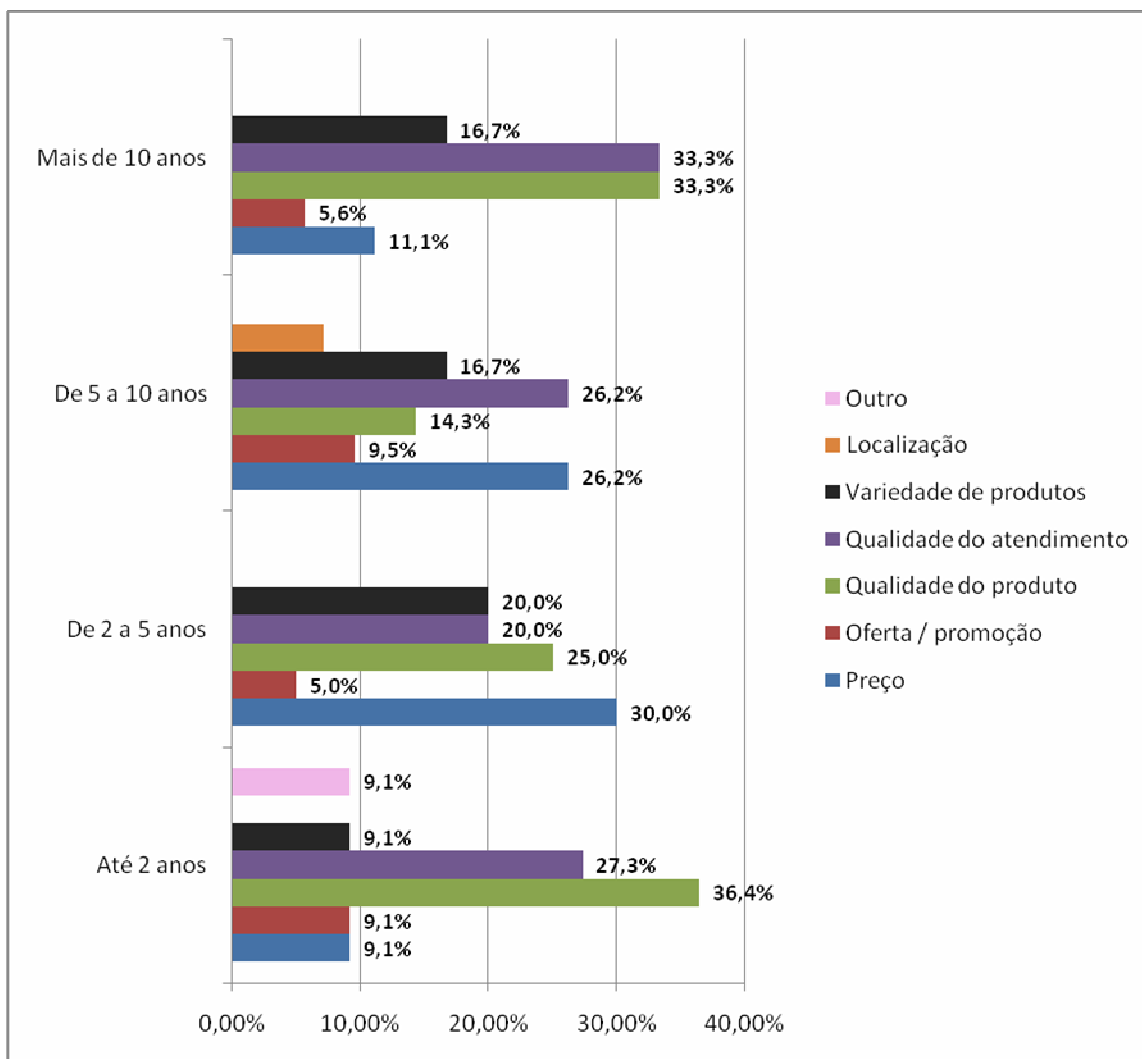
| Qual(is) fator(es) você acha mais importante na escolha de uma loja? |           |       |
|--|-----------|-------|
| Descrição  | n         | %     |
| Qualidade do atendimento   | 24        | 48,0% |
| Qualidade do produto   | 21        | 42,0% |
| Preço  | 20        | 40,0% |
| Variedade de produtos  | 15        | 30,0% |
| Oferta / promoção  | 7         | 14,0% |
| Localização  | 3         | 6,0%  |
| Outro  | 1         | 2,0%  |
| <b>Total</b>   | <b>50</b> |       |

**Fonte:** Dados da pesquisa

**Figura 18 - Fatores que influenciam na escolha de um estabelecimento**

**Fonte:** Dados da pesquisa

Sobre os fatores que influenciam na escolha de uma loja, 48% das respostas apontaram a qualidade do atendimento, 42% a qualidade do produto, 40% o preço, 30% a variedade de produtos, 14% a oferta e promoção, 6% a localização e 2% outro. Diante desses dados, pode-se destacar o quanto é importante proporcionar aos clientes um atendimento de qualidade. Haja visto que, de acordo com Pilares (1989), qualidade do atendimento, implica em um atendimento diferenciado, ou seja, o cliente tem necessidade de ser tratado como único e, muitas vezes, essa necessidade é mais importante que os negócios ou problemas que procuram resolver.



