

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS**  
**FACULDADE DE ENGENHARIA**  
**ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**RAFAEL BATISTA PIMENTEL**

**PROPOSTA DE METODOLOGIA PARA AVALIAÇÃO DA QUALIDADE NO  
RELACIONAMENTO AO CLIENTE**

**DOURADOS – MS**  
**DEZEMBRO DE 2014**

RAFAEL BATISTA PIMENTEL

**PROPOSTA DE METODOLOGIA PARA AVALIAÇÃO DA QUALIDADE NO  
RELACIONAMENTO AO CLIENTE**

Trabalho de Conclusão de Curso de  
graduação, apresentado para a  
obtenção do título de  
Bacharel em Engenharia de Produção.  
Universidade Federal da Grande  
Dourados - Faculdade de Engenharia.

Orientador (a): Prof.<sup>a</sup> Dra. Fabiana Raupp

DOURADOS - MS  
2014

RAFAEL BATISTA PIMENTEL

**PROPOSTA DE METODOLOGIA PARA AVALIAÇÃO DA QUALIDADE NO  
RELACIONAMENTO AO CLIENTE**

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Produção pela Universidade Federal da Grande Dourados, pela comissão formada por:

---

Orientador (a): Prof. Dra. Fabiana Raupp  
FAEN – UFGD

---

Prof. Dr. Fabio Alves Barbosa  
FAEN – UFGD

---

Prof. Dr. Walter Roberto Hernandez Vergara  
FAEN – UFGD

Dourados-MS, 9 de Dezembro de 2014

Dedico este trabalho aos meus pais, que  
proveram todo o necessário e me  
apoiaram incondicionalmente para me  
tornar tudo o que sou e serei.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus, que mesmo com todas as minhas dificuldades, me proporcionou vida, saúde, força, e pessoas especiais que trilharam junto a mim o caminho para a realização deste sonho.

Com carinho, gostaria de agradecer à minha orientadora, Professora Dr. Fabiana Raupp pela colaboração, confiança, apoio, e por diversas vezes ceder seu tempo para a concretização desta pesquisa. E também a todos os professores do departamento de Engenharia de Produção, em especial aos professores Fabio e Walter que não só ensinaram o conhecimento técnico, como também o conhecimento pessoal que levo para vida e por estarem presentes em minha banca examinadora.

Aos meus pais, José Paulo e Edna, grandes guerreiros e espelhos para a vida, que me fizeram acreditar que o estudo é o melhor dos caminhos a se trilhar e me ofereceram todo o suporte para chegar até aqui. Agradeço também aos meus irmãos, Renato e Paula Flávia, verdadeiros e grandes amigos que mesmo de longe, sempre buscaram me ajudar e apoiar em todos os sentidos.

A todos os meus amigos, os quais sabem que sem encaixam nesta colocação, que estiveram junto a mim nessa jornada, me apoiando, incentivando e dando forças para conseguir alcançar este objetivo.

“A qualidade começa com pessoas. São elas que fazem acontecer, e é para elas, como qualidade de vida, que todo processo deve retornar.”

David Bonfin

## RESUMO

Para se manter no mercado competitivo, as empresas não devem apenas servir seus clientes, devem atendê-los bem, ou melhor, encantá-los. A exigência do mercado atual requer do empresário uma atenção mais valiosa ao seu consumidor, visualizando-o como primordial no processo de compra. As tecnologias, as ações do governo e a qualidade são grandes indicadores, mas a alma de todo negócio é o cliente. O presente trabalho tem como objetivo incorporar o relacionamento com o cliente como parte do planejamento estratégico na implantação de uma empresa moveleira, refletindo, questionando e propondo mudanças sobre questões fundamentais da qualidade do atendimento. Para isso, foi proposto um questionário para avaliação do atendimento. A pesquisa é classificada como qualitativa por considerar uma relação dinâmica com a realidade, tornando possível o levantamento de hipótese das melhorias no relacionamento ao cliente e das boas práticas com o consumidor.

Palavras chave: Atendimento; cliente; satisfação.

## **ABSTRACT**

*To stay in the competitive market, companies must not only serve their clients, they have to serve them well, or better, charm them. The requirement of the current market requires the entrepreneur a more valuable attention to your consumer, viewing it as paramount in the buying process. The technologies, the government's actions and the quality are great indicators, but the soul of every business is the customer. This project aims to incorporate the relationship with the client as part of the strategic planning the implementation of a furniture company, reflecting, questioning and proposing changes on key issues of quality of care. For this, it was proposed a questionnaire for assessment of care. The research is classified as qualitative considering a dynamic relationship with reality, making it possible to survey hypothesis of improvements in customer relationship and good practices with the consumer.*

*Keywords: Service; customer; quality; satisfaction.*

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Interfaces da função de operações com outras funções da empresa .....	26
Figura 2 - Classificação dos processos de serviços .....	29
Figura 3 - Forças que definem a competição.....	32
Figura 4 - Processo de formulação da estratégia de serviços .....	36
Figura 5 - Representação esquemática do fluxo de processo do serviço (FPS) .....	37
Figura 6 - Integração entre as funções de Marketing e Operações.....	39

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1- As 14 principais áreas de decisão do processo estratégico.....	31
Quadro 2- Critérios competitivos para operações de serviço.....	33

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	13
1.1 Considerações iniciais .....	13
1.2 Definição do problema .....	14
1.3 Justificativa.....	15
1.4 Objetivos.....	18
1.4.1 Objetivo geral .....	18
1.4.2 Objetivo específico .....	18
1.5 Estrutura do trabalho .....	18
2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	20
2.1 Planejamento Estratégico .....	20
2.1.1 Treinamento.....	23
2.2 Clientes .....	24
2.3 As operações de serviços.....	25
2.4 Classificação para as operações de serviços.....	28
2.5 Estratégia das Operações .....	30
2.6 As operações como arma competitiva.....	31
2.7 Definição dos planos de ação .....	34
2.7.1 Análise do Fluxo de Processo do Serviço (FPS) .....	35
2.8 Interface com a função Marketing.....	38
2.9 Incorporando o Marketing de Relacionamento ao Planejamento Estratégico.....	40
2.9.1 Como medir a satisfação dos clientes.....	41
3. METODOLOGIA DE PESQUISA .....	42
3.1 Fundamentação metodológica .....	42
3.2 Classificação da pesquisa .....	42
3.2.1 Do ponto de vista da natureza.....	42
3.2.2 Do ponto de vista da abordagem do problema .....	43
3.2.3 Do ponto de vista dos objetivos.....	43
3.3 Procedimentos .....	43
3.3.1 Procedimentos técnicos .....	44

3.3.2 Desenvolvimento da pesquisa .....	44
3.3.3 Método de Coleta e Análise de Dados.....	44
4. APLICAÇÃO DA PESQUISA .....	46
4.1 Elaboração do questionário .....	46
4.1.1 Avaliando o serviço de atendimento ao cliente .....	51
4.2 Qualidade em serviços e satisfação do cliente.....	52
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	55
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	57
APÊNDICE .....	60

# **1. INTRODUÇÃO**

## **1.1 Considerações iniciais**

No atual contexto do mundo dos negócios, em que a competição no mercado global é enorme e se intensifica progressivamente, torna-se vital considerar a importância que a variável estratégia vem assumindo a cada dia, como forma de garantir menor risco e como fator de maior sucesso na organização, aliado a isso, a importância da qualidade seja em produtos ou serviços. As organizações precisam se tornar competitivas, maximizando a utilização de recursos, minimizando custos e agregando valor para que o cliente possa estar satisfeito.

Atualmente, o esforço dedicado à conquista da qualidade em produtos e serviços conduz a um duplo efeito no aumento da competitividade, por um lado é sabido que a melhoria da qualidade traz consigo um consequente aumento dos custos de operações. Por outro, permite assegurar com mais facilidade a fidelização do cliente. O consumidor dos nossos dias não sai de casa para comprar o que não o satisfaz. Seja consumidor direto ou não, ele está mais consciente, mais exigente e disposto a empreender no negócio de seu fornecedor, dando sugestões de melhorias, dando respostas às pesquisas, e fazendo parcerias.

Segundo Corrêa (2006), o relacionamento com o cliente fundamenta as estratégias organizacionais que intentam conhecer e satisfazer às necessidades e expectativas do cliente, bem como a fidelização do relacionamento com eles. Seus indicadores revelam a importância dada ao relacionamento com os clientes e à preocupação da empresa em atender suas expectativas e necessidades. Usualmente se leva a efeito por meio de investimento em serviços de apoio e de resolução de problemas; mediante a aplicação de investimentos de pesquisa de que permitam conhecer melhor os consumidores do seu produto, bem como o melhor treinamento aos funcionários para executá-los, ainda pela criação de laços entre a empresa e seus clientes, capazes de mantê-los fiéis a ela. O essencial, em todo esse contexto, é encontrar os clientes potenciais certos, o que torna cada vez mais necessário que as empresas, identifiquem a sua competência essencial e que a façam refletir positivamente através de um atendimento que se consagre pela qualidade.

As significativas mudanças ocorridas nas organizações e o acirramento da competição nos mercados nacional e internacional criaram novos paradigmas sobre os sistemas produtivos, introduzindo novas técnicas, que passaram a ser de fundamental importância para o sucesso dos negócios. Essas abordagens e programas são substancialmente diferentes porque possuem amplitudes de aplicação distintas, desenvolvem-se a partir de princípios e premissas diferentes e incluem, ainda, proposições sobre métodos e técnicas a serem aplicados à função produção também diferenciados, embora possam ser eventualmente complementares ou implementados conjuntamente.

PORTER (1980), acredita que uma boa qualidade de atendimento ao cliente promove a competitividade e que só é possível a partir de uma ação organizacional alicerçada em fatores como estratégia, estrutura, pessoas, tecnologia e qualidade.

A Estratégia de Produção constitui-se pelo conjunto de objetivos, planos, programas e ações relacionadas às Prioridades Competitivas e Áreas de Decisões. As Prioridades Competitivas, também conhecidas como Missões da Produção, devem compor um conjunto consistente de prioridades que orientarão os programas a serem implementados nas Áreas de Decisão (estruturais e infraestruturais) e pela função produção da empresa. São elas, segundo Garvin (1993): Custo, Qualidade, Flexibilidade, Serviços e Entrega.

## **1.2 Definição do problema**

O potencial de consumo urbano para mobiliários e artigos do lar em 2013, girou em torno de R\$ 50 bilhões, conforme dados da pesquisa IPC Maps (EMOBILE, 2013), realizada anualmente pela consultoria IPC Marketing. O levantamento aponta que o consumo total (urbano e rural) poderá passar a marca dos R\$ 3 trilhões pela primeira vez em 2014. Na região Centro Oeste, é previsto um potencial de consumo para o setor moveleiro na faixa dos R\$ 4.193.264.881 (EMOBILE, 2013), o que leva à questão sobre o projeto de viabilidade de implantação de uma loja moveleira na cidade de Nova Alvorada do Sul, no Sudoeste de Mato Grosso do Sul, buscando qualidade de atendimento e de relação com o consumidor, bem como estratégias de controle de estoque, marketing e vendas e desenvolvimento do serviço.

Nos dias atuais, uma das dificuldades que uma empresa pode ter é a de conquistar e reter os clientes em um mercado promissor e competitivo como este. Nesta perspectiva, foi

constituída uma questão que o norteou: Quais fatores são importantes para o cliente em relação ao atendimento e a prestação de serviços?

O foco da pesquisa será no atendimento ao cliente, com ênfase no marketing de relacionamento, uma vez que o mau atendimento é um dos principais problemas enfrentados pelos consumidores em lojas do ramo. Sabendo-se da forte influência da qualidade dos serviços prestados pelas empresas, em geral buscado com tecnologias novas, aperfeiçoando o treinamento dos profissionais de modo a satisfazer os clientes, investindo seus recursos financeiros de forma mais abrangente, pensando no bem estar dos clientes, dos profissionais e da própria empresa.

### **1.3 Justificativa**

“Qualidade é quando os clientes voltam, e nossos produtos não.”

