



RATIO - FACULDADE TEOLÓGICA E FILOSÓFICA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

ANDRÉ DE OLIVEIRA DOS SANTOS

**QUALIDADE NO ATENDIMENTO AO CLIENTE COMO DIFERENCIAL
COMPETITIVO NAS VENDAS NO VAREJO: ESTUDO DE CASO NA
LCF MÓVEIS E ELETRO DE SENADOR POMPEU/CE.**

FORTALEZA-CE
2019

QUALIDADE NO ATENDIMENTO AO CLIENTE COMO DIFERENCIAL
COMPETITIVO NAS VENDAS NO VAREJO: ESTUDO DE CASO NA LCF MÓVEIS
E ELETRO DE SENADOR POMPEU/CE

Monografia submetida a aprovação do Curso de Graduação em Administração pela RATIO - Faculdade Teológica e Filosófica, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Me. JOSÉ AIRTON DE OLIVEIRA

FORTALEZA/CE
2019

ANDRÉ DE OLIVEIRA DOS SANTOS

QUALIDADE NO ATENDIMENTO AO CLIENTE COMO DIFERENCIAL
COMPETITIVO NAS VENDAS NO VAREJO: ESTUDO DE CASO NA LCF MÓVEIS
E ELETRO DE SENADOR POMPEU/CE.

Monografia foi submetida à Coordenação do Curso de Graduação em Administração, como pré-requisito para obtenção de título de Bacharel em Administração, outorgado pela RATIO - Faculdade Teológica e Filosófica, tendo sido aprovada pela banca examinadora composta pelos professores.

Monografia aprovada em ____ de _____ de 2019

BANCA EXAMINADORA

Prof. Me. José Airton de Oliveira
(Orientador)

Profa. Dra. Maria Lourdes dos Santos
(Convidada)

Prof. Me. Túlio Cicero Cruz
(Convidado)

Dedico este trabalho a meus pais, Maria Eronilde e Francisco de Assis, que não mediram esforços para a realização deste sonho. Minha eterna gratidão a vocês pelo dom da vida, pelo amor incondicional e por tudo o que tenho e quem sou.

AGRADECIMENTOS

A Deus em primeiro lugar, pela dádiva da vida;

A minha família, pelo apoio, suporte e pelo afeto a mim concedido;

Aos professores do Curso, que muito mais do que mestres na arte de ensinar tornaram-se amigos;

Aos colegas, pela parceria e amizade compartilhadas ao longo deste caminho;

Ao meu orientador, professor Me. José Airton de Oliveira, pela inspiração, incentivo e paciência na orientação deste trabalho.

Um cliente é o visitante mais importante em nossas instalações. Ele não depende de nós. Nós dependemos dele. Ele não é uma interrupção em nosso trabalho. É nosso objetivo. Não é um estranho no nosso negócio. É parte dele. Não lhe fazemos um favor ao servi-lo. Ele nos faz um favor ao nos dar uma oportunidade de servi-lo.

(Mahatma Gandhi)

RESUMO

As mudanças na economia se dão de forma rápida e intensa, gerando para as organizações empresariais incertezas e imprevisibilidade. Nesse contexto, as empresas precisam se adequar às novas tecnologias e buscar cada vez mais instrumentos para que possam sobreviver dentro dessa realidade. Dentre os desafios que as organizações precisam enfrentar num mundo globalizado e em constantes transformações está o da qualidade no atendimento ao cliente como diferencial de competitividade e permanência no mercado. Assim sendo, esta monografia trabalhou o tema da qualidade no atendimento ao cliente como diferencial competitivo nas vendas no varejo: estudo de caso da LCF¹ Móveis e Eletro de Senador Pompeu/CE. O objetivo principal deste trabalho é analisar a qualidade no atendimento oferecido aos clientes do empreendimento citado. A metodologia empregada nesse trabalho é de caráter bibliográfico, junto a mesma foi acrescido de pesquisa de campo, tendo como método o estudo de caso. Foi constatado na pesquisa que os atendentes da empresa pesquisada têm conhecimento da importância da qualidade no atendimento ao cliente como diferencial competitivo, porém, esta qualidade necessita ser cada vez mais aprimorada e implementada dentro do estabelecimento comercial.

Palavras-chave: Qualidade. Cliente. Atendimento.

¹ LCF Moveis e Eletro- Estabelecimento Comercial Onde Foi Feito Estudo de Caso.

ABSTRATCT

Changes in the economy are occurring rapidly and intensely, creating uncertainty and unpredictability for business organizations. In this context, companies need to adapt to new technologies and increasingly seek instruments to survive within this reality. Among the challenges that organizations need to face in a globalized and constantly changing world is the quality of customer service as a differential of competitiveness and permanence in the market. Therefore, this monograph worked on the theme of quality in customer service as a competitive differential in retail sales: a case study of the LCF² Móveis and Senador Pompey's Electro / CE. The main objective of this work is to analyze the quality in the service offered to the clients of the mentioned project. The methodology used in this work is bibliographic, along with it was added field research, using the case study method. It was found in the survey that the attendants of the researched company is aware of the importance of customer service quality as a competitive differential, but this quality needs to be increasingly improved and implemented within the business establishment.

Keywords: Quality. Client. Attendance.

² LCF LCF Moveis e Eletro- Nome Fictício do Estabelecimento Comercial Onde Foi Feito Estudo de Caso.

LISTA DE TABELAS E QUADROS

Tabela 1 – Fases da qualidade	20
Tabela 2 - Comparação entre os enfoques ocidental e japonês	22
Quadro 1 – O que é um cliente?	30
Quadro 2 -Perfil dos sujeitos da pesquisa quanto ao sexo, idade, escolaridade, renda e função que ocupa na LCF ³ Móveis e Eletro de Senador Pompeu/CE.	47

³ LCF Moveis e Eletro- Nome Fictício do Estabelecimento Comercial Onde Foi Feito Estudo de Caso.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Por que se perde um cliente?	32
Gráfico 2 - Estabelecimentos do comércio varejista por região	42
Gráfico 3 – Sexo	48
Gráfico 4 – Idade	48
Gráfico 5 – Escolaridade	49
Gráfico 6 – Renda	49
Gráfico 7 – Função dentro da Loja	50
Gráfico 8 – O que entende por qualidade	50
Gráfico 9 - O que entende por qualidade no atendimento	51
Gráfico 10 - A loja possui alguma estratégia de qualidade?	52
Gráfico 11 - O que é necessário para satisfazer um cliente?	53
Gráfico 12 - A loja possui alguma forma de contato com os clientes?	54
Gráfico 13 - Sobre a loja dispor de algum instrumento para avaliar a satisfação do cliente	55
Gráfico 14 - Como vendedor (a) da loja você participou ou participa de cursos, capacitação e treinamentos na sua área?	56
Gráfico 15 - Por que é importante um atendimento de qualidade?	56

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
2 CAPÍTULO 1	14
METODOLOGIA	
2.1 PERCURSO METODOLÓGICO	14
2.1.1 Caracterização da Pesquisa	14
2.1.2 Procedimentos de coleta e análise dos dados	16
3 CAPÍTULO 2	18
QUALIDADE NO ATENDIMENTO AO CLIENTE	
3.1. HISTÓRIA E EVOLUÇÃO DA QUALIDADE	18
3.1.1 Conceito de qualidade	24
3.1.2 Gestão da Qualidade Total: conceito e evolução	27
3.1.3 Qualidade no atendimento ao cliente	29
4 CAPÍTULO 3	34
RELAÇÃO ENTRE VAREJO E QUALIDADE NO ATENDIMENTO AO CLIENTE	
4.1 O SETOR VAREJISTA NO BRASIL: SURGIMENTO E EVOLUÇÃO	34
4.1.1 Importância do setor varejista para o desenvolvimento econômico	39
4.1.2 Marketing de relacionamento no varejo como ferramenta de fidelização do cliente	43
5 CAPÍTULO 4	47
RESULTADOS E DISCUSSÕES	
5.1. CARACTERÍSTICAS DA EMPRESA	47
5.1.1 Apresentação e análise dos dados da pesquisa de campo	47
6 CONCLUSÃO	59
REFERÊNCIAS	61
APÊNDICE	65

1 INTRODUÇÃO

As organizações administrativas como um todo, durante muito tempo se preocupavam unicamente com o produto e levava em conta somente a aquisição do lucro, decorrente das boas vendas desse produto. O mercado econômico evoluiu, e pensar apenas no lucro da empresa já não é mais o suficiente, pois vive-se num mundo globalizado e totalmente competitivo.

O que se observa é que as mudanças na economia se dão de forma rápida e intensa, gerando para as organizações empresariais incertezas e imprevisibilidade. Nesse contexto, as empresas precisam se adequar às novas tecnologias e buscar cada vez mais instrumentos para que possam sobreviver dentro dessa realidade.

Uma das saídas para enfrentar as mudanças ou mesmo crises é a boa qualidade no atendimento ao cliente, ou seja, o fator pessoal está entre os que leva o cliente a preferir determinado estabelecimento. Nesse contexto, o atendimento é fundamental e os funcionários devem ser prestativos em todos os departamentos, demonstrar que gostam do trabalho que fazem, vestir-se bem para causar boa impressão, tudo isso leva o cliente a ter prazer na hora das compras.

É fundamental compreender que atender o cliente com qualidade não se resume a tratá-lo bem. Mais do que isso, é preciso saber ouvir e acrescentar benefícios a produtos e serviços, objetivando superar as expectativas dele. É necessário que haja um canal de comunicação direto entre empresa e cliente, por meio do qual o primeiro é ouvinte que deve atentar-se para as críticas e sugestões, transformando-as em insumos para a melhoria contínua e especificações de melhores produtos e serviços.

Satisfazer as necessidades dos clientes é uma exigência cada vez mais presente nas empresas de comércio e serviço. À medida que o tempo passa, as organizações buscam novas formas de melhorar e atender essas necessidades, fazendo com que elas sobrevivam e tenham ascensão. Para atender as necessidades dos clientes, não é só com a qualidade do produto que as empresas devem se preocupar, mas com a qualidade dos serviços que prestam (CESTARI; GIMENEZ, 2008).

O fato é que os clientes estão cada vez mais exigentes, seletivos, sofisticados e com elevado grau de expectativas em relação ao atendimento, ou seja, ansiosos para que os problemas sejam prontamente resolvidos. Não se

concebe mais uma organização que não possua foco em seus clientes. Essa satisfação se dá através da avaliação que o consumidor faz em relação a um produto ou serviço. O não atendimento das necessidades e expectativas do cliente gera insatisfação com os serviços e conseqüentemente com a empresa.

Os clientes da era da globalização, sabem o que querem e quais são os seus direitos e buscam cada vez mais serviços e atendimentos de qualidade, e como afirma Kotler e Armstrong (2003, p. 475) “Atrair e reter clientes pode ser uma tarefa difícil. Hoje, os clientes têm à sua disposição uma grande variedade de escolha de produtos e marcas, preços e fornecedores”.

Dito isso, essa monografia tem como tema a qualidade no atendimento ao cliente como diferencial competitivo nas vendas no varejo: estudo de caso na LCF⁴ Moveis e Eletro de Senador Pompeu/CE.

Esta pesquisa busca compreender os seguintes questionamentos: como os atendentes da LCF Moveis e Eletro veem a necessidade da qualidade no atendimento de seus clientes? De que forma este atendimento diferenciado pode trazer vantagens competitivas para a Loja?

Seu objetivo geral é analisar a qualidade no atendimento oferecido aos clientes na LCF Moveis e Eletro de Senador Pompeu/CE.