**Figura 19** - Há quanto tempo compra na loja x Fatores importantes na decisão de um estabelecimento

**Fonte:** Dados da pesquisa

A figura 19 refere-se a um cruzamento de dados entre a tabela 4 (há quanto tempo compra na loja) e a tabela 16 (fatores importantes na decisão de um estabelecimento). O resultado foi que, a maior parte dos clientes que compram há mais tempo (mais de 10 anos), priorizam a qualidade do atendimento e a qualidade do produto; já os clientes que compram de 5 a 10 anos, que são a maioria (ver tabela 5), dão mais importância à qualidade do atendimento e ao preço; os clientes que compram de 2 a 5 anos consideram o preço o fator mais importante, no entanto, a maior parte dos clientes que compram há menos 2 anos, consideram a qualidade do produto como o fator mais importante na escolha de um estabelecimento.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por meio desse estudo, pode-se observar que, a qualidade do atendimento, ainda é o fator mais importante na visão dos clientes para a escolha de um estabelecimento. Nesse sentido, foi possível constatar através da pesquisa que, a grande maioria dos entrevistados, ficou, de um modo geral, satisfeita com o atendimento recebido. No entanto, ao responderem a última questão aberta, ao qual solicitava alguma sugestão para melhoria, identificou-se um número considerável de clientes sugerindo uma melhor forma de atender, principalmente no setor de aviamentos onde o fluxo de pessoas era bastante intenso na época da pesquisa.

As sugestões recebidas vão ao encontro do depoimento do gestor, onde destaca que o cliente exige um atendimento rápido e de qualidade, contudo, com o grande fluxo de pessoas em determinados momentos, muitos clientes não são atendidos da maneira como gostariam. Um ponto positivo, destacado pelo gestor e também confirmado pela entrevista com os clientes, foi em relação ao grande diferencial da loja que é a variedade de produtos, no qual atrai clientes de toda a região e todas as faixas etárias.

Os resultados da pesquisa surpreenderam positivamente no que diz respeito à qualidade do atendimento, pois se esperava um percentual mais alto de clientes insatisfeitos pelos motivos mencionados anteriormente. Outro resultado da pesquisa que chamou a atenção do gestor foi o índice baixo de clientes de outras regiões.

Como sugestões de melhoria, alguns componentes de atendimento ao público, descritos no referencial teórico, devem ser revistos. As instalações, por exemplo. Como o espaço físico é limitado, o *lay-out* pode ser repensado a fim de contribuir para a qualidade do atendimento e facilitar as vendas. Os procedimentos internos também devem ser levados em conta, já que, para que uma mudança organizacional ocorra, todos os interessados devem estar bem instruídos de seus deveres e obrigações.

Pode-se concluir que os objetivos dessa monografia foram alcançados, trazendo dados que contribuem para tomadas de decisões mais concretas e fundamentadas na opinião dos clientes, esses que são a razão de existência de toda a organização.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANTUNES, Junico. **Sistemas de Produção**: conceitos e práticas para projeto e gestão da produção enxuta. Porto Alegre: Bookman, 2008
- BARROS, Aidil de Jesus Paes de; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Projeto de Pesquisa**: propostas metodológicas. Petrópolis, RJ: Vozes, 1990
- BRETZKE, Mirian. **Marketing de relacionamento e competição em tempo real com CRM (Customer relationship management)**. São Paulo: Atlas, 2000.
- CERVO, Armando Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia Científica**. 4.ed. São Paulo: MAKRON Books, 1996.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos**: fundamentos básicos. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- \_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas**: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004
- \_\_\_\_\_. **Princípios da administração**: o essencial em teoria geral da administração. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006
- CHURCHILL JR., Gilbert A., FORD, Neil M., WALKER JR., Orville C. **Sales force management: planning, implementation and control**. 4.ed. Homewood, Ill: Irwin, 1993
- DANTAS, Edmundo Brandão. . **Atendimeno ao público nas organizações**: quando o marketing de serviços mostra a cara. Brasília: SENAC, 2004
- D'ANGELO, André Cauduro; SCHNEIDER, Heleno; LARAN, Juliano Aita. Marketing de relacionamento junto a consumidores finais: um estudo exploratório com grandes empresas brasileiras. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v. 10, n. 1, mar. 2006 . Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-6552006000100005&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-6552006000100005&lng=pt&nrm=iso)>. acessos em 12 maio 2010. doi: 10.1590/S1415-6552006000100005.
- FRANCINI, William Sampaio. A gestão do conhecimento: conctando estratégia e valor para a empresa. **RAE electron.**, São Paulo, v. 1, n. 2, dez. 2002 . Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1676-56482002000200014&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1676-56482002000200014&lng=pt&nrm=iso)>. acessos em 16 out. 2010. doi: 10.1590/S1676-56482002000200014.
- GIRARDI, Dante. **Gestão de Recursos Humanos**: Teoria e casos práticos. 3.ed. Florianópolis: Pandion, 2010.