(Lema da Siemens)

O presente trabalho tem como tema a qualidade do atendimento ao cliente e na prestação de serviços. Há alguns pressupostos, baseados em pesquisa realizada por Dantas (1993): o primeiro deles é que a grande maioria das empresas, na verdade, ainda não saiu da visão arcaica e incompatível com os dias atuais, da administração “da porta para dentro”, evidência relativamente fácil de ser comprovada, quando se vê tantos executivos que mal conhecem as dependências da empresa em que trabalham, e que ditam as regras para o atendimento ao público sem qualquer conhecimento da realidade. Fala-se muito em quebrar paradigmas, em se ter uma empresa sem fronteiras, sem divisões, mas o que acontece na prática, ainda é a formação de feudos. O cliente, cuja expectativa inicial ao procurar a empresa é ser recebido por alguém que possa resolver o seu problema, é como que “jogado” de um lado para outro, passando por diversas áreas, ligando para vários telefones, tendo que explicar por diversas vezes os motivos de sua ida ali, enfim, continua sendo uma espécie de “joguete” na mão dos empregados de muitas das empresas brasileiras.

O segundo pressuposto é o de que muitas empresas não se preocupam de fato com o correto recrutamento, seleção e treinamento de seu pessoal de atendimento. Essa falta de preocupação com a qualidade do atendimento, problema tipicamente gerencial, gera alguns

vícios muito evidentes no atendimento que oferecem e que refletem, obviamente, na satisfação dos clientes. Vícios que vão, conforme também constatado na pesquisa realizada por Dantas (1993), desde o uso de siglas e gírias, formas inadequadas de postura e tratamento, até a supervalorização de máquinas, o atendimento telefônico incorreto e o menosprezo ao cliente.

O terceiro e último pressuposto é o de que muitas empresas vêem seus clientes como pessoas com pouco (quase nenhum) poder de discernimento, para saberem o que é bom ou o que é ruim para si, de que “os clientes muitas vezes não sabem o que querem”. Informações como essa acabam sendo uma saída interessante para tais empresários, já que lhes auferem uma espécie de “liberdade” para tomar suas decisões, sem levar em conta o óbvio: o que seus clientes desejam. Trata-se de uma situação cômoda para quem administra qualquer organização.

Ainda de acordo com Dantas (1993), está caracterizada, portanto, certa incoerência entre a teoria, o discurso e a prática. O que parece distorcer a realidade é o fato de, ao que tudo indica serem os próprios empresários e dirigentes de empresas, os agentes dessa possível dissonância. Mesmo que muitos deles não o façam propositada e maliciosamente, podem existir alguns que assim procedem, mesmo sabendo que isto pode vir a prejudicá-los em algum momento.

Percebe-se nitidamente que um bom atendimento não é o suficiente, um bom serviço prestado, não precisa ser um bom profissional a executá-lo, mas sim o melhor, assim como possuir uma boa infraestrutura, ter uma visibilidade maior, possuir credibilidade, qualidade na execução dos serviços prestados e no preço a ser cobrado, ter um excelente relacionamento com os clientes, apesar de obter novas oportunidades de mercado. É importante lembrar que se os colaboradores não estiverem treinados adequadamente para atender os clientes de modo que os satisfaçam, será uma oportunidade para que os concorrentes ganhem mercado, além da empresa perder materiais com o retrabalho e perder tempo ao ter que refazê-lo. Porém um dos maiores problemas enfrentados pelas empresas consistem em evidenciar para os clientes a qualidade na prestação dos serviços.

CORRÊA (2002), apresenta alguns exemplos de avaliação de como os serviços são prestados adequadamente:

- 1- Prestar um serviço de qualidade ao consumidor;
- 2- Cumprir o que foi prometido para transparecer a confiabilidade;
- 3- Ter vontade, deixar o cliente satisfeito por atendê-lo, estar sempre pronto para resolver o problema do cliente;
- 4- Deixar sempre o cliente informado, adiantar o custo, evidenciar o compromisso dos custos e qualidade;
- 5- Falar de forma que o cliente compreenda e;
- 6- Ter perfeito conhecimento do consumidor.

Os clientes devem ter um atendimento personalizado estabelecido pelas empresas, de modo que prevaleça uma estratégia para o aumento da carteira de clientes e o crescimento da empresa no mercado, sobressaindo na competitividade. A empresa, ao possuir um atendimento diferenciado para o cliente, certamente fará com que ele se torne fiel. Mediante disso, o cliente passa a ser o centro das atividades da empresa e a empresa estará sempre focando em seu principal que são eles.

Segundo Oliveira (1999), para que a empresa se destaque entre os concorrentes, utiliza-se como diferencial um bom atendimento prestado, contudo, a empresa quando perde um cliente, não perde apenas uma venda, e sim, uma trajetória longa de vendas, sem contar com os prejuízos acumulados com os custos elevados que a empresa terá que cumprir para contrair novos clientes. Quando uma empresa realiza uma venda, certamente em paralelo a esta venda deverá existir um elo entre o cliente e o vendedor. É essencial que a empresa prevaleça esse elo, de fato que se pretende obter o sucesso empresarial em longo prazo. Isso irá depender da compreensão da empresa em atender às necessidades dos clientes de modo que ofereçam produtos e serviços que atendam às suas necessidades, criando assim um vínculo de fidelidade, tornando-as mais competitivas no mercado quanto aos concorrentes.

Segundo Neves (2005), na busca pela sobrevivência, as empresas tem procurado oferecer maior qualidade em serviços e produtos. Porém, mediante a concorrência estabelecida, que oferece a seus clientes os mesmos produtos e serviços, o atendimento ao cliente torna-se o principal fator de vantagem competitiva nas organizações.

Os clientes ficaram mais exigentes, e as empresas demonstram dificuldades em administrar essas exigências impostas por ele. As empresas deverão conter a excelência total em seus serviços oferecidos. Para que isso ocorra, é fundamental saber o que o cliente necessita entender seus desejos, anseios, e vender o que ele de fato espera. Neste contexto, o objetivo primordial deste estudo é a análise da qualidade do atendimento e serviços prestados aos clientes.

## **1.4 Objetivos**

### 1.4.1 Objetivo geral

Propor a inclusão do relacionamento com o cliente como parte do planejamento estratégico para implantação em uma empresa moveleira, identificando a importância que este ponto tem em empresas deste setor.

### 1.4.2 Objetivo específico

Os principais objetivos deste trabalho são:

- Levantar o referencial teórico relacionando Planejamento Estratégico e Marketing de relacionamento.
- Discutir sobre as possibilidades de integração do marketing de relacionamento com o cliente à Estratégia de Produção.
- Desenvolver uma proposta de avaliação da qualidade do atendimento, podendo identificar pontos para melhoria.

## **1.5 Estrutura do trabalho**

O trabalho será dividido em cinco capítulos, sendo eles:

- Capítulo 1 - Introdução do trabalho, onde é feito uma abordagem sucinta sobre o desenvolvimento do mesmo, bem como algumas definições principais que serão exploradas nos próximos capítulos. É também definido o problema a ser analisado, deixando várias indagações para a pesquisa. O tema escolhido é justificado e o campo de pesquisa delimitado, definindo o objetivo tanto geral quanto específicos a serem alcançados com a pesquisa.
- Capítulo 2 – É onde se inicia a revisão bibliográfica, com a definição de conceitos de planejamento estratégico, operações de serviços, estratégia de operações e marketing de relacionamento,
- Capítulo 3 – É abordada a metodologia a ser aplicada na pesquisa, bem como as classificações em que este trabalho se encontra.
- Capítulo 4 – É apresentado o estudo de caso relacionado à implantação de uma proposta de incorporação do marketing de relacionamento aliado ao planejamento estratégico, a fim de transformar esta empresa em uma grande retentora de clientes e eficaz na prestação de serviços, discutindo a respeito de qualidade, serviços e satisfação dos clientes, relacionando treinamento, medida de satisfação dos clientes e em seguida, um questionário de avaliação da qualidade dos serviços prestados.
- Capítulo 5 – Conclusão. Onde são citados os principais pontos relacionados a esta pesquisa e são citadas sete dicas para o aumento da satisfação do cliente.

## **2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

Neste capítulo serão abordados os temas relacionados a este trabalho: Sistemas de Operações de Serviços, Marketing de Relacionamento, Planejamento Estratégico e Estratégia de Operações, de acordo com a visão de diferentes autores.

### **2.1 Planejamento Estratégico**

Todo empreendedor deve ter a preocupação sobre o futuro da sua organização, estabelecendo assim objetivos e metas para tornar sua implementação bem sucedida. Torna-se evidente que um bom planejamento estratégico é a base para se alcançar a satisfação dos objetivos propostos. Oliveira (2005) ressalta: o planejamento estratégico corresponde ao estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pelo executivo para a situação em que o futuro tende a ser diferente do passado; entretanto, a empresa tem condições e meios de agir sobre as variáveis e fatores de modo que possa exercer alguma influência; o planejamento é, ainda, um processo contínuo, um exercício mental que é executado pela empresa independente de vontade específica de seus executivos.

O processo de planejar envolve, portanto, um modo de pensar e chegar a uma solução para se resolver os problemas e estruturar a empresa de acordo com os objetivos dela. O planejamento estratégico é de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa e faz a formulação dos objetivos, levando em consideração o ambiente externo e interno à empresa.

Segundo Oliveira (2005), existe três tipos de planejamento: planejamento estratégico, planejamento tático e o planejamento operacional. O planejamento estratégico é considerado de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa, pois diz respeito à formulação de objetivos a serem seguidos para atingir as estratégias formuladas, levando em conta condições externas e internas à empresa. O planejamento tático tem por objetivo aperfeiçoar determinada área de resultado e não a empresa como um todo. Assim, é desenvolvido a níveis inferiores para a consecução dos objetivos pré-estabelecidos. Já o planejamento operacional segue uma linha de formalização através de documentos escritos e metodologias estabelecidas. Portanto possui planos de ação ou operacionais.

Ainda conforme Oliveira (2005), o desenvolvimento de um consultor em planejamento estratégico tem alguns fatores que influenciam no desenvolvimento, como: toda

e qualquer empresa tem alguma forma de estabelecimento de decisões e ações estratégicas; a maior parte dessas empresas apresenta alguma forma para desenvolver e implementar essas decisões e ações estratégicas de maneira estruturada; e quando o processo apresenta-se de maneira estruturada e formal, há metodologias diferentes, mas que contêm os grandes aspectos, que podem ser considerados comuns às diferentes metodologias.

KOTLER (2007), afirma que a análise do aspecto realístico dos objetivos deve surgir de uma análise das oportunidades e recursos da empresa, e não de pensamentos e desejos. Portanto, a metodologia apresentada a seguir deverá ser adaptada às condições e realidades internas e ambientais da empresa.

No planejamento estratégico, segundo Oliveira (2005), são elaboradas as seguintes fases básicas como: Fase I – Diagnóstico estratégico, Fase II – Missão da empresa, Fase III – Instrumentos prescritivos e quantitativos e Fase IV – Controle e avaliação.

**a) Diagnóstico estratégico:** nessa fase, fazem-se a identificação da empresa para saber como ela está e quais as variáveis que são verificadas e analisadas inerentes à realidade interna e externa à empresa. No diagnóstico são identificadas expectativas e desejos dos acionistas, conselheiros e elementos da alta cúpula da administração, para que assim possa ser elaborado e desenvolvido um plano de negócios. A adequada identificação, debate e disseminação dos valores, além da análise externa do mercado concorrente, têm influência na operação do planejamento.

**b) Missão da empresa:** nessa fase deve ser estabelecido o posicionamento estratégico e a razão de ser da empresa. A missão, segundo Kotler (2007), deve ser definida em termos de satisfazer as necessidades do ambiente externo de acordo com o que o mercado exige. Dentro da missão, o empreendedor deve estabelecer propósitos e estruturar, de acordo com os dados e informações, o planejamento da empresa. Outro aspecto que se deve analisar é a postura estratégica e a maneira pela qual a empresa se posiciona perante seu ambiente.

**c) Instrumentos prescritivos e quantitativos:** nessa fase são levantadas questões como, “aonde se quer chegar” e “como chegar à situação desejada”. O empreendedor deve estabelecer os objetivos, desafios e metas, através de técnicas diferentes de análise para se alcançar àquilo que a empresa almeja. Através de um plano de ações podem ser elaborados diversos projetos e programas para atingir as estratégias ordenadas.

**d) Controle e avaliação:** nessa etapa, verifica-se a situação de como a empresa está indo ou deve ir. Essas duas variáveis podem ser definidas com a realização dos objetivos, metas e estratégias. Alguns critérios também devem ser analisados como os custos e benefícios, para tomar uma ação corretiva provocada pelas análises efetuadas. Para criar um planejamento estratégico, correspondente ao resultado positivo para a empresa, deve ser tomada uma decisão que admita uma análise interna da empresa e seu ambiente, e que possa estabelecer objetivos para a qualificação de toda a parte de recursos necessários.