Os objetivos específicos são: descrever os conceitos de qualidade, história, evolução e importância no atendimento aos clientes; identificar e descrever a teoria e a prática do atendimento ao cliente na empresa e verificar as formas de abordagem dos funcionários com os clientes da LCF Moveis e Eletro de Senador Pompeu/CE.

Esta pesquisa se justifica a partir do momento em que se percebe que o crescimento no número de reclamações para com as organizações prestadoras de produtos e serviços tem sido na área do atendimento. Sendo assim, o debate sobre a qualidade do atendimento ao cliente se torna fundamental para o crescimento das organizações, haja vista ser por meio do bom atendimento que as empresas valorizam a sua imagem, atraem e retêm clientes. Nesse contexto, se verifica o quanto é importante a qualidade no atendimento, pois é nesse setor que a cada dia cresce o número de reclamações no mercado. Sendo assim, ouvir as partes envolvidas para que se identifique motivações, contribuirá para a adoção de

⁴LCF Moveis e Eletro- Nome Fictício do Estabelecimento Comercial Onde Foi Feito Estudo de Caso.

medidas que modifiquem os modos de atendimento aos clientes e assim possa trazê-los de volta.

2 CAPÍTULO 1

METODOLOGIA

Derivada de “método”, do Latim “*methodus*” cujo significado é “caminho ou a via para a realização de algo”. Método é o processo para se atingir um determinado fim ou para se chegar ao conhecimento. Metodologia é o campo em que se estuda os melhores métodos praticados em determinada área para a produção do conhecimento, a parte em que é feita uma descrição minuciosa e rigorosa do objeto de estudo e das técnicas utilizadas nas atividades de pesquisa.

2.1 PERCURSO METODOLÓGICO

A metodologia empregada neste trabalho é de cunho bibliográfico e de pesquisa de campo, tendo como método o estudo de caso, a qual será detalhada no decorrer do trabalho.

Metodologia é a união das palavras gregas *methodos* e *logos* que significam respectivamente organização e estudo sistemático (pesquisa, investigação). Metodologia é o estudo sistemático da organização, das direções a serem percorridas com a finalidade de realizar uma pesquisa ou um estudo (FONSECA, 2002).

Para Gerhard e Silveira (2009) a metodologia envolve basicamente um conjunto de dados iniciais e um sistema de operações, que de acordo com os objetivos predeterminados, devem ser dispostos adequadamente para formular conclusões.

2.1.1 Caracterização da Pesquisa

Tendo em vista o delineamento deste estudo, iniciou-se fazendo o levantamento bibliográfico, da produção já publicado, em forma de livros, revistas, publicações avulsas e imprensa escrita, bem como, a Internet. Esta pesquisa foi feita buscando-se livros, revistas, artigos, teses, internet, etc.

O levantamento bibliográfico é feito a partir de materiais científicos publicados, analisando e discutindo as contribuições culturais e científicas. Ele constitui uma técnica ideal para fornecer ao pesquisador conhecimento teórico e o

treinamento científico que o habilitam para produção de trabalhos originais e pertinentes.

Para Gil (2006), os exemplos mais característicos desse tipo de pesquisa são sobre investigações sobre ideologias ou aquelas que se propõem à análise das diversas posições acerca de um problema.

No entanto, este estudo utilizou a pesquisa de campo para os procedimentos de obtenção dos dados, uma vez que, segundo o autor acima citado, o emprego deste instrumental, nesta etapa da pesquisa, justifica-se pela possibilidade de permitir o acesso a um número maior de sujeitos, além de ser um importante instrumento utilizado nas representações sociais e nas pesquisas qualitativas.

A pesquisa de campo é uma forma de levantamento de dados no próprio local onde ocorrem os fenômenos, por meio da observação direta, entrevistas, questionários e medidas de opinião.

Tendo-se como base a natureza da pesquisa, este trabalho também usou a abordagem qualitativa, pelo fato desta ser analítica e interpretativa, haja vista, que se buscou refletir e explorar os dados coletados de modo a se criar um profundo e rico entendimento do contexto pesquisado.

Fazer pesquisa qualitativa é analisar e interpretar os dados, refletir e explorar o que eles podem propiciar buscando regularidades para criar um entendimento do contexto pesquisado. Pesquisar requer habilidade na coleta de dados e uma escolha metodológica que proporciona uma estrutura para o processo de pesquisa.

Marconi & Lakatos (2009) entendem que a pesquisa qualitativa se preocupa em analisar e interpretar aspectos mais profundos, descrevendo a complexidade do comportamento humano, fornecendo análise mais detalhada sobre os hábitos, atitudes, tendências, dentre outros aspectos que envolvem os atores investigados.

Ainda conforme os autores acima citados, pode-se dizer que esta pesquisa foi também realizada tendo como base para o estudo uma empresa local, com a finalidade de executar uma análise profunda de uma ou poucas questões, visando permitir o seu conhecimento mais bem detalhado.

Em geral, os estudos dessa natureza representam a estratégia preferida quando o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real (YIN, 2005)

Assim sendo, o estudo escolhido oferece uma compreensão abrangente sobre o tema, além de permitir estudar apenas uma unidade, uma instituição ou um grupo, no caso, a LCF⁵ Moveis e Eletro de Senador Pompeu/CE.

2.1.2 Procedimentos de coleta e análise dos dados

No que tange aos procedimentos de coleta de dados, os dados foram obtidos através da observação direta e questionários aplicados ao gestor e funcionários da empresa. Neste caso, o questionário foi o instrumento de coleta de dados desta pesquisa. O questionário é um conjunto de perguntas destinadas a gerar dados necessários para atingir os objetivos de um projeto de pesquisa. Trata-se de um roteiro formalizado destinado à coleta de informações dos entrevistados. (MCDANIEL, 2004).

Assim, nesta pesquisa procedeu-se com o questionário como instrumento para a coleta de dados sendo que o público alvo foi dez (10) funcionários da LCF⁶ Móveis e Eletro de Senador Pompeu/CE tendo como enfoque o tema da qualidade no atendimento ao cliente.

O instrumento de coleta foi constituído, primeiramente, pela identificação do perfil do respondente, deixando-o anônimo, em seguida foram feitas perguntas a respeito do atendimento, bem como do conhecimento quanto da qualidade no atendimento ao cliente na empresa onde trabalham.

Uma vez que os dados forem coletados, trata-se de verificar se essas informações correspondem às hipóteses, ou seja, se os resultados observados correspondem aos resultados esperados pelas hipóteses ou questões da pesquisa. Segundo Marconi e Lakatos (2009, p.167):

Análise é a tentativa de evidenciar as relações existentes entre o fenômeno estudado e outros fatores, e interpretação é a atividade intelectual que procura dar um significado mais amplo às respostas, vinculando-as a outros conhecimentos. Em geral a interpretação significa a exposição do verdadeiro significado do material apresentado em relação aos objetivos propostos e ao tema.

A análise dos dados é um processo constante que faz com que o pesquisador reflita continuamente sobre os dados coletados, dando-lhes um caráter emergente e indutivo. A análise tem como objetivo organizar e sumarizar os dados

⁵ LCF Moveis e Eletro- Nome Fictício do Estabelecimento Comercial Onde Foi Feito Estudo de Caso.

⁶ LCF Moveis e Eletro- Nome Fictício do Estabelecimento Comercial Onde Foi Feito Estudo de Caso.

de maneira a possibilitar o fornecimento de respostas ao problema proposto na investigação. Dessa forma, os dados coletados nesta pesquisa serão tabulados em forma de gráficos para uma melhor compreensão dos leitores, deste trabalho monográfico.

Assim, o presente trabalho foi dividido em quatro capítulos. No primeiro e segundo capítulos foi dado ênfase ao referencial teórico, objetivando mostrar os principais pontos a serem abordados, determinando conceitos sobre a excelência do atendimento ao cliente, sua qualidade e importância, além de discorrer sobre a evolução do varejo no Brasil, sua importância para o desenvolvimento econômico e como as empresas do setor varejista estão investindo para criar a fidelização do cliente a partir do marketing de relacionamento, dentre outras questões pertinentes ao tema.

No terceiro capítulo detalhou-se a abordagem dos procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa de campo com os funcionários da LCF⁷ Moveis e Eletro de Senador Pompeu/CE como sendo o conceito de metodologia, a caracterização da pesquisa, seleção da amostra, a coleta de dados e o tratamento dos dados. No quarto, passou-se a análise e discussão dos resultados da pesquisa de campo.

Espera-se, portanto, que este trabalho, possa colaborar para que as empresas e, em particular, a Loja pesquisada fique cada vez mais cientes da importância do bom atendimento para a satisfação do cliente e sua fidelização e que a mesma possa investir cada vez mais neste diferencial que é o bom atendimento, a fim de obter sucesso num mercado globalizado e tão competitivo.

⁷ LCF Moveis e Eletro- nome Fictício do Estabelecimento Comercial Onde Foi Feito Estudo de Caso.

3 CAPÍTULO 2

QUALIDADE NO ATENDIMENTO AO CLIENTE

A qualidade no atendimento se tornou fator crucial para o desenvolvimento inovador das organizações. Dentro desse contexto será explorado neste primeiro capítulo o histórico da qualidade, conceito e importância da mesma no atendimento ao cliente como fator de sucesso das organizações empresariais.

3.1 HISTÓRIA E EVOLUÇÃO DA QUALIDADE

Não se sabe com exatidão as origens da qualidade, o que se pode identificar nos registros históricos são “formas” instintivas de controle da qualidade. Assim sendo, nos primórdios da civilização, cada ser humano provia suas necessidades com bens adequados (de qualidade) aos seus interesses e sua capacidade de acesso. Os caçadores mais hábeis garantiam a caça de melhor qualidade e sem saber, os antepassados do homem moderno tinham controle sobre a qualidade.

Nos séculos XVIII e XIX, a qualidade era controlada pelos artesãos, que acompanhavam desde a concepção do produto até a sua venda, incluindo as atividades de detecção e correção de erros. Para Lobo (2002, p. 1):

Nesta época, a qualidade era associada ao conhecimento individual de cada artesão, facilitada por sua relação com o cliente e com a produção. [...] A fase da produção artesanal caracterizou-se pela total aproximação entre o produtor e o consumidor. A interação plena entre o produtor e o consumidor propiciava que este passasse diretamente para o produtor suas expectativas. Até hoje, os produtos produzidos naquele período são conhecidos como “melhores” ou de “mais qualidade”, do que os atualmente produzidos.

Com o advento da industrialização, a produção artesanal foi substituída pela produção em massa, caracterizada por uma mão de obra não especializada, que produzia em grande quantidade, o que afetou a qualidade dos produtos. Somente em 1931 a publicação “*Economic Control of Manufactured Products*”, do matemático americano W. A. Shewart revolucionou os conceitos até então praticados como qualidade.

Pela primeira vez, a qualidade foi abordada com um caráter científico, utilizando-se dos princípios da probabilidade e da estatística para inspecionar a produção. Citando novamente Lobo (2002, p. 1) este ressalta:

A fase da revolução industrial provocou grandes mudanças em termos de abordagem da qualidade. O aumento da escalada da produção introduziu o chamado controle da qualidade. Inicialmente com foco na inspeção do

produto final, o controle da qualidade observou uma série de aperfeiçoamentos.

A inspeção em diferentes etapas do processo produtivo, o controle estatístico da qualidade, as cartas de controle, dentre outros, se destacaram. De qualquer forma, o controle da qualidade tinha ênfase na detecção de defeitos. O distanciamento entre quem produzia e quem consumia e a segmentação do controle da qualidade, como consequência da produção seriada, diluíram a responsabilidade pela qualidade e problemas com qualidade dos produtos surgiram com maior intensidade (LOBO,2002).