KOTLER, Philip.; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 7. Ed. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora S.A, 1998.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 10.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

\_\_\_\_\_. **Administração de Marketing**: Análise, Planejamento, Implementação e Controle. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1998.

\_\_\_\_\_. **Marketing para o século XXI**: como criar, conquistar e dominar mercados. 9.ed. São Paulo: Futura, 1999

LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Gilberto Luiz José. **Administração**: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2003.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia Científica**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1991.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. . **Introdução a administração**. 7. ed. rev. e ampl São Paulo: Atlas, 2008.

McDONALD, Malcom. **Planos de Marketing**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008

McKENA, R. **Marketing de Relacionamento**: estratégias bem sucedidas para a era do cliente. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. Criação do Conhecimento na Empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 20ª. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de Metodologia Científica**: projeto de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

PILARES, Nanci Capel. **Atendimento ao cliente**: o recurso esquecido. São Paulo: Nobel, 1989.

SAMARA, Beatriz Santos. **Comportamento do consumidor**: conceitos e casos. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

SELLTIZ,Clave et alii. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: EDUSP, 1974.

STEVENS, Robert E. *et al.* **Planejamento de Marketing**. São Paulo: Makron Books, 2001

STONER, James Arthur Finch; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5.ed Rio de Janeiro: LTC, 1994.

VARGAS, M. R. M. Treinamento e desenvolvimento: reflexões sobre seus métodos. *Revista de Administração*, v. 31, n. 2, p. 126-136, 1996.

VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. São Paulo. Atlas, 2009.

## APÊNDICE

### APÊNDICE 1: ENTREVISTA COM O GESTOR

#### **a) Em relação ao negócio da Empresa:**

1. Qual é o negócio da Empresa?
2. O que a empresa sabe fazer?
3. Quem a Empresa considera que são concorrentes?
4. O que diferencia dos concorrentes?
5. Quais os pontos fortes?
6. Quais os pontos fracos?
7. Onde estamos?
8. Onde queremos chegar?

#### **b) Em relação à Qualidade do Atendimento**

1. Onde estamos?
2. Onde queremos chegar?
3. Como chegaremos lá?
4. Quais os conhecimentos, habilidades e atitudes desejados pela empresa?

5. Existem algumas barreiras?

## APÊNDICE 2: ENTREVISTA COM CLIENTES

### PESQUISA SOBRE QUALIDADE DO ATENDIMENTO

1. Período: 1. manhã 2. tarde
2. Sexo: 1. masculino 2. feminino
3. Faixa etária:  
1. até 20 anos  
2. de 21 a 30 anos  
3. de 31 a 40 anos  
4. de 41 a 60 anos  
5. acima de 60 anos.
4. Onde mora? Cidade: \_\_\_\_\_ Bairro: \_\_\_\_\_
5. Profissão: \_\_\_\_\_
6. Há quanto tempo compra na loja?  
1. até 2 anos  
2. de 2 a 5 anos  
3. de 5 a 10 anos  
4. mais de 10 anos
7. Quais tipos de produtos você comprou?  
1. aviamentos  
2. acessórios  
3. fantasias  
4. artesanato  
5. lãs  
6. pedrarias  
7. Outros. Quais:  
\_\_\_\_\_
8. Hoje, pretende comprar em outro setor?  
1. Sim  
2. Não
9. Consumo próprio ou para comercialização?  
1. consumo próprio  
2. comercialização  
3. Os dois

10. Com qual frequência você compra na loja?

1. diariamente
2. semanalmente
3. mensalmente
4. sazonalmente. Periodicidade

---

5. não sabe

11. Você encontrou o que estava procurando?

1. Sim
2. Não. Indique qual (is) o(s) produto(s)?

12. Como foi o atendimento pela equipe da loja?





|                                |                                |
|--------------------------------|--------------------------------|
| 1. rápido                      | 2. demorado                    |
| 3. com educação                | 4. sem educação                |
| 5. com paciência               | 6. sem paciência               |
| 7. com conhecimento do produto | 8. sem conhecimento do produto |

13. Com relação ao grau de satisfação com o atendimento recebido:

1. Muito Satisfeito
2. Satisfeito
3. Indiferente
4. Insatisfeito
5. Muito Insatisfeito

14. Qual o ponto forte da loja? Cite qual(is)




1. Variedade
2. Preço
3. Atendimento
4. Local
5. Outro: \_\_\_\_\_
6. Não sabe

15. Existe algum ponto fraco que você queira citar?




1. Variedade
2. Preço
3. Atendimento
4. Local
5. Outro: \_\_\_\_\_
6. Não sabe
7. Sugestão para melhorar. \_\_\_\_\_

**16.** Qual(is) fator(es) você acha mais importante na escolha de uma loja?

1. Preço
2. Oferta / Promoção
3. Qualidade do produto
4. Qualidade do atendimento
5. Variedade de produtos
6. Localização
7. Outro: \_\_\_\_\_

**17.** Outras sugestões / observações:

---

---

---

---

---