OLIVEIRA (2005), diz que a finalidade das estratégias é estabelecer quais serão os caminhos, os cursos, os programas de ação que devem ser seguidos para alcançar os objetivos estabelecidos pela empresa, assim o planejamento estratégico é um processo gerencial que permite ao executivo formar o rumo a ser seguido pela empresa, e alcançar um nível de otimização com o ambiente.

A venda de móveis apresenta caráter competitivo e sazonal. Assim, a utilização de estratégias de vendas proporciona à empresa um destaque em relação à concorrência, bem como a percepção de novas oportunidades no mercado, parcerias com clientes, valorização e satisfação dos mesmos, aumentando seu poder de negociação e conseqüentemente evitando períodos de sazonalidade. Neste período o mercado se encontra em recessão, e o impacto da diminuição das vendas afeta toda a economia. Somando-se a isso, tem-se que, a competição das empresas do setor tem sido cada vez mais acirrada. Sendo assim, se torna necessária a busca por estratégias de vendas para que a empresa se mantenha lucrativa e competitiva durante todo o ano.

Diante destas informações, foram determinadas as estratégias promocionais de diferenciação para a empresa, adotando de forma que seus clientes percebam como vantajosa em seu benefício. Como benefício para a empresa, pode ser citada a percepção de novas oportunidades de mercado através das parcerias com clientes, valorização e a manutenção da satisfação entre eles.

As decisões de estratégias propostas à empresa são baseadas nos componentes do composto mercadológico tradicional, que são preço, produto, praça e promoção, e comprovadas por estudos de autores dessa área, onde os mesmos determinam qual, dentre as possibilidades de adoção, são mais eficazes.

As decisões de preço devem, como outras decisões de mix de marketing, ser orientadas ao comprador, por isso a determinação de preços efetiva e orientada ao comprador envolve e necessita saber qual é o valor que os consumidores dão aos benefícios que recebem do produto. Kotler e Armstrong (2003) propõem três tendências em que o preço deve ser baseado: preço competitivo, descontos e parcelamento. Dessa forma, é definido preço competitivo como a estratégia mais coerente para adoção, pois permite ao consumidor fazer uma analogia rápida entre a empresa e seus concorrentes e decidir sob a melhor opção.

O produto é definido como aquilo que pode ser oferecido a um mercado para apreciação, aquisição, uso ou consumo; assim como para satisfazer necessidades e desejos.

KOTLER E ARMOSTRONG (2003), orientam as empresas, no sentido do produto, a se orientarem em um ou mais destes pontos: design, qualidade, conforto e mix variado. Para adoção na empresa, é indicado que a qualidade deve ser priorizada, por se tratar de uma empresa de venda de móveis, a qualidade do produto é o quesito mais importante dentre os outros.

Em se tratando da estratégia praça, deve ser analisada a melhor forma de atender e satisfazer às necessidades do mercado-alvo, sendo que a entrega correta é um fator primordial para a satisfação dos clientes e ocorrência de posteriores vendas. Logo, determina-se essa opção como a mais importante entre entrega rápida, transporte eficiente e entrega correta.

A promoção afeta as pessoas através de mensagens que apresentam benefícios do produto oferecido, vantagens do mesmo e diferencial e valor, acima dos produtos da concorrência. Porém, a fidelização dos clientes, que busca incentivar o cliente a realizar suas compras em uma única empresa com o intuito de somar pontos e trocar por benefícios ao final de um valor, é considerada a opção de estratégia mais eficaz para implantação nesta pesquisa, dentre fidelização, prêmios, cartazes, brindes, propaganda e folders,

### 2.1.1 Treinamento

Se as pessoas são um recurso, elas podem e devem ser desenvolvidas e refinadas para aumentar seu valor final. Esse processo infundável incluirá treinamento formal e prático, experiência orientada, supervisão efetiva, revisão do desempenho e apoio organizacional.

O que será ensinado no treinamento depende dos requisitos da função, mas o conhecimento dos produtos será adotado como o treinamento básico inicial. O conhecimento do produto é uma necessidade hoje em dia. Diante disso, suas estratégias de atendimento amplamente variadas, não é de surpreender que se encontre um alto grau de diferenciação no treinamento que as organizações dão ao seu pessoal de linha de frente, sobre contato com cliente e aptidões de como lidar com pessoas. Conseqüentemente, o treinamento para esse pessoal varia bastante em tudo, desde complexidade da transação e critérios de desempenho, até duração técnica. É suficiente dizer que as pessoas na linha de frente (seus cargos especificam que devem receber, acolher e tratar bem os clientes) necessitam de um treinamento que reflita o grau de dificuldade do contato com o cliente, implícito em seus cargos. Este treinamento deverá ser feito tanto quando os funcionários começam suas atividades, quanto periodicamente. O incentivo dos supervisores, revisões ocasionais dos itens básicos, conforme aumentam a experiência e a confiança, bem como o feedback oportuno dos clientes, mantêm o nível de desempenho adequado e o pessoal da linha de frente preocupado em mantê-lo.

## **2.2 Clientes**

As informações a serem transmitidas exigem a identificação do público alvo e seus interesses específicos, visando atender suas próprias necessidades. A clientela, por ser diversificada, precisa ser localizada e diagnosticada, só assim a eficácia das metas poderá ser alcançada.

De acordo com Sheth, Mittal e Newman (2001) “Um cliente é uma pessoa ou uma unidade organizacional que desempenha um papel de consumação de uma transação com o profissional de marketing ou com uma entidade”.

No que se refere à “teoria do consumidor”, pode-se dizer que nem sempre o indivíduo conhece todas as informações necessárias para escolher o tipo de serviço que deseja consumir. Ao desconhecer as condições e a eficácia dos serviços prestados, o consumidor revela uma dependência face aos prestadores de serviços.

Conforme Kaplan e Norton (1997), a perspectiva do consumidor deve responder à seguinte pergunta: “Para alcançarmos nossa missão, como deveríamos ser vistos pelos nossos clientes?” Objetivando seguir essa perspectiva, as empresas devem identificar os segmentos

de clientes e mercado nos quais desejam competir. Esses segmentos representam as fontes que irão produzir o componente de receita dos objetivos financeiros da empresa. Julga-se que a perspectiva dos clientes é essencial para a organização, pois descreve as maneiras pelas quais a organização cria valor aos seus produtos e serviços; de que maneira o cliente identifica esse valor; e quanto está disposto a pagar por ele. Por meio de suas observações, Kaplan e Norton (1997) concluíram que as organizações geralmente selecionam dois conjuntos de medidas para essa perspectiva. O primeiro conjunto constitui-se das medidas essenciais, tais como: (a) participação no mercado; (b) retenção de clientes; (c) captação de clientes; (d) satisfação dos clientes; e (e) lucratividade de clientes. O segundo conjunto de medidas contém os vetores de desempenho – os diferenciadores – dos resultados fornecidos aos clientes. Eles respondem à pergunta: “O que uma empresa deve oferecer aos clientes para alcançar altos níveis de satisfação, retenção, captação e participação no mercado?” Referem-se aos atributos dos produtos e serviços, ao relacionamento com os clientes e à imagem e reputação da organização.

“Empresas de sucesso se adaptam aos clientes e não ao contrário. O serviço ao cliente pode ser a diferença entre o sucesso e o fracasso” (LEMOS, 2001).

Em suma, os clientes são exigentes no que se refere à qualidade do serviço prestado pela empresa. Além disso, mostram-se essenciais à sobrevivência desta, pois representam o fluxo financeiro e o objetivo final da organização.

### **2.3 As operações de serviços**

A função de operações de uma organização é a parte responsável por produzir seus produtos ou serviços. Para isso, necessita antes de tudo, de objetivos bem definidos. O sistema de operações contém um processo de transformação responsável por transformar entradas em saídas específicas. Possui ainda, um sistema de controle, responsável por ajustes no processo que visem garantir que os resultados alcançados sejam os esperados.

A função de operações é a função central da maioria das organizações, pois provê produtos ou serviços aos clientes, envolvendo projeto, planejamento, controle e melhoria do sistema, estabelecendo interfaces com diversos outros subsistemas necessários ao bom funcionamento da empresa.

Segundo Giansesi e Corrêa (2006), gerenciar serviços é uma tarefa diferente de gerenciar a produção de bens, mas mais importante do que reconhecer esta diferença, é compreender quais as características especiais dos serviços que fazem com que a gestão de suas operações seja diferente. Na figura abaixo, é demonstrado como é o relacionamento da função operação com as outras funções da empresa, onde os espaços sem preenchimento ficam a critério de cada organização em como alcançar esses passos.

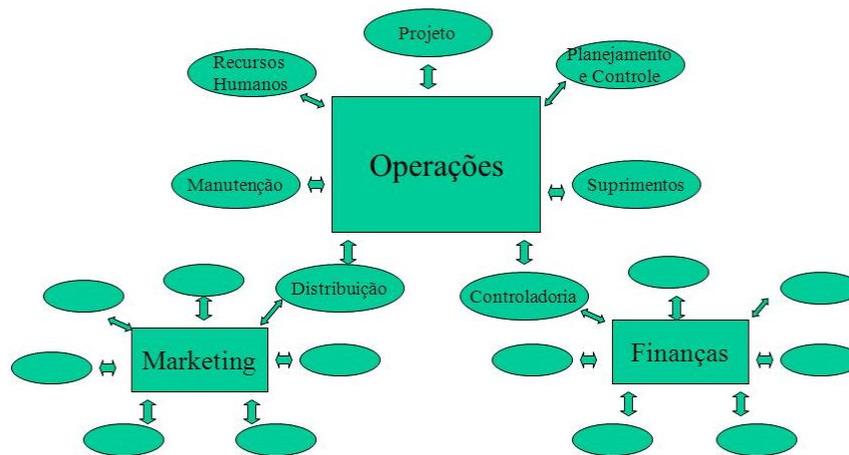


Figura 1- Interfaces da função de operações com outras funções da empresa

Fonte: Giansesi e Corrêa (2006)

Frequentemente, a discussão sobre o que é serviço e o que é manufatura cai no erro de tentar classificar uma empresa nesta ou naquela categoria. Entretanto, não se deve confundir empresas com sistemas de operações. Uma empresa pode oferecer ao mercado um pacote de produtos/serviços que pode ter ênfase num ou noutro tipo de operação.

Portanto, estabelecer diferenças entre empresas, ou procurar classificar empresas nesta ou naquela categoria parece sem sentido (ao menos sob a ótica da gestão de operações). Contudo, estabelecer diferenças entre sistemas de operações, que apresentando determinadas características, irá requerer determinado tipo de direcionamento gerencial específico, é útil e oportuno, principalmente se reconhecermos que uma empresa pode ter mais de uma configuração de sistemas de operações.

Segundo Giansesi e Corrêa (2006), as principais características das operações de serviços podem ser consideradas como:

- Intangibilidade de serviços

Serviços são experiências que o cliente vivencia, enquanto produtos são coisas que podem ser possuídas. A intangibilidade do serviço torna difícil para o gerente e toda a equipe, incluindo o cliente, avaliar os resultados e a qualidade do serviço, sendo de difícil padronização, o que torna a gestão do processo mais complexa. Por essa dificuldade de avaliação de resultados e pela impossibilidade de avaliação do serviço antes da compra, os clientes percebem mais riscos na compra de serviços que de produtos, baseando-se em referências de terceiros e na reputação da empresa prestadora do serviço, exigindo outra estratégia para assegurar o benefício da inovação.

- Necessidade da presença do cliente ou um bem de sua propriedade

De alguma forma, o cliente dispara a operação, muitas vezes em termos de quando e como esta deve realizar-se, constituindo uma entrada do sistema de operações que não é diretamente controlada pela gestão. Em serviços, o cliente é “tratado” pelo sistema. Devido à presença do cliente durante o processo, há limites referentes ao tempo que os clientes estão dispostos a esperar pela prestação de um serviço, sendo uma característica importante para os critérios através dos quais o cliente avalia o serviço. Neste tipo de organização, a mão de obra é, com frequência, o recurso determinante da eficácia da organização.

O alto contato entre cliente e funcionário tem dois tipos de consequências: permite maior flexibilidade para o atendimento das expectativas dos clientes, mas por outro lado, torna difícil a tarefa de monitoramento de resultados de cada funcionário, exceto através de reclamações de clientes. O funcionário prestador de serviços deve, muitas vezes, adequar os serviços às necessidades específicas de cada cliente, exercendo assim, alto grau de julgamento pessoal.

- Serviços são produzidos e consumidos simultaneamente

A simultaneidade entre produção e consumo afeta também a gestão da qualidade, pois elimina a oportunidade da intervenção de controle de qualidade enquanto inspeção final.