Oliveira (2004) destaca as fases de evolução da qualidade como sendo três: era da inspeção, era do controle estatístico e era da qualidade total.

Na era da inspeção, o produto era verificado (inspecionado) pelo produtor e pelo cliente, o que ocorreu pouco antes da Revolução Industrial, período em que atingiu seu auge. Os principais responsáveis pela inspeção eram os próprios "artesãos". Nessa época, o foco principal estava na detecção de eventuais defeitos de fabricação, sem haver metodologia preestabelecida para executá-la

Para o autor acima citado, na era seguinte (controle estatístico), o controle da inspeção foi aprimorado por meio da utilização de técnicas estatísticas. Em função do crescimento da demanda mundial por produtos manufaturados, inviabilizou-se a execução da inspeção produto a produto, como na era anterior, e a técnica da amostragem passou a ser utilizada.

Nesse novo sistema, que obedecia a cálculos estatísticos, certo número de produtos era selecionado aleatoriamente para ser inspecionado, de forma que representasse todo o grupo e, a partir deles, verificava-se a qualidade de todo o lote.

No início dessa era, o enfoque também recaía sobre o produto, como no caso anterior. Porém, com o passar do tempo, foi se deslocando para o controle do processo de produção, possibilitando o surgimento das condições necessárias para o início da era da qualidade total.

Na era da qualidade total, na qual se enquadra o período em que estamos vivendo, a ênfase passa a ser o cliente, tornando-se o centro das atenções das organizações que dirigem seus esforços para satisfazer às suas expectativas. A principal característica dessa era é que "toda a empresa passa a ser responsável

pela garantia da qualidade dos produtos e serviços" – todos os funcionários e todos os setores.

Para tanto, é necessário que se pense sobre os processos relacionados à gestão da qualidade de forma sistêmica, de tal modo que os inter-relacionados e interdependências sejam considerados entre todos os níveis da empresa (OLIVEIRA, 2004). Na tabela abaixo, pode-se ver detalhadamente as fases da inspeção de acordo com o autor acima citado.

Tabela 1 – Fases da Qualidade

ERA DA INSPEÇÃO	ERA DO CONTROLE ESTATÍSTICO	ERA DA QUALIDADE TOTAL
1 - Produtos são verificados um a um.	1 - Produtos são verificados por amostragem	1 - Processo produtivo é controlado.
2 - Cliente participa da inspeção	2 - Departamento especializado faz inspeção da qualidade	2 - Toda empresa é responsável
3 - inspeção encontra defeitos, mas não produz qualidade.	3 - Ênfase na localização de defeitos.	3 - Ênfase na prevenção de defeitos.
		4 - Qualidade assegurada

FONTE: OLIVEIRA, (2004).

Como se pode observar pelo quadro acima a qualidade teve diferentes sentidos ao longo de suas principais fases. Além disso, cada setor – seja ele produtivo ou não – estabeleceu princípios ou parâmetros de análise que podem variar entre as organizações e instituições.

A Segunda Guerra Mundial trouxe para a indústria (em particular a americana), a tarefa de produzir enormes quantidades de produtos militares. Nesta época, patrocinado pelo departamento de Guerra, tem grande difusão o controle estatístico da qualidade, tendo como base os estudos do início da década de 30 de Shewart (controle estatístico de processo), de Dodge, Roming (técnicas de amostragem) e outros, em sua maioria provenientes da Bell Laboratories. (BARBOSA ET AL., 2006).

Os métodos estatísticos voltados para as técnicas de amostragem possibilitam uma inspeção mais eficiente, eliminando a amostragem 100%, mantendo, entretanto o enfoque corretivo e não influenciando no enorme número de produtos defeituosos sucateados. Já o controle estatístico do processo inicia a preocupação de detecção das causas dos defeitos e prevenção.

Passada a Guerra, o grande déficit de produtos civis fez com que o final da década de 40 fosse marcada pela ênfase nos prazos de entrega, em detrimento da qualidade, sendo a própria utilização dos métodos estatísticos suspensa em diversas empresas.

O grande aumento na complexidade dos produtos, a partir da década de 50, exige uma maior sofisticação do enfoque da qualidade. Em 1945 é fundada a *American Society for Quality Control* - ASQC, contribuindo para a especialização de profissionais na área de Qualidade. Em 1951, Juran publica a primeira versão de seu Handbook, consolidando e divulgando os conhecimentos da engenharia da Qualidade, e apresentando o conceito de custos da qualidade. Surge também na década de 50 a engenharia da confiabilidade, voltada aos "sistemas complexos", além da indústria eletrônica e aeroespacial.

Especialistas americanos (Juran, Deming, Feigenbaum) levam o controle estatístico da qualidade para o Japão, tendo iniciado um grande movimento naquele país. Nos Estados Unidos surgem programas motivacionais, tendo destaque o programa zero defeitos, de grande sucesso nos anos de 1961-62, na fabricação dos mísseis Pershing na Martin Company, da qual surge Crosby, enfatizando aspectos de gestão e relações humanas.

Esta maior complexidade faz com que a qualidade, até então enfocada exclusivamente com conformidade às especificações, no âmbito das fábricas, passe a ser enfocada de maneira mais ampla, abrangendo do projeto à utilização, e envolvendo todos os departamentos da empresa. Além disso, o enfoque até então quase que exclusivamente corretivo (separação de produtos defeituosos) passa a ter forte conotação preventiva.

Esta importante mudança no enfoque ocorre no início dos anos 60, e tem como marco o livro de Feigenbaum, *Controle Total da Qualidade* (Total Quality Control - TQC), de 1961. A partir desta etapa o TQC desdobra-se em duas linhas distintas: o enfoque ocidental e o enfoque japonês.

Nesse contexto, uma comparação entre as visões de Garantia da Qualidade a partir do enfoque ocidental e enfoque japonês mostra que, enquanto a ênfase, no enfoque ocidental, é voltada para sistemas, aspectos técnicos, especialistas da qualidade e demonstração da qualidade, a ênfase do enfoque japonês é voltada para melhoramento contínuo, aspectos gerenciais e motivacionais, participação de todos os funcionários, satisfação do cliente. Picchi (1993) compara alguns dos

aspectos, que são deferentes entre os enfoques japonês e ocidental conforme tabela 2 abaixo:

Tabela 2 - Comparação entre os enfoques ocidental e japonês

ÊNFASE	ENFOQUE OCIDENTAL	ENFOQUE JAPONÊS
Objetivo	Cumprimento de regulamentações governamentais, códigos e leis	Atendimento das expectativas dos clientes na forma mais econômica possível
Implementação	- Manuais, procedimentos e registros de resultados; - Cada departamento cumpre as suas obrigações para com a qualidade.	- Motivação, conscientização e capacitação do homem; - Forte interação entre os departamentos na busca de objetivos comuns.
Aperfeiçoamento tecnológico	Técnicas de inspeção e controle de qualidade	Engenharia do produto e processo de fabricação
Mecanismos de controle	Auditorias técnicas	Acompanhamento do desempenho em serviço

FONTE: Picchi (1993).

A comparação entre as visões japonesa e ocidental, passam a despertar grande interesse das empresas ocidentais, que buscam uma resposta ao enorme avanço da indústria do Japão. Nesse contexto, os Estados Unidos e o Japão nos anos de 1970 e 1980 representavam as maiores potências no processo da qualidade, embora com pontos de vistas totalmente diferentes na medida em que os EUA investem na visão de mercado e nas necessidades do cliente. O Japão, por outro lado, investe na melhoria contínua de seus processos de qualidade (CORTADA e QUINTELLA, 1994).

Em 1986, a Europa assinou seu tratado de unificação e os doze países comprometidos com o acordo apostaram na qualidade como arma de competitividade no mercado mundial. De lá para cá, os países de todo o mundo têm se esforçado para oferecer aos clientes produtos e serviços de qualidade a fim de se manterem no mercado globalizado.

No Brasil, a preocupação com a qualidade se deu inicialmente em 1980. Porém, somente com a abertura da economia ao mercado internacional, em 1990, as empresas sentiram a necessidade de garantir sua sobrevivência, sendo de extrema necessidade o aumento da produtividade e da qualidade.

A criação do Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade (PBQP), criado pelo governo e a consciência do cidadão enquanto consumidor foram decisivos para o desenvolvimento da qualidade no Brasil. Lobo (2002, p.2) coloca que:

A partir do início da década de 90, vem sendo observado um grande movimento em prol da melhoria da qualidade de produtos e serviços. A criação pelo Governo Federal do Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade, a abertura econômica que expôs as empresas brasileiras a um ambiente de grande competição, a evolução do cidadão brasileiro enquanto consumidor, que passou a exercer mais plenamente seus direitos e deveres, e a estabilização da moeda foram fatores indutores e decisivos para esse movimento.

Como se pode perceber, a década de 1980 e 1990 foi um marco na busca pela qualidade, isso porque a industrialização teve um forte impulso também nesse período, que motivou principalmente as empresas privadas a aderir as novas técnicas de produção, entre elas a Qualidade Total.

Hoje, o movimento de Qualidade Total adotado pelas empresas brasileiras é reconhecido como o segundo maior do mundo. Esse sucesso se deve principalmente a adesão de empresas de todos os setores, indústrias de transformação e construção, comércio, serviços, setor agrícola e, inclusive, o serviço público à Qualidade Total.

Atualmente, existem programas de avaliação da conformidade de produtos de caráter compulsório (estabelecida pelo governo para comercialização) e de caráter voluntário (decisão de avaliação é exclusiva da empresa que fabrica o produto ou fornece o serviço) (LOBO, 2002).

E, as estruturas de credenciamento de organismos de avaliação da conformidade e de laboratórios de calibração e de ensaios são coordenadas pelo Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial – INMETRO, cujas normas são únicas na América Latina e reconhecidas internacionalmente, o que representa uma vantagem competitiva para as empresas brasileiras (LOBO, 2002).

Dentro dessa perspectiva, é extremamente importante saber que existe uma instituição preocupada em estimular a melhorar a qualidade dos produtos e serviços brasileiros, uma vez que qualidade é uma exigência fundamental para aqueles que desejam competir. E muito embora em algumas organizações essa qualidade não

seja total, a sua busca e aperfeiçoamento deve ser constante, para que a organização alcance o sucesso desejado.

3.1.1 Conceito de qualidade

Nunca se falou tanto em qualidade como na atualidade. Em reuniões de dirigentes, em seminários de treinamento, em pesquisas de mercado, nos meios acadêmicos, o tema qualidade tem sido extensa e intensamente explorado. Fala-se muito em qualidade. Mas, afinal, o que é qualidade?

Na verdade, a palavra qualidade tem um amplo significado, ela pode ser interpretada de diversas maneiras, ou seja, ela pode representar busca da satisfação, a excelência e a fidelização, agregando valores aos produtos e serviços adquiridos e destinados.

A definição de qualidade está diretamente relacionada a percepção de cada sujeito. Existem muitas formas de conceituá-la e mais ainda de implantá-la. Muitas pessoas a avaliam pelas aparências, outras, pelo preço, ou seja, há inúmeras interpretações da qualidade. Carpinetti, (2010, p. 13) assim coloca:

Qualidade é uma das palavras-chave mais difundidas junto à sociedade e também nas empresas. No entanto existe certa confusão no uso desse termo. A confusão existe devido a subjetivismo associado à qualidade e também ao uso genérico com que se emprega esse termo para representar coisas bastante distintas.