Outras formas devem ser encontradas para garantir qualidade dos resultados das operações de serviços, como o controle e a garantia da qualidade dos processos, por exemplo.

Nos serviços intensivos em mão de obra, a qualidade é criada durante o momento de contato com o cliente, geralmente funcionários de nível médio ou baixo, e geralmente mal remunerado, como recepcionistas, balconistas e caixas de banco, tenham papel chave no sucesso global da empresa de serviços. Esse pessoal executa, com frequência, funções de gerência, operações e marketing, durante a execução de seu trabalho.

## **2.4 Classificação para as operações de serviços**

Algumas características têm implicação bastante forte na forma de gerenciar o sistema de operações, por exemplo, a intensidade e a importância da mão de obra no processo de prestação de serviços afetam diretamente a gestão de recursos humanos, assim como sua importância relativa no atingir a eficácia dos resultados do serviço. O maior e menor grau de participação e contato do cliente no sistema de operações afeta fortemente as decisões de localização, arranjo físico, programação de operações, controle da qualidade, entre outros. Estas constatações sugerem que se busque uma classificação para as operações de serviço, agrupando-as em classes que possuam determinadas características comuns, para que soluções gerenciais possam ser generalizáveis dentro das classes.

Segundo Hill (1993), projeto, *jobbing*, *batch*, linha e processo contínuo são os cinco tipos genéricos de processos produtivos na manufatura. Analogamente, pode-se propor que o caminho para se buscar uma tipologia de operações de serviços, que fosse igualmente útil na compreensão da escolha do processo, deveria partir da identificação de dimensões importantes que afetam a gestão das operações, buscando-se uma correlação forte entre elas, que pudesse caracterizar uma tipologia de processo de prestação de serviços.

As principais dimensões dos serviços que afetam a gestão de suas operações são: a ênfase dada à pessoa ou equipamento no processo, o grau de contato com o cliente, o grau de participação do cliente no processo, o grau de personalização do serviço, o grau de julgamento pessoal dos funcionários, o grau de tangibilidade do serviço.



Figura 2 - Classificação dos processos de serviços  
 Fonte: Silvestro et al., 1992

Na figura é demonstrada a classificação dos processos de serviços, de acordo com sua ênfase e grau de atuação, onde se percebe que a loja de serviços encontra-se no intermédio de todas as relações.

Segundo Silvestro et al. (1992), a classificação dos processos de serviços procura utilizar seis dimensões: foco em pessoas ou equipamentos, grau de contato com o cliente, grau de personalização do serviço, grau de julgamento pessoal dos funcionários, foco no produto ou processo e *front office* ou *back room* como fonte de valor adicionado. Os autores buscam cruzar essas dimensões com uma dimensão de volume de serviços, tal qual se apresenta nas classificações mais consagradas para a manufatura. A dimensão de volume adotada foi a quantidade de clientes processados por unidade de prestação de serviço, por dia. Aplicando esta classificação em onze atividades de serviço diferentes, os autores chegaram à classificação ilustrada na Figura 2.

De acordo com o tema abordado neste trabalho, o processo denominado loja de serviços, é o processo intermediário no contínuo entre serviços profissionais e serviços de massa. Este processo é caracterizado por um volume maior de clientes processados por dia.

Neste caso, o valor do serviço é gerado tanto no *front office*, quanto no *back room*. O cliente tem que ter um grau de contato considerável com a empresa e estar geralmente interessado tanto no resultado do serviço, como no processo. Embora neste tipo de processo

haja certo grau de personalização do serviço, há diversas oportunidades para padronização de operações, exigindo menor autonomia do pessoal de contato.

## **2.5 Estratégia das Operações**

A principal preocupação de empresas, tanto de manufatura como de serviços, ao menos no setor privado, tem recentemente se voltado para como gerenciar suas operações de modo a obter, manter e ampliar seu poder competitivo. Em termos de operações de serviços, a vantagem competitiva de longo prazo depende, principalmente, da qualidade do projeto do serviço e do seu processo de fornecimento.

FITZSIMMONS (2010), define a estratégia de operações como sendo uma ferramenta cujo objetivo principal é o aumento da competitividade da organização e, para tal, busca organizar os recursos da empresa e conformar um padrão de decisões coerente, para que eles possam prover um composto adequado de características de desempenho que possibilite à organização competir eficazmente no futuro.

Ainda de acordo com Fitzsimmons (2010), o conteúdo de uma estratégia de operações constitui-se de seus objetivos e de suas áreas de decisão. Os objetivos são definidos por aqueles critérios que permitem à organização competir no mercado: um determinado nicho de mercado que se esteja visando pode valorizar, por exemplo, a consistência na prestação do serviço; outro nicho pode valorizar mais a velocidade de atendimento. Consistência e velocidade são exemplos de objetivos de uma estratégia de operações de serviços.

As áreas de decisão são aqueles conjuntos relacionados de decisões gerenciais a respeito dos recursos operacionais, ou seja, recursos humanos, tecnológicos (equipamentos) e sistemas que influenciam o desempenho do sistema de operações em relação ao atingimento de seus objetivos.

GIANESI E CORRÊA (2006), exemplificam áreas de decisão, como "processo/tecnologia" (que incluem decisões a respeito de equipamentos e instalações, entre outras) e "gestão de materiais" (que inclui decisões sobre estoques, políticas de relacionamento com fornecedores, entre outras). O processo estratégico das operações pode ser visto, então, como o processo, implícito ou explícito de ligação entre os objetivos e as áreas de decisão.

No quadro abaixo, são demonstradas as 14 principais áreas de decisão do processo estratégico, bem como as decisões relacionadas às mesmas, ainda de acordo com os autores.

ÁREA DE DECISÃO	DECISÕES RELACIONADAS
PROJETO DO SERVIÇO	Conteúdo do pacote de serviço, foco, responsividade, alavancagem de valor sobre custo.
PROCESSOS/ TECNOLOGIA	Separação entre <i>front office</i> e <i>back room</i> , tipo de contato com o cliente, métodos de trabalho, equipamento automação, capacidade, flexibilidade
INSTALAÇÕES	Localização, descentralização, <i>layout</i> , arquitetura, decoração, políticas de manutenção.
CAPACIDADE/ DEMANDA	Quantidade, tipo e responsividade da capacidade, ajuste da demanda no tempo, adequação entre capacidade e demanda
FORÇA DE TRABALHO	Níveis de qualificação, recrutamento, seleção e treinamento de funcionário, políticas de remuneração.
QUALIDADE	Prevenção e recuperação de falhas, garantias de serviço, padrões de serviços, monitoramento de necessidades.
ORGANIZAÇÃO	Centralização, estilos de liderança, comunicação, autonomia de decisão.
ADMINISTRAÇÃO DE FILAS E DE FLUXOS	Disciplina na fila, configuração, gestão de percepção do cliente sobre os tempos de espera.
SISTEMAS DE INFORMAÇÃO	Coleta, análise e uso de informação experimental.
GESTÃO DE MATERIAIS	Políticas de fornecimento, papel dos estoques, políticas de ressuprimento, níveis de disponibilidade.
GESTÃO DO CLIENTE	Participação do cliente, gestão das expectativas, comunicação com o cliente, treinamento do cliente.
MEDIDAS DE DESEMPENHO	Prioridades, padrões, métodos.
CONTROLE DAS OPERAÇÕES	Programação de operações, regras de decisão.
SISTEMAS DE MELHORIA	Sistemas que assegurem a melhoria contínua do sistema de operações.

Quadro 1- As 14 principais áreas de decisão do processo estratégico

Fonte: Fitzsimmons (2010)

## 2.6 As operações como arma competitiva

De acordo com Corrêa (2008), os critérios competitivos, ou as formas de competir em serviços, são fortemente influenciados pela área de operações: o tempo de atendimento, qualidade, confiabilidade, consistência, custos, flexibilidade, entre outros.

A eficiência em custos não é a maior contribuição que as operações podem dar para a competitividade da organização. Portanto, os principais critérios para avaliar o desempenho da área de operações são eficiência e custos, e novos critérios devem ser desenvolvidos e adotados, sendo capazes de avaliar quão bem a empresa compete (o que envolve dimensões como qualidade, confiabilidade, prazos, flexibilidade, entre outros) mais do que quão eficiente em custos ela é. Este é um conceito importante em se tratar de serviços, pois muitos implantam técnicas de controle de produtividade da indústria para os serviços, esquecendo-se que a competição se dá através de outras dimensões às quais podem ser conflitantes com uma preocupação obsessiva com a produtividade.

Os critérios de desempenho podem ser baseados em baixo custo, alta qualidade, investimento mínimo, baixo lead-time e rápida introdução de novos produtos ou serviços. Segundo Porter (1986), a competição em determinado setor é influenciada por um conjunto de cinco principais forças competitivas, mostradas na figura 3, onde são identificados os entrantes potenciais, fornecedores, produtos substitutos, os clientes, e por fim, os concorrentes.

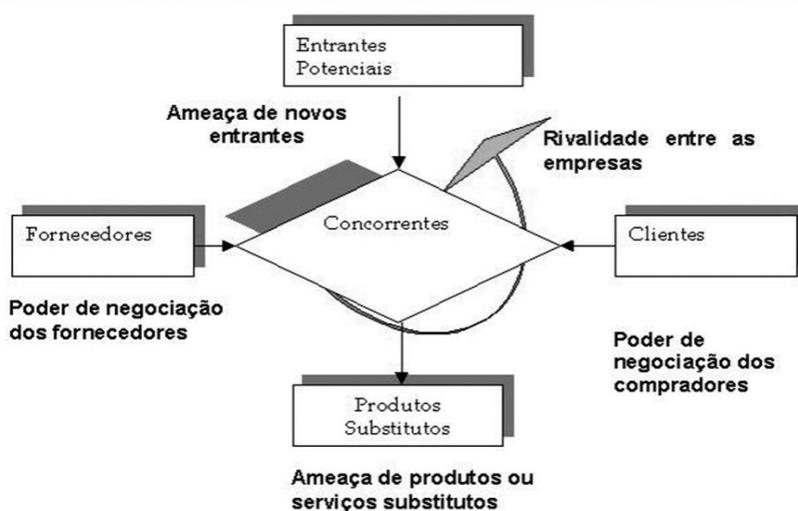


Figura 3 - Forças que definem a competição  
Fonte: Porter (1986)

As estratégias de competição devem, então, ser baseadas na diferenciação, no aumento da qualidade do serviço prestado e na criação de *switching costs*, principalmente baseados em lealdade dos consumidores a um serviço excelente. O sucesso destas estratégias depende basicamente do desempenho da função de operações.

A noção de qualidade é muito ampla, para que se possa utilizá-la como meta na gestão de operações de serviços. Por um lado, é necessário conceituar qualidade de serviços de acordo com a opinião dos consumidores; por outro, este conceito deve ser suficientemente claro para os gerentes, de modo que os mesmos saibam quais decisões tomar, visando melhorar a qualidade, ou melhor, gerar a qualidade esperada pelos consumidores.

Consequentemente é necessário desenvolver uma estratégia de operações que envolva decisões referentes à estrutura e infraestrutura do sistema de operações, de modo a focalizar suas habilidades num conjunto de prioridades competitivas que sejam valorizadas pelo segmento de mercado pretendido. O Quadro 2 mostra os principais critérios e seus significados, quando se trata da competição por mercado e também da opinião do cliente.

CRITÉRIOS	SIGNIFICADO
Consistência	Conformidade com experiência anterior, ausência de variabilidade no resultado ou processo.
Competência	Habilidade e conhecimento para executar o serviço
Velocidade de atendimento	Prontidão da empresa e seus funcionários em prestar o serviço (relaciona do ao tempo de espera)
Atendimento/Atmosfera	Atenção personalizada ao cliente; boa comunicação, cortesia, ambiente.
Flexibilidade	Ser capaz de mudar e adaptar a operação de acordo com as necessidades do cliente
Credibilidade/Segurança	Baixa percepção de risco; habilidade de transmitir confiança.
Acesso	Facilidade de contato e acesso, localização conveniente, horas de operação.
Tangíveis	Qualidade e/ou aparência de qualquer evidência física (bens facilitadores, equipamentos, instalações)
Custo	Fornecer serviço de baixo custo.

Quadro 2- Critérios competitivos para operações de serviço

Fonte: Fitzsimmons (2010)

Embora se pretenda que este conjunto de critérios tenha caráter geral, não se quer dizer que todos os critérios competitivos têm a mesma importância para todos os clientes. A importância relativa dada a cada critério competitivo irá variar de acordo com as prioridades colocadas pelos consumidores do segmento de mercado, com o qual uma determinada

empresa esteja trabalhando ou pretenda trabalhar. Não se pode dizer, inclusive, que este conjunto de critérios, tal como apresentado, seja inteiramente válido ou totalmente abrangente para qualquer tipo de serviço. Alguns dos critérios apresentados podem ser irrelevantes para um determinado tipo de serviço, enquanto outros critérios não incluídos podem ser necessários para determinar como o cliente avalia o serviço.

Segundo Corrêa e Caon (2002), um importante objetivo da determinação dos critérios competitivos priorizados pelos mercados é o de facilitar a comunicação entre as áreas de marketing e de operações, integrando estas funções de modo a permitir o atingimento dos objetivos estratégicos da empresa.

Através da lista priorizada de critérios, ou seja, como é que a empresa ganha clientes num determinado segmento de mercado, a área de operações pode estabelecer seus objetivos, isto é, saber em que aspectos têm que focalizar sua competência. Ao mesmo tempo, permite identificar como é que as competências, atuais e futuras, do sistema de operações podem influenciar a estratégia de marketing, no sentido de explorar essas competências ao máximo, transformando-as em armas competitivas.

## **2.7 Definição dos planos de ação**

A definição de planos de ação deve obedecer a um processo lógico que permita à empresa alocar adequadamente seus recursos escassos de melhoria para que estes recursos alavanquem melhoria numa área que efetivamente traga como resultado um benefício competitivo máximo.

GIANESI E CORRÊA (2006), relatam que este processo lógico vai evitar que as empresas continuem embarcando nos mesmos erros (reengenharias, resiliências, entre outras) sem que estejam certas de se beneficiarem deles ao final do esforço, via de regra considerável de sua implantação.

Para isso, a empresa deve sempre partir da comparação de seu desempenho interno com o desempenho da principal concorrência, atual e potencial. Os gaps ou lacunas entre o seu nível de desempenho (nos critérios competitivos mais valorizados pelos clientes) e o nível de desempenho da principal concorrência devem ser o principal indicador de áreas priorizadas

de atuação para melhoria. Identificados os principais gaps, o próximo passo é definir precisamente sobre quais áreas de decisão agir. Inicia-se então um processo lógico para definir planos de ação que pode contar com o auxílio de várias técnicas, como a análise de ciclos de serviço. Para situações de complexidade maior, recomenda-se o uso do fluxo de processo do serviço, ou FPS (para uma completa e detalhada descrição do processo global).

### 2.7.1 Análise do Fluxo de Processo do Serviço (FPS)

Ainda com relação à Giansesi e Corrêa (2006), a percepção do cliente a respeito da qualidade do serviço é formada em cada um dos momentos da verdade que compõem o ciclo de serviço. Em cada um dos momentos em que se estabelece um contato, seja ele remoto ou local entre a empresa de serviço e o cliente, este último está avaliando o serviço em relação aos objetivos ou critérios de desempenho que consideram prioritários. Desse modo, é importante avaliar a importância relativa entre os vários momentos da verdade, a fim de identificar os momentos fundamentais ou críticos. Os momentos fundamentais são aqueles em que os critérios competitivos mais importantes estão em jogo, ou seja, estão evidentes para serem avaliados pelo cliente.

Um momento da verdade, ou momento de contato, consiste no encontro entre o cliente e algum aspecto do serviço e/ou do sistema de operações. Do lado do sistema de operações, além das atividades realizadas durante o contato, outras atividades devem ser realizadas para que os bens tangíveis estejam disponíveis no momento correto, os equipamentos estejam funcionando adequadamente, os funcionários estejam treinados e de posse das informações corretas, entre outros aspectos, para que se garanta o sucesso do momento de contato com o cliente. A análise do fluxo destas atividades permite identificar quais fluxos são fundamentais para o sucesso dos momentos de contato críticos, ou seja, quais deles influenciam mais fortemente os critérios competitivos priorizados. Esta identificação permite aos gerentes priorizar a atenção ao projeto e execução desses fluxos de atividades, assim como aos recursos a eles necessários, como mostrados na Figura 4.

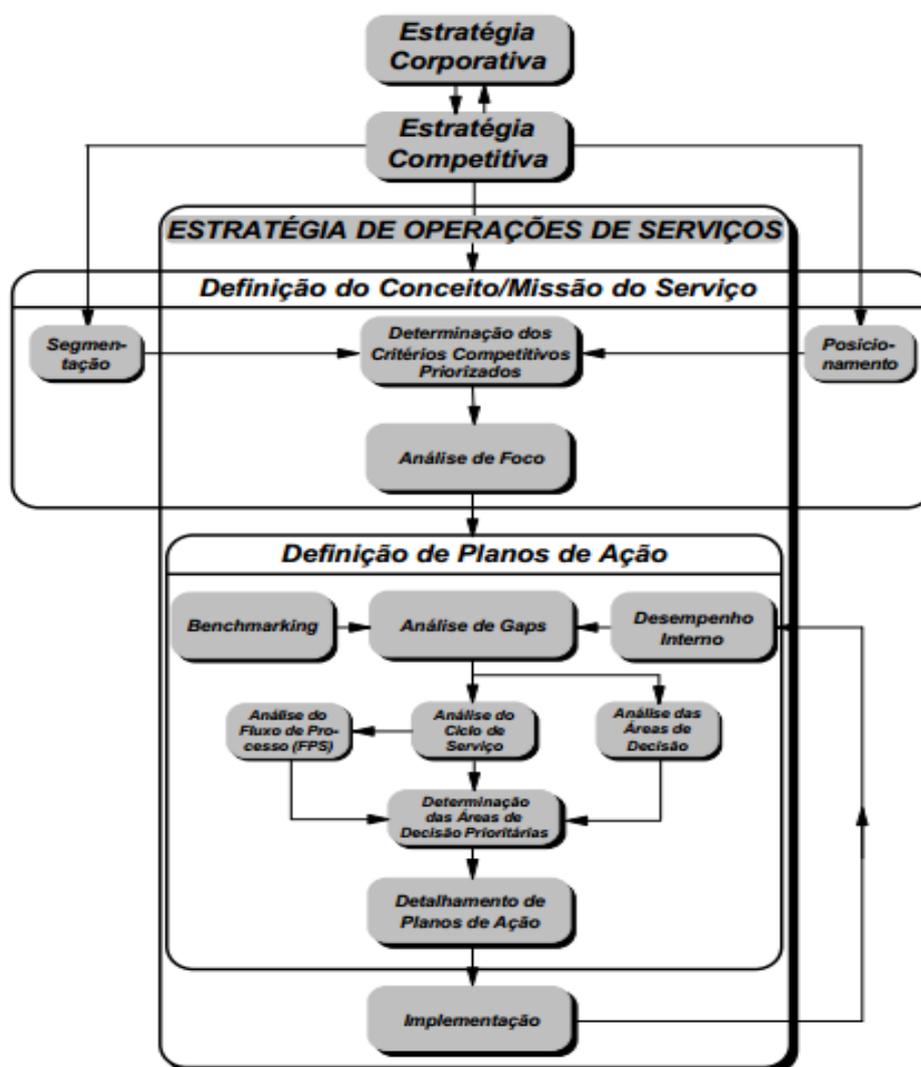


Figura 4 - Processo de formulação da estratégia de serviços  
 Fonte: Gianesi e Corrêa (2006)

O método para mapear as diversas atividades - em *front office* e em *back room* - que compõem a prestação do serviço - é denominado diagrama do fluxo de processo do serviço (FPS) - conforme figura 5.

Este diagrama evidencia as etapas da prestação do serviço, tal como vivenciadas pelo cliente. O FPS apresenta as atividades necessárias à realização do serviço, separando-as, conforme aconteça na presença ou não do cliente, por uma linha chamada linha de visibilidade.

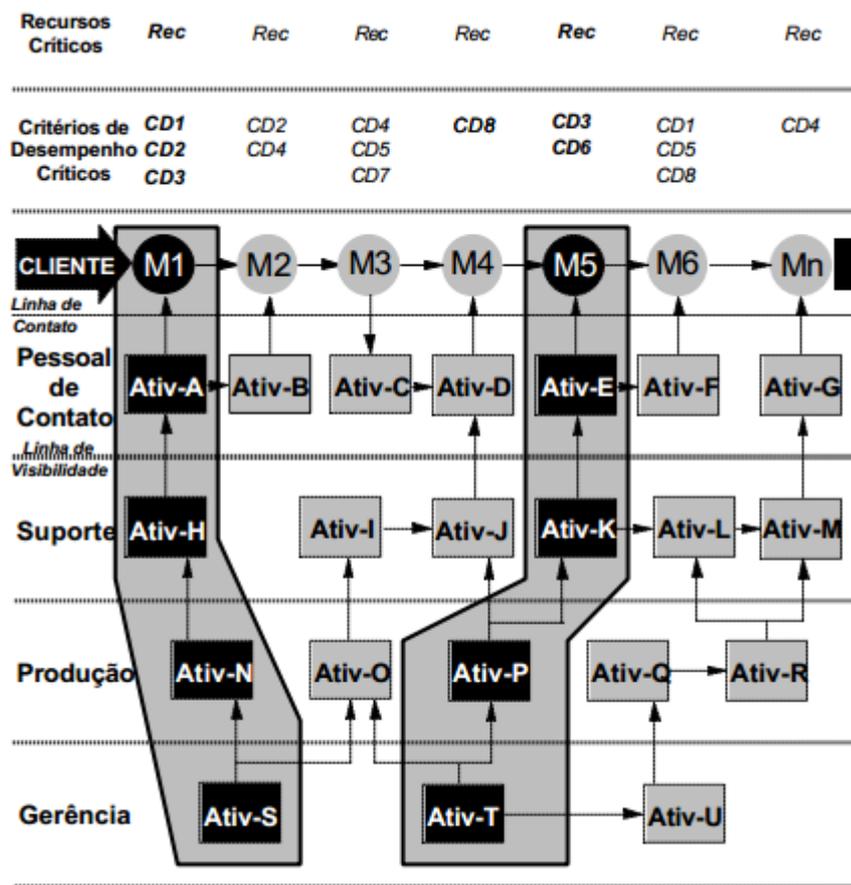


Figura 5 - Representação esquemática do fluxo de processo do serviço (FPS)  
 Fonte: Giansesi e Corrêa (2006).

Esta ferramenta, mostrada na figura 5, é útil tanto no projeto do serviço e do sistema de operações, como na identificação de possíveis pontos de falha na prestação do serviço. Deve-se esclarecer que os retângulos (Ativ) representam atividades ou funções e não descrições de cargos, podendo ser executadas por diferentes pessoas (ou até por equipamentos, no caso de uso de automação). Há também a possibilidade de funcionários de diferentes níveis gerenciais executarem atividades em *front office* e *back room*.

A elaboração do FPS se inicia com o mapeamento dos momentos da verdade vivenciados pelo cliente, ou seja, do ciclo de serviço. Em seguida, identificam-se as interações entre o cliente e o pessoal de contato, identificando-se as atividades destes últimos. Sucessivamente, avança-se na descrição das atividades do pessoal de suporte, produção e gerência. Tendo-se analisado quais os momentos da verdade críticos para a percepção de qualidade do cliente, podem-se identificar quais atividades dentro da organização - ou ainda,

quais fluxos de atividades - têm papel essencial na percepção de desempenho da empresa pelo cliente.

A identificação dos processos-chave oferece uma oportunidade para a mudança de visão da estrutura da empresa, favorecendo um processo de reengenharia dentro da mesma, mantendo-se o foco no cliente, através da presença explícita do ciclo de serviço no FPS. Depois de identificados os processos-chave, pode-se definir quais as áreas de decisão são relevantes para o atendimento do objetivo operacional estratégico e, mais especificamente, quais decisões podem ser tomadas no sentido de garantir que as atividades essenciais sejam realizadas de forma a propiciar momentos da verdade favoráveis.

## **2.8 Interface com a função Marketing**

De acordo com Giansesi e Corrêa (2006), em função de suas especificidades, as operações de serviços têm um relacionamento com a função de marketing que merece destaque. Nos serviços, a união entre marketing e operações implica duas constatações importantes: a comunicação e a integração das ações ficam facilitadas, principalmente no nível do posto de serviço descentralizado, por outro lado, cresce a importância e a necessidade da integração e coerência no nível da empresa como um todo. A importância desta integração vem do alto contato com o consumidor e de sua participação no processo de geração dos serviços, fatores que afetam algumas das atividades básicas de marketing.