Segundo Kotler (2000, p.79), “qualidade é a totalidade dos atributos e características de um produto ou serviço que afetam sua capacidade de satisfazer necessidade declaradas ou implícitas”.

Para Longenecker; Moore; Petty (1997, p. 470), “qualidade são aspectos de um produto ou serviço que lhe permitem satisfazer necessidades.”

No entender de Ferreira (1994, p.591):

Qualidade é definida como propriedade, atributo ou condição das coisas ou pessoas capazes de distingui-las das outras e lhes determinar a natureza; numa escala de valores, qualidade é a propriedade que permite avaliar e, conseqüentemente, aprovar, aceitar ou recusar qualquer coisa.

De acordo com Pinheiro et al (2002), “qualidade é o fator que proporciona o retorno do cliente pela segunda, terceira e décima quinta vez”.

Para Lobos (1991), “qualidade é tudo que alguém faz ao longo de um processo para que o cliente, seja de fora ou de dentro da organização, obtenha

exatamente o que desejava, tanto em termos de características ou de custo e atendimento.”

Campos (1992, p.2) sintetiza o conceito de qualidade nos seguintes termos: “um produto ou serviço de qualidade é aquele que atende perfeitamente, de forma confiável, de forma acessível, de forma segura e no tempo certo as necessidades do cliente”.

Hill (1995) percebe qualidade como “uma abordagem geral de gestão estruturada por certos princípios básicos e um conjunto de práticas e técnicas estatísticas para implementá-los.”

Outra definição é dada por LOBOS (1993 p.14) que diz: "Qualidade é tudo o que alguém faz ao longo de um Processo para garantir que um Cliente, fora ou dentro da organização, obtenha exatamente aquilo que deseja — em termos de características intrínsecas, custo e atendimento".

O que se pode constatar na literatura é que existem várias definições de qualidade. Em síntese, todas se direcionam para a valorização do cliente, através da sua satisfação com o produto ou serviço prestados pelas empresas, no entanto ao utilizar o que as mesmas oferecem, os consumidores desejam que tanto os produtos quanto os serviços constituam todas as características desejáveis por eles. Garvin (1988) identifica cinco perspectivas de qualidade conforme a seguir:

a) A visão transcendente de qualidade é sinônimo de excelência inata: uma marca de padrões firmes e alta realização. Este ponto de vista é frequentemente aplicado às artes dramáticas e visuais e afirma que as pessoas aprendem a reconhecer a qualidade somente pela experiência adquirida por exposição repetida. Contudo, do ponto de vista prático, não ajuda sugerir que gerentes ou clientes reconhecerão a qualidade quando a virem;

b) A abordagem baseada em produto considera a qualidade uma variável precisa e mensurável e afirma que diferenças nela refletem diferenças na qualidade de um componente ou atributo que o produto apresenta. Como essa visão é totalmente objetiva, não leva em conta as diferenças em gostos, necessidades e preferências de clientes individuais (ou até mesmo segmentos inteiros);

c) Definições baseadas no usuário partem da premissa de que a qualidade está nos olhos de quem vê. Essas definições equiparam a qualidade com máxima satisfação.

Essa perspectiva subjetiva, voltada para a demanda, leva em conta que clientes diferentes têm desejos e necessidades diferentes;

d) A abordagem voltada para manufatura tem como base a oferta e preocupa-se primordialmente com práticas de engenharia e manufatura (no caso de serviços, diríamos que a qualidade é voltada para operações). Ela focaliza a obediência a especificações desenvolvidas internamente, que muitas vezes são orientadas por metas de produtividade e contenção de custos;

e) Definições baseadas em valor estabelecem qualidade em termos de valor e preço. Considerando o trad-offentre⁸ desempenho (ou conformidade) e preço, qualidade passa a ser definida como a excelência possível com os recursos disponíveis.

Assim, a qualidade no atendimento também pode ser uma filosofia de gestão que procura alcançar o pleno atendimento das necessidades dos clientes e a máxima satisfação das suas expectativas (LACERDA, 2005).

A partir desses conceitos apresentados, nota-se que a qualidade de um produto ou serviço em particular é qualquer coisa que o cliente perceba que ela seja. Há sempre o risco, ao defini-la. Para Gonçalves, et. al (2010, p. 02):

É exatamente a qualidade de um produto ou serviço tangível ou intangível, adquirido, que vai garantir a satisfação do cliente e, conseqüentemente, o sucesso da organização. A qualidade dos serviços prestados por uma empresa consiste nos detalhes da relação do atendimento desse consumidor. O que vai definir se um produto ou serviço é bom são as atitudes do cliente mediante uma série de mudanças no comportamento, atitudes pessoais e atividades da empresa ao passar do tempo e não apenas no momento em que o produto ou serviço está sendo vendido ou prestado. Assim, saber atender as necessidades dos clientes é uma estratégia básica da empresa para enfrentar a competitividade.

Do que foi exposto aqui pode-se dizer que o conceito básico de qualidade é a ausência de defeitos e adequação ao uso. Portanto, a função qualidade potencialmente está direta e decisivamente relacionada ao “ser humano” (às pessoas), reforçando-se assim a perspectiva de que pode ser encarada como uma função de ordem vital, tanto para as organizações quanto para os indivíduos. O fato é que o conceito de qualidade evoluiu para chegar ao que hoje se conhece como Gestão da Qualidade Total

⁸ *Trade-off* ou *tradeoff* é uma expressão em inglês que significa o ato de escolher uma coisa em detrimento de outra e muitas vezes é traduzida como "perde-e-ganha".

Viu-se que a qualidade tem diversos conceitos, que se manifestam de diversas formas de acordo com o contexto histórico das sociedades. Com relação a Qualidade Total, ela é meta perseguida por todas as organizações.

3.1.2 Gestão da Qualidade Total: conceito e evolução

A Era da Gestão da Qualidade Total é uma evolução natural das três Eras que a precederam e está em curso até hoje. Ela engloba a Garantia da Qualidade, o Controle Estatístico da Qualidade e a Inspeção como visto anteriormente, porém seu enfoque valoriza prioritariamente os clientes e a sua satisfação como fator de preservação e ampliação da participação no mercado.

Gestão da Qualidade Total são pensamentos estratégicos que antecedem o agir e o produzir, e também em relação à mudança de postura gerencial e a forma de entender o sucesso de uma organização. Esse termo abrangente, fornece ao leitor uma sensação de totalidade, estando relacionada a ética, moral, qualidade intrínseca, atendimento e segurança. Utiliza-se a palavra 'total' como forma de mostrar que todos os setores da empresa serão incluídos no processo.

A Gestão da Qualidade Total envolve a aplicação progressiva da Qualidade em todos os aspectos do negócio. Neste sentido, a gestão da Qualidade é aplicada em tudo o que se faz na empresa e em todos os seus níveis e áreas, incluindo vendas, finanças, compras e outras atividades não ligadas à produção propriamente dita.

Nesta Era, a alta direção reconhece o impacto da Qualidade no sucesso competitivo da empresa, passando a merecer a sua atenção rotineira e integrando-se na gestão estratégica do negócio.

A Gestão da Qualidade vem tão somente para implantar a total eficiência e sucesso das instituições. A valorização do cliente está em primeiro lugar. Com uma abordagem ampla, tem o objetivo de tornar a empresa mais competitiva, flexível e eficaz construindo um planejamento sólido e compreendendo as atividades exercidas em cada setor da organização. Importante ressaltar que devem participar desse planejamento, pessoas de cada nível hierárquico que poderão colaborar com a organização.

Nesse contexto, quando a qualidade passou a ter como característica principal a melhoria contínua dos processos da empresa e a finalidade de satisfazer

não só o cliente, mas todos que contribuem para funcionamento de uma organização, surgiu um novo conceito: a Qualidade Total. Para Kotler (2000, p. 78):

A Gestão da Qualidade Total (TQM) é uma abordagem para a organização que busca a melhoria contínua de todos os seus processos, produtos e serviços. A qualidade total abrange um processo contínuo e que poderá ser constantemente aperfeiçoado, satisfazendo as expectativas do cliente.

Nessa nova visão de Qualidade Total o foco é o cliente, sua satisfação e suas necessidades atingidas. Assim sendo, conquistar os clientes é superar as suas expectativas, através de serviços e produtos de qualidade. Além disso, o contato com o consumidor se inicia, em suma, por um atendimento, seja por meio das redes sociais, telefone ou pessoalmente. Dessa forma, os gestores precisam estar atentos em oferecer uma recepção de qualidade desde o primeiro contato do cliente com a empresa.

Nesse sentido, o termo Qualidade Total representa a busca da satisfação não só do cliente, mas de todos os que possuem participação, investimento e interesse na empresa, assim como a excelência organizacional em decorrência da aplicação da melhoria contínua em processos dentro de uma empresa.

A Gestão da Qualidade Total (GQT) é uma opção para a reorientação gerencial das organizações e tem como pontos básicos: foco no cliente; trabalho em equipe permeando toda a organização; decisões baseadas em fatos e dados; e a busca constante da solução de problemas e da diminuição de erros.

A GQT valoriza o ser humano no âmbito das organizações, reconhecendo sua capacidade de resolver problemas no local e no momento em que ocorrem, e busca permanentemente a perfeição. Precisa ser entendida como uma nova maneira de pensar, antes de agir e produzir. Implica uma mudança de postura gerencial e uma forma moderna de entender o sucesso de uma organização.

A prática intensiva de conceitos de qualidade total, nas atividades do dia a dia, numa empresa, somará pontos em relação a produtividade, sobrevivência e crescimento dos negócios. No entanto é fundamental que todos os participantes da organização conheçam e se envolvam nessa prática, ou seja, preparar os colaboradores da empresa para prestar um atendimento de qualidade e assim encantar e satisfazer o consumidor é fundamental para não o perder para a concorrência.

A GQT é um processo indispensável à sobrevivência organizacional. Ainda mais, em um contexto competitivo, o qual tem obrigado as empresas a

desenvolverem ainda mais flexibilidade, qualidade e inovação. Portanto, a GQT surge com a finalidade de desenvolver e consolidar suas práticas voltadas a melhoria contínua.

Um sistema de GQT eficiente é aquele que conta com o comprometimento de todos os funcionários da empresa, sabendo que a implantação e o gerenciamento da qualidade total fazem parte de um processo complexo e não intermitente, tal qual um ciclo, voltado às preferências dos clientes. Portanto, são necessárias várias adaptações e implantação de uma cultura de inovação no processo de GQT para que seja capaz de fomentar a sobrevivência organizacional verdadeiramente duradoura.

3.1.3 Qualidade no atendimento ao cliente

As empresas podem conquistar clientes e superar a concorrência realizando um melhor trabalho de atendimento e satisfazendo as necessidades do cliente. Assim fazer certo da primeira vez, em todos os requisitos necessários para o cliente, é a maneira mais fácil de moldar a imagem positiva, satisfazê-lo e conservá-lo. Mas o que é cliente?

O cliente é a pessoa que compra produtos das empresas para consumo próprio ou distribuição dos mesmos. É, sem dúvida, a pessoa mais importante em qualquer tipo de negócio, pois tudo depende dele. Ele é a razão do trabalho.

O cliente não significa apenas dinheiro no caixa, ele é, antes de tudo, um ser humano e precisa ser tratado com respeito e consideração. Sem clientes, as portas de qualquer empresa seriam fechadas. Para Kotler (2005), p. 49):

Um Cliente é a pessoa mais importante do mundo neste escritório... Quer ele se comunique pessoalmente ou por carta.