Uma de suas funções básicas é a comunicação com o cliente, seja durante o processo ou através de publicidade e propaganda. Esta comunicação tem papel importante na formação das expectativas dos consumidores a respeito do serviço a ser prestado. Estas expectativas devem ser esperadas, ou ao menos alcançadas, se se pretende que a avaliação do cliente seja positiva. Assim, é necessária a integração perfeita entre as funções de marketing e de operações, para garantir o sucesso do serviço. Consumidores insatisfeitos podem trazer resultados desastrosos para a empresa de serviços. Na figura 6, é mostrado como a função marketing se integra dentro das outras funções da operação, a fim de identificar as necessidades tanto de consumidores, quanto da empresa.

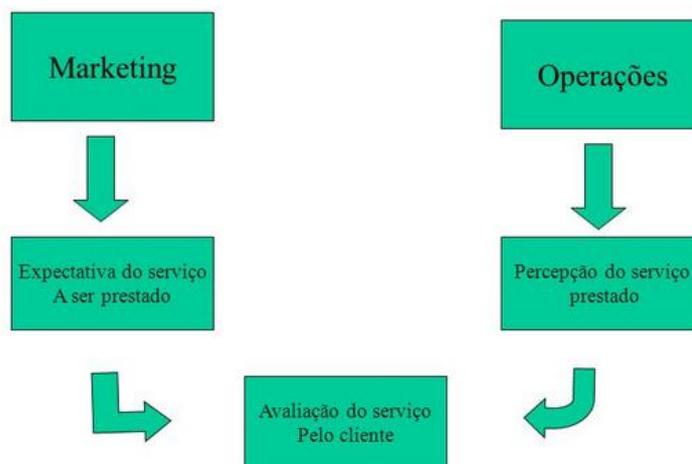


Figura 6 - Integração entre as funções de Marketing e Operações

Fonte: Giansesi e Corrêa (2006)

Outra função básica de marketing é identificar as necessidades dos consumidores, de modo a projetar um serviço cujo desempenho atenda a estas necessidades.

Esta identificação, segundo Corrêa (2008), deve ser feita através de pesquisas quantitativas ou qualitativas, as quais devem ser periódicas, dado que as necessidades e expectativas dos consumidores mudam ao longo do tempo. Outros métodos, como abertura de canais formais de comunicação com os consumidores podem ser utilizados. Entretanto, em face de alguns fatores típicos dos serviços, como a rapidez da mudança das necessidades e expectativas, é necessário algum esforço adicional para que o serviço prestado esteja sempre adequado às necessidades do consumidor. É necessário que todo o pessoal da empresa que tenha contato com o consumidor tenha postura prospectiva em relação a estas necessidades.

O alto contato com o consumidor faz com que devam ser adicionados alguns elementos aos componentes do composto mercadológico tradicional, ou seja, preço, produto, praça e promoção, são eles:

- Evidência física: em virtude da intangibilidade dos serviços, os consumidores tendem a basear-se naquilo que há de intangível no pacote de serviços, para sua avaliação do serviço, antecipada ou posteriormente. Elas podem ser providas por instalações, pessoas, equipamentos ou bens facilitadores.

- Participantes: refere-se a toda e qualquer pessoa que desempenhe papel na prestação do serviço, sejam funcionários ou outros consumidores. Suas atitudes e comportamentos certamente afetarão o sucesso do serviço e, conseqüentemente, a avaliação do consumidor.
- Processo: tem também papel mercadológico fundamental, dado que, em função da participação do consumidor, muitas vezes o processo é mais importante para a avaliação do que o próprio resultado.

Ainda de acordo com Corrêa (2008), esta postura é claramente uma responsabilidade da função de operações, seja através do estabelecimento de uma cultura de serviços, seja através de procedimentos operacionais. A identificação das necessidades dos consumidores é uma função conjunta de marketing e operações, exigindo a integração entre as duas.

Em muitas empresas de serviços, a função de marketing encontra-se dividida em duas áreas: uma de responsabilidade do gerente de operações, em função do contato com o consumidor, e a outra de responsabilidade de um departamento de marketing, o qual cuida das atribuições tradicionais. Notoriamente, o escopo da atividade de marketing inclui vários elementos que na prática estão sob a responsabilidade da gestão de operações. É essencial que o gerente de operações se dê conta da importância mercadológica de suas decisões, principalmente em relação a estes elementos.

## **2.9 Incorporando o Marketing de Relacionamento ao Planejamento Estratégico**

O mercado não para de aumentar o grau de competitividade e o leque de opções pode confundir os consumidores. Isso significa que somente aqueles que se sentem realmente satisfeitos poderão se manter fieis. O que muitas empresas não percebem é que os esforços para satisfazer têm que ser divididos com as ações para entender o quanto eles são válidos. Tanto para fidelizar quanto para melhorar produtos, serviços e atendimento de expectativas, mensurar a satisfação é de extrema importância.

### 2.9.1 Como medir a satisfação dos clientes

Clientes satisfeitos tornam-se os próprios difusores de qualquer negócio, pensando nisso, são propostas três formas razoavelmente simples para a mensuração da satisfação dos clientes:

#### 1 – Visualizar a qualidade percebida

Visualizar a qualidade que os clientes veem embutidas nas soluções que a empresa os entrega. A intenção e a comunicação desta intenção estão chegando aos olhos do cliente? Se o cliente não perceber a qualidade, será preciso torná-la mais clara na comunicação. Ou então repensar o quanto é realmente qualidade e por que o cliente não consegue enxergá-la na empresa.

#### 2 – Medir o grau de lealdade

Até que ponto os clientes indicariam os produtos a outros potenciais clientes? Clientes satisfeitos são propagadores/embaixadores das marcas. Está inerente no ser humano: o que me faz bem eu também quero que as pessoas com quem me identifico tenham. Esta é uma das formas de ver o quão leais são os clientes. Quem indica é, provavelmente, um cliente leal.

#### 3 – Visualizar a intenção de nova compra

Até que ponto os clientes estão propensos a comprar novamente na empresa? Um bom trabalho de pós-venda será a chave para captar este *feedback*, isso explica um dos itens do questionário, que será apresentado logo mais, onde é pedido que o cliente se identifique com nome e um número para contato, através do qual a empresa buscará sempre manter o contato com o cliente. Com tanta oferta no mercado, se o cliente tem a intenção de comprar novamente é porque está satisfeito.

Depois de conseguir o *feedback* dos clientes por meio de alguma destas, o trabalho é usar estas informações para maximizar os resultados do negócio. É preciso comunicar melhor? É preciso criar produtos complementares? É preciso redefinir a rota e investir na melhoria dos produtos e serviços?

### **3. METODOLOGIA DE PESQUISA**

Para Marconi e Lakatos (1990), a pesquisa bibliográfica tem como função levantar dados de todos os estudos já publicados a respeito do assunto em pesquisa, através dos mais diversos meios de comunicação e expressão, para através disso permitir que o pesquisador tenha contato com outras idéias, auxiliando-o em suas análises e no seu estudo. Os autores consideram-na parte fundamental de todo trabalho ou pesquisa científica.

#### **3.1 Fundamentação metodológica**

Conforme Silva e Menezes (2005), metodologia é um conjunto de abordagens, processos e técnicas utilizadas pela ciência para decretar e resolver problemas. Esta é responsável por analisar e captar as características dos métodos que são indispensáveis à pesquisa, avaliando suas capacidades, limitações, potencialidades e também desafiando a integridade daquilo que se acredita ser científico.

A pesquisa é um processo formal e ordenado para desenvolvimento do método científico, possuindo um caráter pragmático. O principal objetivo da pesquisa é o descobrimento de respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos. (GIL, 2002).

#### **3.2 Classificação da pesquisa**

##### **3.2.1 Do ponto de vista da natureza**

Com relação a esta classificação, neste trabalho é realizada a pesquisa aplicada, onde o objetivo é gerar conhecimento para aplicação prática, o que envolve realidades e interesses locais, pois se objetiva propor a inclusão de conceitos de marketing de relacionamento ao planejamento estratégico.

### 3.2.2 Do ponto de vista da abordagem do problema

É considerada uma pesquisa qualitativa, pois considera uma relação dinâmica com a realidade. A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são simples e não serão considerados métodos e técnicas estatísticas, apenas o fato de ser baseado num projeto de viabilidade econômica de um novo empreendimento já realizado, onde serão associadas estratégias de operações de serviços que o estabeleçam no mercado e o tornem competitivo.

### 3.2.3 Do ponto de vista dos objetivos

Quanto aos objetivos, classifica-se na pesquisa exploratória, por se tratar de um tema de maior familiaridade com o problema, tornando possível o levantamento de hipótese das melhorias no relacionamento ao cliente e das boas práticas com o consumidor.

## 3.3 Procedimentos

Para Gil (2002), estudo de caso tem como característica principal a exaustão de estudo na profundidade de alguns objetos, onde são adquiridas vastas informações e sendo algumas um tanto quanto específica do mesmo.

MARCONI (1990) também define o estudo de caso, como um método de realizar uma pesquisa investigativa, utilizando-se de fatos reais e atuais para estabelecer um contexto que não está objetivo e claro. Sendo assim, como já citado, foi realizado um estudo de caso para identificar a possibilidade de inclusão de uma unidade moveleira.

Com a viabilidade econômica já verificada, o próximo passo é fazer o planejamento e boa execução do atendimento ao cliente, dedicando-se ao marketing de relacionamento e no bom trato vendedor/consumidor, tendo assim uma clientela satisfeita e disposta a voltar à empresa, procurando a melhor maneira de se trabalhar na mesma, incorporando ao projeto.

### 3.3.1 Procedimentos técnicos

A pesquisa realizada é de caráter experimental, onde a coleta de dados foi feita a partir do estudo de caso, onde se identifica o fator de relacionamento ao cliente como um diferencial para o destaque da empresa.

### 3.3.2 Desenvolvimento da pesquisa

A pesquisa para elaboração deste trabalho foi realizada em duas etapas: a primeira, de referência bibliográfica, onde foram abordados os temas estudados no mesmo, e a segunda, um estudo de caso atentando agora a princípios que nos levem a permanecer no mercado e a fixar clientes, investindo na qualidade no atendimento ao cliente e marketing de relacionamento, dotando-se de estratégias de produção para alcançar qualidade em serviços prestados. O estudo de caso é baseado na teoria de vários autores, que serão citados no decorrer dele, atentando aos pontos que cada um considera primordiais para a qualidade de atendimento e marketing de relacionamento. As estratégias propostas à empresa também são baseadas em suas teorias, aliadas à noção da realidade do mercado conhecida pelo autor desta pesquisa.

Ainda na segunda fase, são levantados dados mais específicos e minuciosos através de um questionário elaborado com base nos autores, associando ao mercado e ao que se pretende dele, utilizando situações reais e permitindo uma análise do problema para a compreensão do mesmo.

### 3.3.3 Método de Coleta e Análise de Dados

Para que a empresa pudesse medir a satisfação do cliente e poder enxergar onde seria necessária melhoria, foi desenvolvido um questionário, aberto e fechado, considerando os principais pontos, na opinião de vários autores e em pesquisas realizados no meio eletrônico, que são primordiais para que uma empresa se estabeleça no mercado e retenha seus clientes, considerando os aspectos do produto, do serviço prestado e da empresa num geral.

Sabe-se que o fator atendimento é um quesito falho de empresas deste ramo, por isso a proposta de incorporar as boas práticas de relacionamento com o cliente e a qualidade na prestação de serviço a este empreendimento, buscando-se estabelecer no mercado e garantir que seus clientes estejam satisfeitos, sendo um diferencial de competitividade, e garantindo que eles mesmos sejam o marketing da empresa futuramente.

## **4. APLICAÇÃO DA PESQUISA**

Esta pesquisa é dividida em duas etapas. A primeira, já realizada, foi o projeto de análise de viabilidade econômica para a abertura de uma unidade de venda de móveis. A segunda etapa, que vem como um complemento à primeira é a de manter esta empresa no mercado através da incorporação do marketing de relacionamento no planejamento estratégico da mesma.

Para medir o nível de satisfação do cliente, foi indicado que a empresa utilizasse de um questionário voltado ao cliente após a realização de uma venda. É um questionário simples, que pode ser enviado via e-mail ou respondido na própria loja após o término da compra. O questionário possui 10 questões fechadas e 2 abertas, essas de caráter optativo, mas que são de grande valia à empresa quando respondidas, uma porque se pode perceber o que realmente não agradou ao cliente durante todo o momento da compra, e a outra, porque se o cliente informa seu nome e um contato, indica que está satisfeito com o que lhe foi oferecido e pretende manter um vínculo com a empresa.

Para a elaboração do questionário de pesquisa de satisfação dos clientes, foram selecionadas três áreas em que o mesmo foi dividido: produtos, serviços e empresa. A intenção é, através dele, colher o feedback do cliente a respeito do atendimento recebido desde o momento do primeiro contato com o responsável pelas vendas, em relação à qualidade dos produtos e também o tempo de entrega do mesmo, aos preços, ao tempo de resposta ao cliente e a responsabilidade do serviço, não se esquecendo também da impressão que esta compra deixou para o cliente e se há a intenção de volta à loja, que será avaliada de acordo com as respostas do item 10 do questionário, onde pergunta-se no geral, a satisfação do cliente com a empresa. A seguir, serão discorridos os motivos que levaram o autor deste trabalho a elaborar as questões necessárias à pesquisa de satisfação do cliente.

### **4.1 Elaboração do questionário**

Para a elaboração do questionário foi levado em consideração uma pesquisa bibliográfica realizada pelo autor deste trabalho, onde se chegou a 11 questões consideradas

importantes para que empresas do setor moveleiro adotem a fim de medir o grau de satisfação do cliente com relação ao serviço prestado, sendo as mesmas explicitadas e justificadas a seguir, de acordo com as opiniões mais relevantes dos autores.

### 1- Qual a sua satisfação em relação aos produtos oferecidos em nossa empresa?

De acordo com Detzel e Desatnick (1995): para sobreviver no mercado global de hoje, uma empresa precisa satisfazer os clientes fornecendo produtos de qualidade e prestando serviços de qualidade. Isto exige uma reavaliação contínua das necessidades dos clientes e um compromisso inabalável de mudar quando necessário, para satisfazer ou superar as expectativas deles. Esta pergunta entra em primeiro lugar do questionário, pois a qualidade dos produtos oferecidos é um dos principais fatores que levam à retenção e aquisição de novos clientes. Sabe-se também que qualidade do produto e seu custo estão diretamente relacionados e são os maiores atrativos e retentores de clientes.

### 2- Qual a sua satisfação em relação ao tempo de entrega?

A inclusão desta questão ao consumidor é de suma importância, pois muitas vezes todo o momento do atendimento, compra, pagamento, foi efetuado com sucesso, pecando justamente no momento da entrega, uma vez que o produto já não se encontra mais nas dependências da empresa e durante o trajeto, várias situações podem ser deparadas.

Segundo Kotler (2001), confiança na entrega ao cliente do produto, no prazo contratado, é um dos principais pontos a ser considerado na relação fornecedor-cliente, pois se o indivíduo já escolheu o produto e efetuou a compra, a responsabilidade agora é da empresa em entrega-la da melhor e mais rápida maneira possível.

### 3- Qual a sua satisfação em relação à qualidade dos nossos produtos?

Todo empreendedor sabe que a oferta de produtos e serviços de qualidade é fator indispensável à sobrevivência de qualquer empresa, sendo assim, foi feita uma analogia à ideia de Kotler (1998) para a elaboração desta questão: qualidade é, na verdade, um conceito

multidimensional, e a compreensão clara dessas diversas dimensões possibilita seu uso como uma arma competitiva de grande importância. São estes conceitos: desempenho, características acessórias, confiabilidade, conformidade, durabilidade, aparência e atendimento.

#### 4- Qual a sua satisfação em relação aos nossos preços?

Referindo-se a preço, Churchill Jr. e Peter (2000), dizem que é a quantidade de dinheiro, bens ou serviços que deve ser dada para se adquirir a propriedade ou uso de um produto. Os autores deixam claro que o valor cobrado pela venda do produto/prestação de serviço deve ser justo, de um modo que nem empresa e nem cliente saiam em desvantagem. A política de preços definida para uso na empresa é baseada na dos concorrentes, buscando manter os preços na mesma faixa, porém buscando alternativas para redução do valor de algum deles, como meio de atrair clientes. Através desta pergunta, pode-se medir o grau de satisfação dos preços, pois instintivamente, na hora de respondê-la, o consumidor faz uma analogia dos preços da loja e dos concorrentes.

#### 5- Qual sua satisfação geral com nossos produtos?

A satisfação do consumidor depois de adquirir um determinado produto depende do desempenho da oferta em relação às suas expectativas. Então, se o desempenho após a aquisição não for alcançado e nem a sua expectativa de consumo, ele ficará insatisfeito. A empresa, oferecendo produtos de qualidade, já dá o primeiro passo para conseguir sua permanência no mercado. Segundo Kotler; Armstrong (2003), a satisfação em relação ao produto depende do desempenho percebido com relação ao valor relativo às expectativas do comprador. Se o desempenho faz jus às expectativas, o comprador fica satisfeito. Se exceder as expectativas, ele fica encantado.

Clientes satisfeitos repetem suas compras e falam aos outros sobre suas boas experiências com o produto. A chave é equilibrar as expectativas do cliente com o desempenho da empresa, tendo como meta encanta-los, prometendo somente o que podem oferecer e depois oferecendo mais do que prometeu.

6- Qual a sua satisfação em relação à responsabilidade de nossos serviços?

Segundo Godri (1994), atendimento é sinônimo de empatia e atenção, ou seja, o cliente deve ser tratado com prioridade, deve ser ouvido, acompanhado, tratado preferencialmente pelo nome e, acima de tudo, com respeito as suas decisões e opiniões. Essa questão mostra como foi o contato do cliente com a empresa, se o atendimento saiu como esperado, se houve algum imprevisto ou até mesmo algo que o fizesse repensar a compra. Com base nas respostas obtidas nela é que se terá noção se o treinamento do funcionário tem sido eficaz, se a maneira como ele trata o cliente é adequada e se há a necessidade de melhorias ou readaptações neste setor.

7- Qual a sua satisfação em relação ao nosso tempo de resposta/execução dos serviços?

Na visão de Kotler (2001), a empresa deve oferecer um serviço de fácil acesso, em instalações convenientes, em horas oportunas com pouca espera. Esta questão busca estabelecer o quanto está o rendimento dos funcionários e o quanto o serviço prestado por eles é eficaz e coerente, uma vez que o tempo de resposta às questões do cliente deve ser o mínimo possível, já que os funcionários receberam treinamento especializado acerca dos produtos e das instalações da empresa.

8- Qual a sua satisfação geral dos nossos serviços?

Mostrado que o nível de satisfação em relação aos serviços depende de vários fatores, essa questão busca uma informação em relação ao que a empresa pôde oferecer ao cliente, e se esta oferta atendeu suas expectativas, positiva ou negativamente, de uma maneira geral. Segundo Lovelock e Wright (2001), os usuários experimentam vários níveis de satisfação após cada serviço e avaliam suas expectativas foram atendidas ou até mesmo ultrapassadas. Sendo essa satisfação um estado emocional, suas reações podem envolver raiva, insatisfação, irritação, indiferença ou alegria.

Em se tratando de prestação de serviços, um ponto importante é a equipe de contato, o atendimento em si, pois serão eles que farão a diferenciação e assim criar satisfação para os

usuários, afirmam Hoffman e Bateson (2003). É o modo como as coisas são feitas que será o fator decisivo na escolha do serviço, no qual o usuário será conquistado.

9- Qual a sua satisfação em relação ao nosso serviço ao cliente?

A satisfação aliada ao bom atendimento é o aspecto que faz o cliente retornar, por isso, a satisfação do cliente tem que ser o motivo maior, pois estes quando satisfeitos são mais do que simples consumidores ou clientes, mas, parceiros comerciais e advogados que defendem a empresa e fazem propaganda para amigos e familiares (Kotler, 1998).

O atendimento ao cliente é o ponto de partida para o sucesso da empresa, segundo Detzel e Desatnick (1995), é importante citar que todas as empresas precisam oferecer um atendimento de qualidade, como o objetivo de satisfazer seus clientes e permanecer ativa no mercado, sobre isso se observa que a qualidade no atendimento é a principal fonte de satisfação do cliente e, cabe a organização trabalhar para que esta satisfação seja alcançada. É evidente que os colaboradores devem ter consciência que devem atender da melhor forma possível os clientes, pois são estes que mantêm a empresa aberta e oportunizam a continuidade das atividades produtivas.

Por isso, a questão de número nove busca a opinião do cliente em relação ao atendimento recebido, incluindo a maneira como foi tratado, a impressão que o ambiente da loja e o vendedor lhe causaram, como foi o recebimento do produto, e claro, se o produto também lhe satisfaz.

10- No geral, qual a sua satisfação em relação a nossa empresa?

Por fim, em busca de resumir toda a impressão que o consumidor teve em relação ao atendimento, a ideia de Detzel e Desatnick (1995) foi seguida para a elaboração desta pergunta, uma vez que os autores consideram a satisfação do cliente essencial para o sucesso de uma empresa. Ainda de acordo com os autores, satisfação do cliente é o grau de felicidade experimentada por ele. Ela é produzida por toda uma organização - por todos os departamentos, todas as funções e todas as pessoas. Entre os clientes se incluem compradores

externos de bens e serviços de organização, fornecedores, a comunidade local, funcionários, gerentes e supervisores (e acionistas, se a organização for de capital aberto).

11- Nos pontos menos satisfeitos, como podemos melhorar nossos serviços?

Esta questão busca um contato mais direto com o consumidor, onde ele estará livre para redigir o que não o satisfaz durante todo o período de compra. É considerada de suma importância, pois mostra evidentemente o que a empresa precisa mudar/melhorar na visão do cliente.

O item de número 12, onde é pedido que o cliente se identificasse com o nome e um contato, é importante para o contato pós-venda da empresa com o consumidor. Muitas pesquisas não incluem este tipo de questão em seus questionários, mas como a ideia do trabalho é a satisfação dos clientes, é importante este contato até mesmo para esclarecimento de questões que o levaram à satisfação ou não em relação à empresa.

Aos itens de 1 a 10 do questionário, foram disponibilizados valores para que os consumidores determinassem o seu nível de satisfação, onde os mesmos representam:

1= Muito satisfeito

2= Satisfeito

3= Neutro

4= Insatisfeito

5= Muito insatisfeito.

O questionário contendo as questões encontra-se no apêndice 1.

#### 4.1.1 Avaliando o serviço de atendimento ao cliente

A partir de grupos de foco e pesquisa nessa variedade do mercado, montou-se uma lista de cinco fatores, estatisticamente derivados, que podem ser usados – ao menos em

sentido genérico – para avaliar o serviço de qualidade, nos quais a empresa baseia suas perguntas direcionadas ao cliente. São eles, de acordo com Gummesson (2010):

- **Confiabilidade:** a capacidade para oferecer aquilo que foi prometido, com segurança e precisão.
- **Garantia:** os conhecimentos e a cortesia dos funcionários, e sua habilidade para transmitir crédito e confiança.
- **Empatia:** o grau de apreciação e atenção pessoal aos clientes.
- **Sensibilidade:** a disposição em ajudar os clientes e em oferecer atendimento imediato.
- **Aspectos tangíveis:** as instalações e equipamentos, e a aparência do pessoal.

Porém, a natureza genérica de qualquer índice assim universal produz resultados inevitavelmente genéricos, e isto é muito pouco quando se necessita de informações específicas que possam ser usadas para confirmar ou corrigir o desempenho de funcionários ou de unidades. Quanto mais geral o feedback, menor a sua eficácia para esses fins, por isto, o questionário utilizado para analisar a satisfação do cliente foi dividido em três aspectos: produtos, empresa e serviço, a fim de poder colher informações das três áreas em que o cliente está envolvido. Entre os melhores índices em atendimento, constatou-se que a avaliação do desempenho do atendimento é um esforço sistemático, que não depende de uma medida isolada para contar com tudo. Tecnicamente falando, a satisfação do cliente e a qualidade do atendimento medem o mesmo fator, de muitas maneiras diferentes, por isso, quanto mais informações recebidas, melhor.

#### **4.2 Qualidade em serviços e satisfação do cliente**

Depois de enxergada a viabilidade econômica e as estratégias adotadas pela empresa, serão abordadas nos itens seguintes a principal questão que levou à condução deste trabalho, que é a fixação e retenção de clientes em empresas deste setor.

Atendimentos diferenciados sempre compensaram e hoje se tem tornado uma condição para sobrevivência nos mercados fragmentados, conscientes da necessidade de produtos de qualidade, e cada vez mais competitivos. O atendimento diferenciado, a atenção ao cliente, produtos mais avançados e serviços de consultoria estão redefinindo e reinventando o relacionamento da empresa com seus consumidores finais. O mercado está cada vez mais, recompensando empresas por dedicarem atenção aos desejos e necessidades dos seus clientes, aceitando o desafio de oferecer um atendimento diferenciado ao seu cliente: elas ouvem, respondem e adotam novas técnicas para criar e administrar atendimento de alta qualidade, buscando se fixar no mercado com a retenção de clientes atuais, sem se esquecer do marketing para aquisição de novos clientes, seguindo a linha de que um cliente satisfeito, mesmo que indiretamente, acaba atraindo outros novos para a empresa.