Um Cliente não depende de nós... Somos nós que dependemos dele.

Um Cliente não interrompe nosso trabalho... Ele é a finalidade dele. Não estamos fazendo um favor ao atendê-lo... Ele é que está nos fazendo um favor dando-nos a oportunidade de fazê-lo.

Um Cliente não é alguém com quem discutir ou debater. Ninguém jamais venceu uma discussão com um cliente.

Um Cliente é uma pessoa que nos traz seus desejos. É nossa obrigação lidar com esses desejos de maneira lucrativa para ele e para nós.

Pode-se identificar quatro tipos de clientes de acordo com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), (2010):

- a) Cliente pessoal: É aquele com quem convivemos diariamente, influenciando nossas vidas e suprindo nossas necessidades emocionais e sociais. Mantê-lo

satisfeito nos garante paz de espírito, apoio, reconhecimento, compreensão e realização enquanto pessoa.

- b) Cliente da concorrência: Cliente externo que compra dos concorrentes e não de nós. Este cliente, somado aos nossos clientes, forma o que chamamos de mercado atual. É necessário analisá-lo para descobrir o que o faz comprar dos concorrentes, estabelecendo estratégias para conquistá-lo.
- c) Cliente interno: Aquele que trabalha dentro da empresa, trocando informações, trabalho e cooperação. Cliente que faz todo o processo, desde o atendimento inicial até a finalização do serviço. Por esse motivo, antes de incentivar processos de fidelização de clientes, devemos olhar para dentro de casa e lembrar que a fidelização começa com nossos colaboradores.
- d) Cliente externo: Aquele que compra e paga seus produtos e serviços. É a verdadeira razão de ser das empresas. Merece o máximo de atenção e, para ele, as estratégias de fidelização são essenciais, pois este cliente traz o resultado esperado pelas empresas.

Para Albrecht e Bradford (1992, p. 17), ninguém nunca descobriu quem foi o autor do texto que segue, porém, o mesmo tem sido usado por empresas há muitos anos. Para os autores a definição merece reconhecimento por ter dado uma excelente resposta à pergunta “o que é um cliente” como visto no quadro abaixo:

Quadro 1 – O que é um cliente?

O QUE É UM CLIENTE?

O cliente é a pessoa mais importante em qualquer tipo de negócio.

O cliente não depende de nós. Nós é que dependemos dele.

O cliente não interrompe nosso trabalho. Ele é o propósito do nosso trabalho.

O cliente nos faz um favor quando entra. Nós não estamos lhe fazendo nenhum favor esperando por ele.

O cliente é uma parte essencial do nosso negócio – não uma parte descartável.

O cliente não significa só dinheiro em caixa registradora. É um ser humano com sentimentos, que precisa ser tratado com todo o respeito.

O cliente merece toda atenção e cortesia possível.

Ele é o sangue de qualquer pessoa. É ele que paga o seu salário.

Sem o cliente você fecharia as suas portas.

Nunca esqueça disso.

FONTE: Albrecht; Bradford, (1992, p 17).

O foco da necessidade, desejo e satisfação do cliente, torna-se um diferencial para as empresas. Sem a existência dos mesmos, não tem sentido o funcionamento das organizações, por isso a importância de pesquisar e estudar o comportamento, as insatisfações e tendências dos consumidores. Albrecht e Bradford (1992, p. 1) ressalta ainda que:

Para que sua empresa seja bem-sucedida, você precisa vender aquilo que o cliente quer comprar; para saber o que ele quer, você precisa saber quais são as suas vontades, necessidades, atitudes e tendências de compra. Portanto, é preciso que você execute uma abordagem sistemática para entrar em contato com seus clientes, de forma tal que esse conhecimento resulte numa vantagem competitiva no mercado.

De acordo com a citação fica claro que o cliente é a razão da existência de uma organização. Atendê-lo bem e com qualidade, ouvi-lo, dar atenção às suas necessidades e saber o que ele espera da sua empresa, torna-se cada vez mais importante para as organizações.

O fato é que a preocupação com a satisfação do cliente é uma constante nas empresas que se colocam como competitivas no mundo atual. Não se concebe mais uma organização que não possua foco em seus clientes. Essa satisfação se dá através da avaliação que o consumidor faz em relação a um produto ou serviço. Para Freemantle (1994, p.13):

O atendimento ao cliente é o teste final. Você pode fazer tudo em termos de produto, preço e marketing, mas, a não ser que você complete o processo com um atendimento ao cliente incrivelmente bom, corre o risco de perder negócios ou até mesmo sair do negócio.

O não atendimento das necessidades e expectativas do cliente gera insatisfação com os serviços e conseqüentemente com a empresa. De acordo com Wallker (1991, p. 122) os dez mandamentos de bom atendimento ao cliente são:

1. Atenda bem todas as pessoas - supere uma eventual má impressão inicial que o Cliente, por ventura, tenha causado: sorria! Seja cortês e paciente utilizando sempre o tratamento “senhor” e “senhora”.
2. Atenda de imediato - não deixe o Cliente esperando. Aja com rapidez. “Por favor, aguarde que vou atendê-lo(a) em seguida...” é uma maneira de pedir paciência ao Cliente. Mas lembre-se: rapidez não é sinônimo de afobação e nervosismo.
3. Dê atenção ao cliente - o cliente mais importante é aquele que está na nossa frente conversando conosco. É essencial que ele perceba isso.
4. Mostre boa vontade - o cliente precisa ver em nós o interesse em satisfazê-lo. Procure entender como ele se sente e como ele gostaria de ser tratado.
5. Preste orientação segura - primeiro é necessário identificar a necessidade do Cliente e depois, de maneira segura, dar as devidas

orientações. Se você não sabe como orientá-lo, diga isso a ele e vá buscar a solução com alguém que conheça o assunto.

6. Utilize vocabulário do cotidiano - devem ser utilizadas palavras de fácil entendimento sempre evitando as gírias. Evite também usar as siglas internas, que em si não digam nada. Fique certo de que o cliente entendeu suas orientações.

7. Não dê ordens - o Cliente não gosta de ser mandado! Em vez de “entre na fila” diga “por favor, aguarde na fila”.

8. Não discuta com o cliente - de que adianta ganhar a discussão e perder o Cliente? Não encare as reclamações do Cliente como uma crítica pessoal a você. Ouça o Cliente irritado sem interrompê-lo. Se assim mesmo ele não se acalmar, encaminhe-o ao Gerente do setor competente.

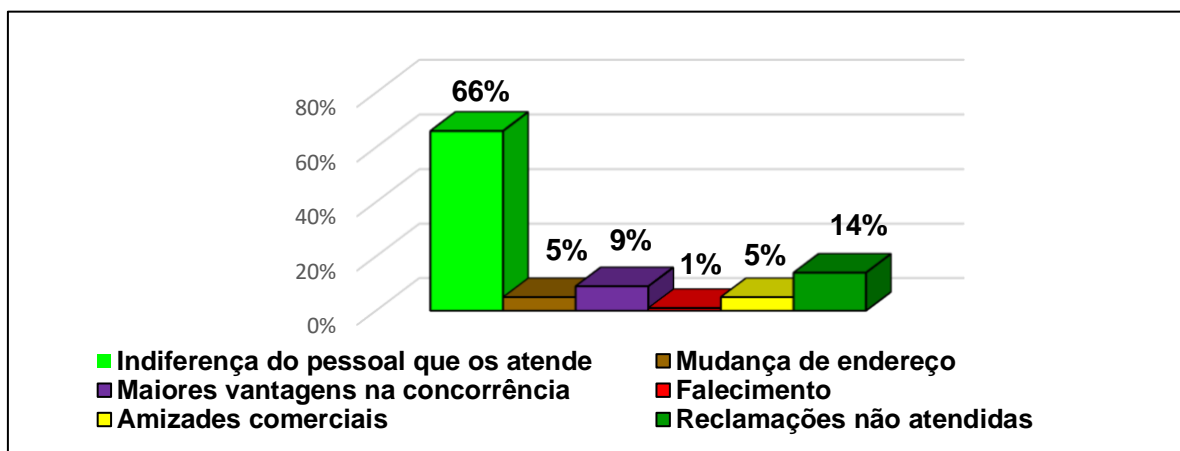
9. Fale a verdade - trate o Cliente sempre com honestidade. Mesmo não sendo agradável, é melhor assumir uma eventual falha do que dar ao Cliente a impressão de que está escondendo informações ou omitindo problemas.

10. Crie e sugira soluções - busque, com sua equipe, soluções criativas para a melhoria do atendimento. Lembre-se: você é o ouvido da empresa.

O atendimento ao público não é apenas o simples ato de atender o cliente, está baseado na ação de escutar, tratar adequadamente e buscar soluções que satisfaçam as necessidades do mesmo, ou seja, é uma busca constante de compreender e solucionar os problemas de seus possíveis clientes.

O mal atendimento ao público constitui o principal motivo pelo qual as empresas perdem clientes. Para obter um bom atendimento as empresas precisam investir cada vez mais no desenvolvimento dos seus recursos humanos, ou seja, para buscar a qualidade é preciso ter pessoas competentes e organizadas, que estão dispostas a oferecer um serviço que possa encantar o cliente. No gráfico abaixo é possível observar as principais causas da perda de clientes:

Gráfico 1 – Porque se perde um cliente



Fonte: Marques, 2006.

Como se pode ver pelo gráfico acima, inúmeras são as causas por que as empresas perdem clientes, todavia o atendimento configura-se como a principal delas, pois conforme ressalta Bezerra, (2013, p. 09) “quem nunca passou pelo desprazer de ser mal atendido, seja em ambientes públicos ou privados; quem nunca falou ou ouviu alguém dizer: o local é bonito, animado, mas o atendimento é péssimo!”.

Assim sendo, seja em organizações públicas ou privadas, no varejo ou no atacado, a necessidade de melhoria na qualidade dos serviços e produtos, aliada ao bom atendimento é fundamental para a fidelização do cliente e para o sucesso empresarial.

4 CAPÍTULO 3

RELAÇÃO ENTRE VAREJO E QUALIDADE NO ATENDIMENTO AO CLIENTE

Discutir os assuntos relacionados ao varejo e a qualidade no atendimento ao cliente sempre é de relevância. Daí se discorrerá sobre a história e a evolução do varejo no Brasil, sua importância para o desenvolvimento econômico e como as empresas do setor varejista estão investindo para criar a fidelização do cliente a partir do marketing de relacionamento.

4.1 O SETOR VAREJISTA NO BRASIL: SURGIMENTO E EVOLUÇÃO

Precisar o período em que as atividades comerciais foram inventadas é um tipo de tarefa praticamente impossível de ser cumprida. Contudo, pode-se realizar uma breve projeção sobre como as primeiras trocas comerciais apareceram no cotidiano de certas civilizações. Inicialmente, deve-se imaginar que nas primeiras comunidades cada indivíduo ou chefe familiar detinha um tipo específico de habilidade de trabalho.

Os primeiros registros da atividade do varejo no mundo datam da Antiguidade, na época em que Atenas, Alexandria e Roma foram grandes áreas comerciais e os gregos antigos eram conhecidos como grandes comerciantes.

Portanto, é seguro dizer que a prática do comércio varejista existe desde tempos imemoriais, logo depois do homem deixar de ser um indivíduo nômade, fixando-se em terras onde pudesse realizar o cultivo de alimentos e se estabelecer com ânimo definitivo.