Uma explicação da má qualidade do atendimento tem a ver com a imagem e a ideia de se trabalhar em tal função. A verdade é que muitas pessoas consideram humilhante trabalhar em uma função que exija “servir” aos outros. O atendimento tem a conotação de serventia, portanto a pessoa que ocupará o cargo que tem contato de primeiro grau com o cliente deve ser muito bem selecionada, além de estar realmente interessada no cargo, pra poder fazê-lo bem. Para Gummesson (2010), a má qualidade de atendimento está relacionada com a falta de experiência de quem ocupa o cargo, atentando muito à importância do treinamento inicial e constante do funcionário, para que ele saiba primeiramente tudo a respeito de onde vai trabalhar e as ações que deve realizar para executá-lo com sucesso.

Tomando como ponto de partida a teoria acima, chegou-se a conclusão de que associá-las de maneira que uma complemente a outra é a melhor maneira de se implantar na empresa, para que seja também o ponto inicial da retenção dos clientes. Como base para se estabelecer no mercado, atrair e reter cada vez mais clientes, a empresa citada neste trabalho, que mostrou ser viável economicamente, deve basear-se nos cinco princípios operacionais que são mais comuns, às consideradas melhores empresas em atendimento. Esses cinco fatores são táticas fundamentais usadas para construir e administrar níveis extraordinários de satisfação e preservação dos clientes, e por isso é proposto à empresa:

- Ouvir, entender e corresponder frequentemente, de maneira personalizada e criativa, às necessidades de seus clientes, bem como suas expectativas em constante mudança.

- Estabelecer uma visão clara do que é um atendimento superior, comunicando essa visão aos funcionários em todos os níveis e assegurando-se de que a qualidade no atendimento seja pessoal e positivamente importante para todos na empresa.
- Estabelecer padrões concretos de qualidade de serviços e medir-se regularmente com relação a esses padrões, precavendo-se contra a mentalidade do “erro aceitável”, através do estabelecimento da meta de 100% para o desempenho.
- Contratar bons elementos, treinando-os cuidadosa e extensivamente, a fim de que eles possuam os conhecimentos e aptidões para atingir os padrões de atendimento, e depois lhes dar autonomia para que trabalhem pelos interesses do cliente, dentro ou fora da organização.
- Reconhecer e recompensar realizações no atendimento, às vezes individualmente, em particular celebrando os sucessos dos funcionários que dão “um passo além” por seus clientes.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A elaboração desta pesquisa permite concluir que diante deste mercado altamente competitivo, faz-se necessário que as empresas adotem uma política de valorização do cliente, porém, ainda se vê no ambiente empresarial, um descaso, um atendimento não condizente com a realidade exigida, e falta de consciência do significado do cliente. Atualmente, o que se percebe neste cenário, é que devemos nos preocupar não somente com operações, que não são suficientemente conclusivas para o sucesso das empresas, embora sejam importantes e necessárias. Pensar em uma estratégia sólida e exclusiva é o que diferencia as empresas entre si e as torna competitivas.

O pessoal de atendimento, da linha de frente, tem o privilégio do contato diário com os consumidores, mas para que sua interação e relacionamento com os mesmos dê sucesso, dependerá crescentemente do entendimento profundo sobre consumidores, concorrência, identificação de oportunidades para inovação, produto, e todos os outros fatores inclusos no processo da compra. Para se conhecer o consumidor, pode-se sintetizar em dois grandes vetores: de um lado conveniência e razão, como consequência inevitável do atual ambiente competitivo e estilo de vida moderno; de outro, saúde, bem-estar e emoção, como contrapontos demandados por consumidores mais pressionados.

Contudo, para enfrentar um mundo em constante mudança, qualquer entidade precisa desenvolver a capacidade de migrar e mudar, de desenvolver novas habilidades e atitudes (capacidade de aprender sempre). Conclui-se que a empresa deve ser capaz, quando necessário, de modificar seu marketing, sua linha de produtos e sua forma organizacional, e não se acomodar em relação ao seu atendimento, se as respostas encontradas nos meios que cada uma adota para medir seu desempenho forem positivas. A pesquisa para a elaboração deste trabalho de conclusão de curso proporcionou o descobrimento e aprofundamento de estratégias de qualidade, de competição, de serviços, que servirá de base para o administrador da empresa encontrar seus próprios caminhos e construir as próprias soluções que levarão a uma eficiência em qualidade de serviços e retenção de clientes.

Mesmo não apresentando dados reais a respeito da satisfação do cliente por este trabalho tratar-se de uma proposta de inclusão do relacionamento com o cliente como parte de um planejamento estratégico, deve-se levar em conta que a qualidade no atendimento é um

item que precisa estar em constante melhoria, logo, propostas de melhoria devem sempre ser consideradas. Por isso, são dadas algumas dicas para o aumento da satisfação dos clientes:

- **Relacionamento:** o relacionamento com o consumidor deve ir além das práticas de vendas. Essa relação é feita de vários pontos, que juntos fazem toda a diferença. Deve-se estar sempre conectado ao cliente, isso mostra zelo por parte da empresa.
- **Produto acessível:** muitos clientes se incomodam por procurar um produto em lojas físicas, isso por que o produto não está acessível o quanto deveria.
- **Conveniência:** relacionada tanto à experiência de compra quanto ao uso do produto. Complexidades só atrapalham em qualquer situação. Devem-se evitar os erros previsíveis e tornar a experiência do consumidor algo prazeroso e aproveitável em todos os aspectos.
- **Pesquisa sobre o cliente:** não se pode negligenciar o valor da pesquisa de público para o empreendimento. Muitas empresas têm receio de ouvir reclamações de seus clientes. Porém, saber ouvir as reclamações e transformá-las em soluções eficazes demonstra que a empresa se importa com o público e se esforça em agradá-lo.
- **Resolução de problemas:** a política de “venda a qualquer preço” é perigosa e pode acarretar em problemas futuros. Antes de indicar um produto, deve-se certificar que entendeu perfeitamente o desejo do cliente, e antes de pensar no lucro que ele vai gerar, na solução mais viável e eficaz para aquela situação, o lucro será uma consequência.
- **Empatia com o consumidor:** a empatia é a aptidão para se identificar com o outro, colocando-se no lugar dele. Exercitar a empatia com o público pode ser a chave para desvendar o que ele espera da marca. Ir além do superficial e se colocar no lugar do consumidor deixa qualquer empresa sempre um passo à frente.

Conclui-se que com a aplicação das sugestões acima citadas, feitas de maneira organizada e responsável, a empresa vai obter uma resposta positiva, e com isso proporcionar a seus clientes maior satisfação em relação a ela.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

**CHURCHIL, Gilbert A, PETER, J. Paul.** Marketing criando valor prar os clients. São Paulo, 2000.

**CORRÊA, Henrique L.** Administração da produção e de operações: manufatura e serviços: uma abordagem estratégica / Henrique L. Corrêa; Carlos A. Corrêa. - 1ed. - 2 reimp - São Paulo: Atlas, 2008.

**CORRÊA, Henrique L.** Gestão de Serviços: lucratividade por meio de operações e de satisfação dos clientes / Henrique L. Corrêa, Mauro Caon. - São Paulo: Atlas, 2002.

**CORRÊA, Henrique Luiz; GIANESI, Irineu G. N..** Just in Time, MRP II e OPT: um enfoque estratégico. São Paulo: Atlas, 2002.

**DANTAS, Edmundo B.** Atendimento ao público no Distrito Federal. Monografia, Brasília, DF, Brasil, Ceub, 1993.

**DESATNICK, R. L.; DETZEL, D. H.** Gerenciar bem é manter o cliente. São Paulo: Pioneira, 1995.

**FITZSIMMONS, James A.** Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia de informação / James A. Fitzsimmons, Mona J. Fitzsimmons: tradução: Lene Belon Ribeiro; revisão técnica: Gustavo Severo de Borba. - 6 ed. - Porto Alegre, 2010.

**GARVIN, D.A.:** Manufacturing Strategy Planning. California Management Review, summer 1993.

**GIANESI, Irineu G. N.; CORRÊA, Henrique Luiz.** Administração estratégica de serviços: operações para satisfação do cliente. São Paulo: Atlas, 2006. (14).

**GIL, Antonio Carlos.** Como elaborar projetos de pesquisa. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

**GODRI, Daniel.** Conquistar e manter clientes. 32. ed. Blumenau-SC: Eko, 1994.

**GUMESSON, Evert.** Marketing de Relacionamento Total; Porto Alegre, Bookman, 2010.

**HILL, T.** Manufacturing strategy: Milton Keynes: Open University Press, 1993.

**KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P.** A estratégia em ação: *Balanced Scorecard*. 3 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

**KOTLER, Philip & ARMSTRONG, Gary.** Princípios de marketing. 7.ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora SA, 1998.

**KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary.** Princípios de Marketing. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003

**KOTLER, P.; ARMSTRONG, G.** Princípios de Marketing. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 2008.

**KOTLER, Philip.** Administração de Marketing: a edição do novo milênio. 10.ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2001.

**LEMOS, Cadu.** A diferença entre o sucesso e o fracasso. São Paulo: Atlas, 2001.

**LOVELOCK, Christopher; WRIGHT, Lauren.** Serviços: marketing e gestão. São Paulo: Saraiva, 2001.

**MARCONI, M.A. & LAKATOS, E.M.** Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1990

**MULLER, C. J.** Modelo de gestão integrando planejamento estratégico, sistemas de avaliação de desempenho e gerenciamento de processos (MEIO - Modelo de estratégia, Indicadores e Operações). 2003. Tese (doutorado em engenharia) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

**NEVES, M.F.** Planejamento e gestão estratégica de marketing. São Paulo: Atlas, 2005.

**OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças.** Excelência na Administração Estratégica – A competitividade para administrar o futuro das empresas – 4º ed. São Paulo: Atlas 1999.

**PORTER, M.** (eds) Estratégia – A busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1980.

**PORTER, M.:** Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro, Campus, 1986.

**SHETH, J. N; MITTAL, B; NEWMAN, B. I.** Comportamento do cliente. São Paulo: Atlas, 2001.

**SILVESTRO, R., FITZGERALD, L., JOHNSTON, R., VOSS, C. TOWARDS.** A classification of service processes. International Journal of service Industry Management, v.3, n.3, 1992.

**SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat.** Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação. Florianópolis: Ufsc, 2005.

**Estratégias de Relacionamento com o cliente.** Disponível em <<http://www.administradores.com.br/producao-academica/estrategias-de-relacionamento-com-o-cliente/3125>>

**Satisfação do cliente: Um confronto entre a teoria, o discurso e a prática.** Disponível em <<http://edmundobdantas.com/arquivos/mestrado.pdf>>

**Marketing de Relacionamento: as vantagens obtidas entre as empresas envolvidas.** Disponível em < <http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/18019/000653140.pdf> >

**Estratégia, fatores de competitividade e contexto de referência das organizações: uma análise arquetípica.** Disponível em < [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-65552002000300002](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552002000300002)>.

## APÊNDICE

### QUESTIONÁRIO DE SATISFAÇÃO DO CLIENTE

Por favor, dê o seu nível de satisfação com uma das seguintes opções:

1= Muito satisfeito

2= Satisfeito

3= Neutro

4= Insatisfeito

5= Muito insatisfeito

<b>PRODUTOS</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1- Qual a sua satisfação em relação aos produtos oferecidos em nossa empresa?					
2- Qual a sua satisfação em relação ao tempo de entrega?					
3- Qual a sua satisfação em relação à qualidade de nossos produtos?					
4- Qual a sua satisfação em relação aos nossos preços?					
5- Qual a sua satisfação geral com nossos produtos?					
<b>SERVIÇOS</b>					
6- Qual a sua satisfação em relação à responsabilidade de nossos serviços?					
7- Qual a sua satisfação em relação ao tempo de resposta/execução de nossos serviços?					
8- Qual a sua satisfação geral de nossos serviços?					
<b>EMPRESA</b>					
9- Qual a sua satisfação em relação ao nosso serviço ao cliente?					
10- No geral, qual a sua satisfação com nossa empresa?					
11- Nos pontos menos satisfeitos, como podemos melhorar o nosso serviço?					
12- Por favor, identifique-se com nome e contato.					