Para que a produtividade desse trabalhador se ampliasse, era necessário que ele gastasse um número maior de tempo na realização de suas atividades. Desse modo, garantiria o sustento de sua família com a coleta ou produção necessária para certo intervalo de tempo. Apesar de ser uma solução eficiente, esses trabalhadores não teriam condições suficientes para dedicar seu tempo à realização de outras atividades que também integravam seu universo de necessidades essenciais.

Dessa forma, um trabalhador poderia recorrer aos produtos de um outro para que então pudesse satisfazer as suas necessidades. Por exemplo, um

pescador poderia trocar parte de sua mercadoria com um agricultor que tivesse batatas disponíveis para a troca.

Torna-se inevitável que em várias dessas comunidades, localizadas em diferentes regiões, sejam produzidos bens diferentes das outras em excesso, nascendo inevitavelmente a prática da troca por outro produto de seu interesse (caracterizando o escambo) e, mais tarde, a troca envolvendo o dinheiro como se conhece hoje. Assim, as primeiras atividades comerciais se baseavam em trocas naturais em que as partes estipulavam livremente a quantidade e os produtos que poderiam envolver as suas negociações.

Com o passar do tempo, vê-se que essas trocas comerciais se tornaram cada vez mais complexas e envolviam uma gama cada vez maior de produtores. Em algumas situações, o produto de troca oferecido por um trabalhador não era aquele que atendia às demandas de outro. Além disso, a comercialização de determinadas mercadorias de grande porte e de difícil transporte poderia tornar as trocas diretas muito complicadas para as partes envolvidas.

Surgem então os locais apropriados para se realizar as trocas de excedentes das comunidades, que recebem o nome de feiras ou mercados, se realizadas em praças no centro das cidades, sendo que aquelas realizadas em uma construção, de modo mais requintado e com maior variedade de produtos receberam o nome de bazar, ainda muito comuns nos países árabes e na Turquia.

Foi então que as primeiras moedas apareceram como um meio de dinamizar as atividades comerciais entre os povos. Além de serem aceitas como meio de troca, as moedas deveriam ser de fácil transporte, possuir valores fracionados, ter grande durabilidade e não deveriam ser feitas de um material mais importante para outro tipo de atividade. Naturalmente, todas essas qualidades para uma moeda foram definidas por um longo processo, até que as ligas de metal fossem empregadas como forma de pagamento. Conforme define Las Casas (2006, p. 18):

O comércio existe desde a antiguidade, descobertas em antigas ruínas evidenciam a existência de atacadistas e varejistas. Contudo, o início do varejo como elemento intermediário dos sistemas produtivos ocorreu no século XIX, nos Estados Unidos e Inglaterra, com o aparecimento das chamadas general stores (lojas de mercadorias diversas), nas quais se comercializava praticamente de tudo: alimentos, tecidos, utilidades domésticas, armas e munições, ferramentas e diversos outros.

A história do comércio no Brasil, como não poderia ser de outra forma, está intimamente ligada à história do povoamento da terra. A primeira forma de comércio

de que se tem notícia em terras brasileiras existiu sob a forma do escambo. Era como os primeiros exploradores arregimentavam a mão-de-obra indígena para a derrubada das imensas árvores de pau-brasil, nossa primeira riqueza, em troca de quinquilharias e bugigangas.

O comércio propriamente dito nasce com as formações populacionais nas primeiras vilas litorâneas, orientado quase que totalmente para a exportação, tendo como principal mercadoria o açúcar. A cultura da exportação é simultânea ao nascimento de uma sociedade baseada no latifúndio e no escravismo, estável, enraizada e permanente, porém voltada para fora.

O comércio se restringia, portanto, aos empórios de importação de escravos e manufaturas e de exportação de açúcar, e posteriormente ouro, pedras preciosas e outras poucas mercadorias.

Eis que surge então os tropeiros, que passaram a abastecer os centros populacionais surgidos nas Minas Gerais a partir de São Paulo, por meio das mulas que eram trazidas do sul, dos territórios então espanhóis, em troca de contrabando de aguardente e tabaco. Esses tropeiros, em sua longa viagem do sul do Brasil até Minas Gerais, acabaram por formar muitas povoações ao longo do caminho, destacando-se a cidade de Sorocaba, cuja feira anual recebia negociantes e tropeiros de toda parte. Por volta de 1750 vendiam-se ali mais de 10 mil mulas a cada ano.

Vários estudos apontam a figura do tropeiro como um agente mercantilista de muita importância nos primórdios da atividade varejista no país, uma vez que eram responsáveis pelo transporte e comercialização de alimentos e demais mercadorias do litoral até as regiões interioranas (LAS CASAS, 2006).

Com a evolução da sociedade brasileira, essa ideia de varejo foi trocada pelas plantações de produtos básicos como algodão, que eram colhidos e revendidos em grandes armazéns.

O varejo no Brasil se expande junto com a sociedade desenvolvendo técnicas mercadológicas que passaram a fazer parte da realidade das empresas varejistas, uma vez que, com a expansão dos mercados, também houve o aumento e diversificação de produtos da concorrência.

Outro aspecto evolutivo do varejo foi a venda em pequenas quantidades de determinados produtos. Antigamente eram revendidos em sacas, como é o caso do açúcar e do café. No atual momento estes são agora vendidos em quantidades cada

vez menores. Uma adaptação à realidade familiar brasileira, em que o número de filhos e de habitantes, em uma mesma casa, é cada vez menor.

A colônia varejista do Brasil evoluiu e hoje é caracterizada pelas grandes plantações de commodities. Por isso, mais do que nunca, as empresas atuais precisam investir na diversificação para sobreviver. Se antes, um armazém de secos e molhados já era considerado uma grande inovação, hoje as ideias de transformação do varejo precisam ser muito mais rápidas. Trata-se da melhor forma de atrair clientes.

No Brasil, o varejo ficou marcado por um longo tempo pelo comércio varejista em ruas, representado por pequenas lojas e vendedores ambulantes. Posteriormente, houve a mudança para a venda de mercadorias e também para a prestação de serviços em shoppings, que atraíam e cativavam clientes a procura de comodidade e segurança.

O sistema atual do varejo começou a ser estruturado no Brasil no final do século XIX, paralelamente ao início do processo de industrialização e do surgimento dos meios de transporte e vias de acesso às cidades. Atualmente, o comércio varejista pode apresentar algumas características interessantes no Brasil como a existência de vários tipos de lojas e centros de compra (COBRA, 2001).

A grande maioria dos comércios varejistas no país é constituída de pequenas lojas, como bazar, armarinhos, tecidos, papelaria, tapeçaria, vestuário, farmácia, armazém, vendas, artigos diversos, além de pequenos prestadores de serviços como sapateiros, chaveiros, borracheiros, etc. Esses pequenos negócios são caracterizados pelo pequeno volume de negócios que fazem e pela maneira peculiar de administração, geralmente geridos por um ou dois proprietários (COBRA, 2001).

O varejo é uma unidade de negócio que compra mercadorias de fabricantes, atacadistas e outros distribuidores e vende diretamente a consumidores finais e eventualmente aos outros consumidores. Consideram-se estabelecimentos varejistas aquelas empresas em que mais de 50% de suas operações são decorrentes de vendas a varejo. De acordo com Parente (2011, p.22):

Varejo consiste em todas as atividades que englobam o processo de venda de produtos e serviços para atender a uma necessidade pessoal do consumidor final. O varejista é qualquer instituição cuja atividade principal consiste no varejo, isto é, na venda de produtos e serviços para o consumidor final.

Quando se fala em varejo, logo surge na mente a imagem de uma loja. Porém, as atividades varejistas podem ser realizadas também pelo telefone, pelo correio, pela internet, e também na casa do consumidor.

Quando fabricantes e atacadistas vendem diretamente para o consumidor final, estão também desempenhando atividades de varejo, porém não são considerados como varejo, pois essa não é sua principal fonte de receita. O varejista difere do atacadista, pois o atacado consiste no processo de venda para clientes institucionais que compram produtos e serviços para revendê-los ou como insumo para suas atividades empresariais. Ainda de acordo com Parente (2011, p. 23):

O varejista faz parte dos sistemas de distribuição entre o produtor e o consumidor, desempenhando um papel de intermediário, funcionando como um elo de ligação entre o nível do consumo e o nível do atacado ou da produção. Os varejistas compram, recebem e estocam produtos de fabricantes ou atacadistas para oferecer aos consumidores a conveniência de tempo e lugar para a aquisição de produtos.

Apesar de exercerem uma função de intermediários, assumem cada vez mais um papel proativo na identificação das necessidades do consumidor e na definição do que deverá ser produzido para atender as expectativas do mercado. As organizações varejistas são variadas e novas formas continuam surgindo (PARENTE, 2011).

Hoje os consumidores podem comprar bens e serviços em uma ampla variedade de lojas. Os tipos de lojas de varejo mais importantes classificam-se em oito categorias, conforme Barbosa e Benetti (2010):

- a) Lojas de Especialidade – vendem uma linha de produtos estreita com um profundo sortimento dentro dessa linha;
- b) Lojas de Departamentos – vendem várias linhas de produtos, tipicamente roupas, móveis e utilidades domésticas;
- c) Supermercados – operam com custo baixo, margem de lucro pequena, volume elevado de vendas, autosserviço projetado para atender às necessidades totais dos consumidores em termos de alimentos, produtos de higiene pessoal e de limpeza e produtos para a manutenção do lar;
- d) Lojas de Conveniência – são lojas relativamente pequenas, localizadas próximo às áreas residenciais, permanecendo abertas além do horário normal e sete dias por semana. Vendem uma linha limitada de produtos de conveniência de alta rotatividade;

- e) Lojas de Descontos – vendem mercadorias padronizadas a preços mais baixos porque trabalham com pequenas margens e grande volume;
- f) Varejos de Liquidação – compram a preços baixos no atacado e transferem parte da vantagem aos consumidores. Trabalham com sortimento variável e mutante de produtos de alta qualidade, frequentemente, pontas de estoque, números e modelos esparsos obtidos a preços reduzidos de fabricantes ou de outros varejistas;
- g) Superlojas – o espaço de venda médio das superlojas é de aproximadamente 11.000 m². Visam atender à necessidade total dos consumidores para compras rotineiras de alimentos e de itens não-alimentícios;
- h) Showrooms de Catálogos – vendem uma seleção ampla de bens de marcas conhecidas que permitem markup alto, giro rápido e desconto nos preços. Os consumidores escolhem os bens em catálogos, que depois são retirados na área de expedição do showroom.

Assim, desde o século XV o comércio varejista vem experimentando uma especialização cada vez maior, onde surgem constantemente gêneros que antes não eram cogitados como objeto de comércio, como por exemplo as lojas de produtos homeopáticos, ou mesmo os estúdios de tatuagem.

Mas, ao mesmo tempo em que os gêneros comerciáveis vão cada vez mais se multiplicando, as chamadas "cadeias de lojas" vão tomando conta de muitas das áreas tradicionais do comércio varejista, como é o caso dos hipermercados, os shoppings, as lojas de roupas de grife, as grandes lojas do setor de lanches, entre outras, deslocando assim aquele tipo de estabelecimento comercial familiar, que passa de pai para filho, em uma tradição de décadas.

Ao final deste pequeno resgate histórico é possível perceber que o varejo surgiu com a Colônia e foi simultaneamente agente e paciente das transformações que ocorreram ao longo da história do Brasil. As mudanças foram vertiginosas nos últimos setenta anos. O varejo tem se mostrado capaz de incorporar velozmente as mudanças tecnológicas que têm levado o setor a recriar-se continuamente. O futuro certamente reserva surpresas ainda maiores.

4.1.1 Importância do setor varejista para o desenvolvimento econômico

A importância do varejo no cenário mundial é ponto inquestionável pelos estudiosos da administração e principalmente por aqueles que atuam na área de

marketing. O varejo é um dos maiores setores da economia mundial e está atravessando um período de mudanças drásticas e excitantes.

Um dos maiores setores da economia mundial, o varejo está cada vez se modificando e se expandindo. A “venda” da esquina se transformou em uma empresa sólida e eficiente, detentora de alta tecnologia, deixando de ser apenas um lugar para se comprar produtos.

O Varejo vem assumindo uma importância crescente no panorama empresarial no Brasil e no mundo. Notícias sobre varejo aparecem quase diariamente nos cadernos econômicos dos principais jornais brasileiros. Com o acelerado ritmo de consolidação que vem caracterizando as atividades varejistas brasileiras, um número crescente de varejistas aparece na relação das maiores empresas do Brasil.

À medida que as empresas varejistas se expandem, passam a adotar avançadas tecnologias de informação e de gestão, e desempenham papel cada vez mais importante na modernização do sistema de distribuição e da economia brasileira.

Atualmente, o varejo é responsável pela disponibilização do produto para o consumidor nunca vista na história do capitalismo. Seu aperfeiçoamento chegou a tal ponto que atacadistas e fabricantes passaram a depender, quase que exclusivamente de sua existência para colocar seus produtos no mercado.

O surgimento dos varejistas de massa – grandes redes de varejo – com uma enorme proximidade do consumidor, coloca o varejo como o novo “chefe” da cadeia de distribuição. Segundo Engel, *et. al.* (2000, p. 525):

O produto mais bem projetado, produzido e anunciado não vale nada até que os varejistas o tornem disponível para os consumidores no formato de resposta rápida a custos que criem consumidores satisfeitos. Nesse sentido, os varejistas proporcionam enormes benefícios para os consumidores.

Donos de números gigantescos, fruto de fatores como a estabilização da economia, quando o capital até então empregado no mercado financeiro, deslocou-se para a atividade comercial a entrada de redes de varejo internacionais e, ainda, o avanço da tecnologia, que permitiu a criação de novos produtos. O varejo brasileiro tornado mais atrativo, assume importante papel na cadeia de distribuição e na economia. Para Churchill e Peter (2000, p. 417):

Para se ter uma ideia, o número de pessoas que trabalham no comércio varejista é três vezes maior do que o de trabalhadores no comércio

atacadista. Os dados da Abras (Associação Brasileira de Supermercados) são impressionantes: 666 mil empregados diretos, 2 milhões de empregos indiretos, 12, 7 milhões de metros quadrados, 51,502 pontos de venda, representando 6% do PIB brasileiro (55, 5 bilhões de reais). Na última década, o número de varejistas cresceu 29, 5% com uma taxa média anual de 2,6%.

O varejo consiste em todas as atividades que englobam o processo de venda de produtos e serviços para atender a uma necessidade pessoal do consumidor final. O varejista é qualquer instituição cuja atividade principal consiste no varejo. Reforçando a ideia, o varejo está localizado estrategicamente entre os fornecedores e os consumidores, o que lhe confere um papel de fundamental importância como intermediador na cadeia de suprimentos, sendo responsável por:

- a) Abranger todas as atividades que englobam o processo de venda de produtos e serviços para atender a uma necessidade pessoal do consumidor final;
- b) Facilitar o acesso dos consumidores aos produtos e serviços que desejam adquirir, fornecendo condições de armazenagem e entrega dos produtos;
- c) Dividir os lotes, permitindo que os fabricantes vendam grandes quantidades e que os consumidores tenham acesso aos produtos em lotes menores, o que atende melhor às necessidades de ambas as partes;
- d) Garantir o fornecimento de uma variedade de serviços e produtos, inclusive de marcas concorrentes, para facilitar a comparação e a escolha por parte dos consumidores;
- e) Esclarecer as dúvidas dos consumidores com relação a um determinado produto ou serviço.

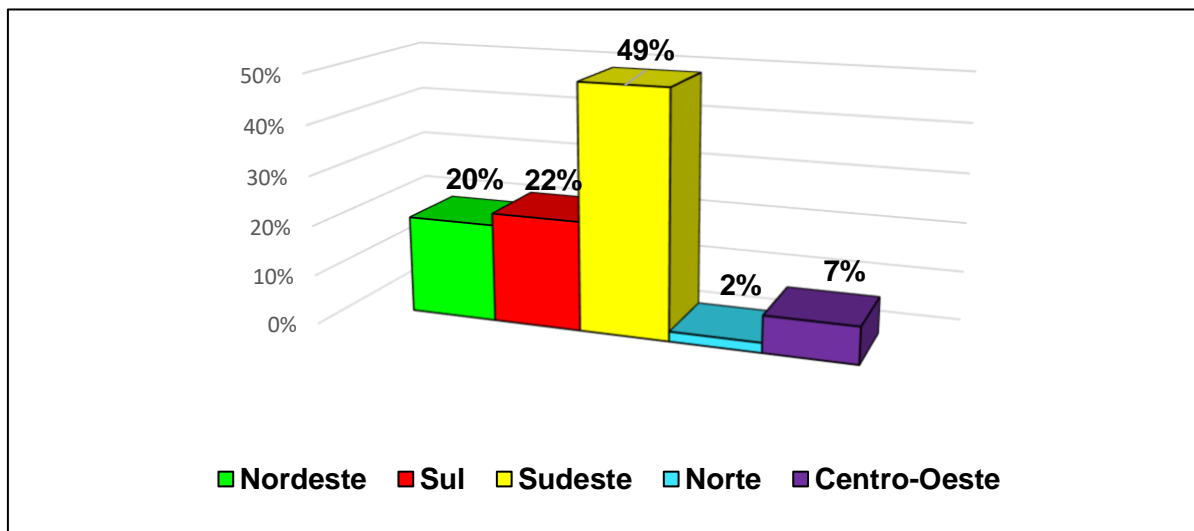
O varejo é o tipo de empresa ou negócio que tem como uma das principais características estar relacionado diretamente ao cotidiano das pessoas, das comunidades, das regiões, enfim, da sociedade brasileira. Em todas as localidades do país existe algum estabelecimento de comércio que vende bens e serviços ao consumidor final e que, normalmente, tem uma ligação íntima com uma região e com a própria cultura local.

A importância do varejo no cenário econômico brasileiro vem sendo cada vez mais reconhecida e destacada. Além de gerador do maior número de empregos formais no país, o setor exhibe, especialmente nos últimos quatro anos, números expressivos de crescimento e consistentes indicadores de modernização. De acordo com o Centro de Excelência em Varejo, CEV (2004, p. 1):

O varejo vem assumindo uma importância crescente no panorama empresarial do Brasil e do mundo. Notícias sobre varejo aparecem quase diariamente nos cadernos econômicos dos principais jornais brasileiros. À medida que as empresas varejistas se expandem, passam a adotar avançadas tecnologias de informação e de gestão e desempenham papel cada vez mais importante na modernização do sistema de distribuição e da economia brasileira. Com um volume anual de vendas superior a R\$ 100 bilhões, vendidos por meio de cerca de um milhão de lojas, representando mais de 10% do PIB brasileiro, as atividades varejistas desempenham um papel de relevante importância no cenário econômico do Brasil.

O varejo, na atualidade, vem se destacando devido às grandes transformações ocorridas na sociedade e pela sua importância como uma das ferramentas do composto mercadológico estudado na área de marketing sob o prisma da distribuição e do ponto de venda. O fato é que o setor do varejo vem aumentando consideravelmente sua importância no panorama empresarial brasileiro e um número crescente de varejistas figura na relação das maiores empresas do país. O varejo está presente em todas as regiões do país conforme demonstra o gráfico abaixo:

Gráfico 2 – Estabelecimentos do comércio varejista por região



FONTE: IBGE, 2013.

Como se pode observar pelo gráfico, o sistema de varejo está presente em todas as regiões do Brasil, configurando-se como um importante setor de alavancada da economia brasileira.

O comércio varejista segue como principal motor do Produto Interno Bruto (PIB) nacional. Segundo o IBGE (2013), as vendas do setor cresceram, em média,

5,3% ao ano de 2001 a 2013. O desempenho é bem superior ao de outros países emergentes.

Assim sendo, o varejo tem se destacado como um forte componente do crescimento econômico brasileiro, porém, para que o mesmo permaneça em crescimento faz-se necessário que os varejistas se atualizem e treinem seu pessoal.

No contexto atual, em que as mudanças acontecem de maneira cada vez mais rápida, atualizar e reciclar o conhecimento da equipe de vendas constantemente se torna ainda mais importante para o sucesso de uma empresa do ramo varejista. É necessário que busquem novas técnicas de vendas, enfim, invistam em marketing, se quiserem permanecer no mercado.

i. Marketing de relacionamento no varejo como ferramenta de fidelização do cliente

Como dito anteriormente, o setor varejista está em grande expansão e conforme se expande são necessárias estratégias diferenciadas, novas tecnologias e mudanças no relacionamento com clientes e fornecedores. Neste cenário, o grande fator de diferença nas empresas é a vantagem competitiva, ou seja, o valor que se cria para o consumidor e que ultrapassa o custo, que advém do fato da empresa operar com baixo custo ou com diferenciação.

Uma pesquisa conduzida pela empresa sueca Better Business World Wide mostrou um dado preocupante com relação ao atendimento das lojas, trazendo o Brasil em penúltimo lugar no quesito qualidade de atendimento. Cerca de 25% dos consumidores apontam que não receberam ao menos um sorriso durante a últimas compras que fizeram.

O varejo é considerado, nos dias atuais, o elemento mais importante na cadeia de distribuição, pois é mais próximo a ele que se encontram os consumidores finais. Hoje, o varejo é considerado como o principal ambiente das decisões de consumo dos consumidores finais. Diante das estatísticas o sucesso do marketing no varejo não está somente em satisfazer ou encantar: é preciso ter compromisso com o cliente. Mas o que é marketing de varejo?

Marketing é uma palavra em inglês derivada de *Market*, que, traduzido para o português, significa mercado. Utiliza-se a palavra marketing para expressar uma ação voltada para o mercado. Com base nessas informações, pode-se dizer que a empresa que pratica marketing tem o mercado como a razão e foco de suas ações.

O conceito moderno de marketing surgiu na década de 1950, momento em que a industrialização mundial acirrou a concorrência entre as empresas, já não bastava somente produzir produtos e serviços com qualidade e a custo competitivo para que as receitas e lucros fossem alcançados, pois os clientes passaram a ter o poder de escolha, e passaram a selecionar a alternativa que lhes proporcionasse a melhor relação entre custo e benefício.

Após as empresas perceberem que a decisão final de compra estava nas mãos dos clientes, começaram a adotar algumas práticas como pesquisa, análise de mercado, adequação do produto, baseadas nas necessidades e características dos clientes, divulgação dos benefícios de seus produtos em veículos de massa, promoção de vendas, expansão e diversificação dos canais de distribuição.

As empresas passaram a orientar suas ações e decisões para o mercado, surgindo assim novos conceitos como “empresa orientada para o mercado”, “criação de vantagem competitiva” e a mais recente “criação de valor para o cliente”, entre outros. De acordo com Dias (2005, p. 2):

O conceito de marketing pode ser entendido como a função empresarial que cria continuamente valor para o cliente e gera vantagem competitiva duradoura para a empresa, por meio da gestão estratégica das variáveis controláveis de marketing: produto, preço, comunicação e distribuição.

No setor varejista o marketing é muito importante, uma vez que hoje se deve olhar e focar no perfil do cliente, não somente querer novos clientes, mas sim preservar os que já possui. O custo de preservar um cliente e fidelizar esse consumidor é muito menor do que conquistar novos clientes, sendo assim é melhor preservar os já existentes. Para Parente (2011, p. 271):

O setor varejista opera com rapidez com fins de obter a lucratividade por meio das vendas dos produtos e serviços e promover a satisfação do consumidor. Os serviços e o atendimento englobam todas as atividades que apresentam um relacionamento pessoal entre o varejista e o consumidor.

Quando este requisito é desempenhado da forma adequada o varejista consegue desenvolver a fidelidade do cliente mantendo o relacionamento pessoal e desenvolvendo um fator fundamental de diferenciação e vantagem competitiva, pois a competitividade de uma empresa se baseia na satisfação das necessidades do cliente com o foco no preço certo, qualidade certa, local e hora certa, e dentro deste contexto destaca-se a qualidade no ambiente comercial.

Os tempos da concorrência simples, baseada no preço, estão ficando para trás. Daqui para frente, os varejistas deverão se adequar ao modelo de criação de

valor para seus clientes, o que implica em maximizar benefícios valiosos, minimizando os custos e adotando algum diferencial em relação aos concorrentes, diferencial esse que deve estar em mutação para não ser imitado.

Nota-se que atualmente os varejistas devem evidenciar os aspectos de qualidade dos produtos e preços de mercado, prezando igualmente as duas partes, maximizando a qualidade dos produtos oferecidos ao consumidor e minimizando os custos, para que o cliente possa ter um produto de qualidade e com um custo acessível. Neste sentido para desencadear esses aspectos citados, é essencial a utilização do marketing de relacionamento, para que a empresa possa alcançar os seus objetivos.

Com base no que foi dito, percebe-se que nos dias atuais, com o avanço da tecnologia, o segmento varejista passou a utilizar formas como a internet, o comércio eletrônico, o suporte e os programas de fidelidade, para ampliar os negócios e atender as necessidades dos clientes, levando-os a satisfação e fidelidade.

Dentro desse contexto, o marketing no varejo estrutura de forma estratégica desde o tipo de produto a ser vendido à ambientação da loja até chegar à ponta do processo comercial, que é a venda. E é muito importante estar atento à base deste planejamento que vai direcionar as ações da empresa, mas o desafio dos profissionais de marketing e comunicação fica a cargo da conquista diária de cada consumidor.

Assim, os conceitos de marketing de massa estão ficando para trás e os profissionais da área estão adotando novas formas. Uma delas é reter os clientes já conquistados pela empresa por meio do marketing de relacionamento. Conforme Gordon (2002, p. 31):

O marketing de relacionamento é o processo contínuo de identificação e criação de novos valores com clientes individuais e o compartilhamento de seus benefícios durante uma vida toda de parceria. Isso envolve a compreensão, a concentração e a administração de uma contínua colaboração entre fornecedores e clientes selecionados para a criação e o compartilhamento de valores mútuos por meio de interdependência e alinhamento organizacional.

Por isso a importância da criação de valores, pois a identificação do consumidor com a marca é o primeiro passo para um bom relacionamento. Mas não basta apenas conquistá-los. É preciso retê-los. É preciso estabelecer uma relação

duradoura, com estratégias de comunicação direcionadas, ou seja, oferecer o que realmente o consumidor precisa ou deseja para conquistar sua fidelização.

Atualmente percebe-se que as organizações estão visando o aumento da satisfação do cliente. Os consumidores que estiverem apenas satisfeitos estarão dispostos a mudar por uma melhor oferta. Neste sentido compreende-se que as organizações estão preocupadas em não só satisfazer o cliente, mas também em torná-lo fiel ao seu produto ou serviço oferecido (KOTLER, 2008).

A fidelização está direcionada na qualidade dos produtos e serviços oferecidos, denominado por um programa cujo seu objetivo é agregar valor de relacionamentos entre cliente e organização. A fidelidade do cliente é o resultado real de uma organização criando benefícios para um cliente, para que ele mantenha ou aumente suas aquisições junto à organização. A fidelidade do cliente é criada, quando ele se torna um defensor da organização, sem incentivo para tal.

Neste sentido percebe-se que a fidelização atualmente está sendo um método aplicado para tornar a escolha do cliente repetitiva. Com os avanços dos negócios e a concorrência intensa de mercado os empresários estão buscando por esse recurso.

A chave para gerar fidelidade do cliente é criar estratégias. Hoje, a tecnologia está cada vez mais sendo usada pelas empresas para agregar valor, estabelecendo vínculo entre os clientes e a empresa. Como por exemplo, o banco de dados dos clientes, o qual mostra exatamente quem são os clientes e possibilita um retorno acerca do que estes gostam ou não, servindo para melhorar projetos e criar novos produtos. (OLIVEIRA, 2012).

Nessa perspectiva, o uso do marketing de relacionamento torna-se um diferencial para as empresas que o adota diante de um mercado altamente competitivo. Estas empresas utilizam o marketing como estratégia para se diferenciar dos seus concorrentes em seus preços, promoções, qualidade em serviços e produtos e, principalmente, na qualidade no atendimento aos clientes, o que fará com que as empresas se firmem no mercado atraindo novos clientes e levando-os a fidelização.

5 CAPÍTULO 4

RESULTADOS E DISCUSSÕES

Apresenta-se neste capítulo a análise dos dados obtidos por meio da realização dos procedimentos metodológicos já descritos acima.

5.1 CARACTERÍSTICAS DA EMPRESA

A LCF⁹ Móveis e Eletro de Senador Pompeu/CE é administrada por Antônio Félix Fernandes. A LCF Moveis nasceu do espírito empreendedor do seu dono e gestor que na década de 1990 deixou de ser vendedor ambulante para abrir a sua primeira loja no Município de Quixeramobim/CE.

De lá para cá, a LCF se expandiu e abriu filiais em diversos municípios do Estado do Ceará, inclusive no Município de Senador Pompeu/CE. Atualmente, a LCF conta com vinte e seis (26) lojas de móveis, uma (1) loja de material de construção e dois (2) postos de gasolina. A loja conta com um centro de Distribuição que tem sua sede em Quixeramobim/CE. A mesma é composta por duzentos (200) funcionários no total geral, sendo que na filial de Senador Pompeu tem-se 10 funcionários.

5.1.1. Apresentação e análise dos dados da pesquisa de campo

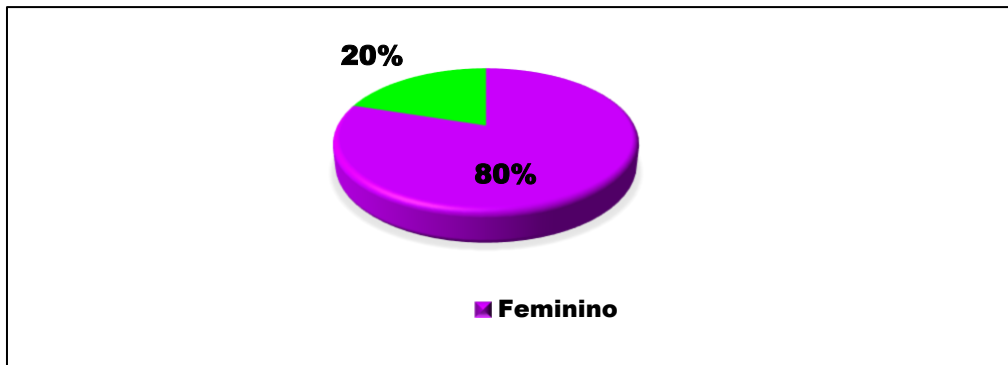
Quadro 2: Perfil dos sujeitos da pesquisa quanto ao sexo, idade, escolaridade, renda e função que ocupa na LCF Móveis e Eletro de Senador Pompeu/CE.

SEXO	Feminino	8
	Masculino	2
IDADE	Entre 22 a 32 anos	6
	Entre 33 a 42 anos	4
ESCOLARIDADE	Ensino Médio Completo	7
	Ensino Médio Incompleto	2
	Ensino Fundamental Incompleto	1
RENDA	Salário Mínimo	10
FUNÇÃO	Vendedor (a)	10

FONTE: Pesquisa de campo, 2017.

⁹ LCF Moveis e Eletro- Nome Fictício do Estabelecimento Comercial Onde Foi Feito Estudo de Caso.

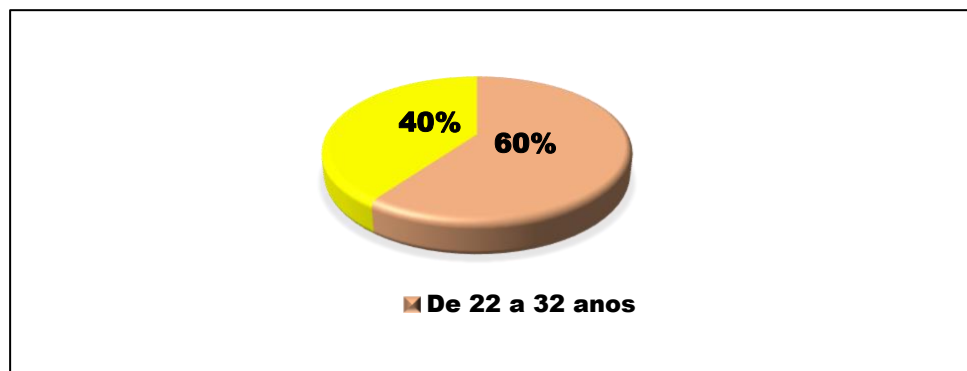
Gráfico 3 – Sexo



FONTE: Pesquisa de campo, 2017.

Com relação ao sexo, como se pode ver no gráfico 3, os respondentes são distribuídos em 8 vendedores do sexo feminino e 2 do sexo masculino.

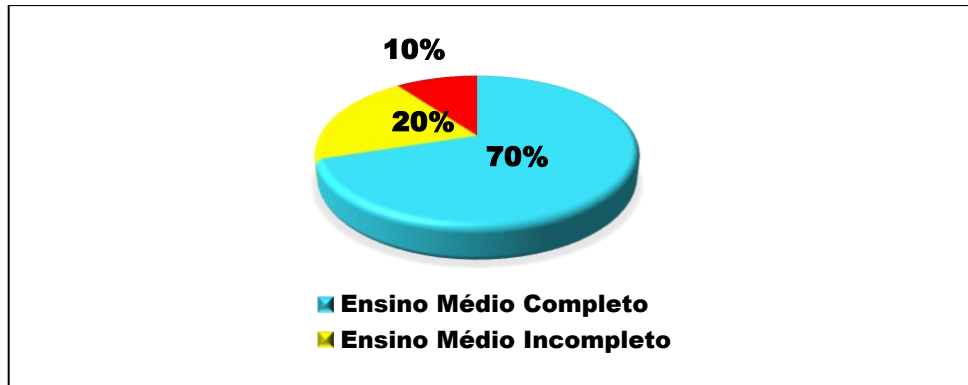
Gráfico 4 - Idade



FONTE: Pesquisa de campo, 2017.

Com relação a idade, vê-se que o público alvo da pesquisa é composto de 6 vendedores entre a idade de 22 a 32 anos e 4 vendedores tem entre 33 e 42 anos de idade.

Gráfico 5 - Escolaridade



FONTE: Pesquisa de campo, 2017.

No que diz respeito a escolaridade dos entrevistados, tem-se 7 com o ensino médio completo, 2 com ensino médio incompleto e 1 com o ensino fundamental incompleto.

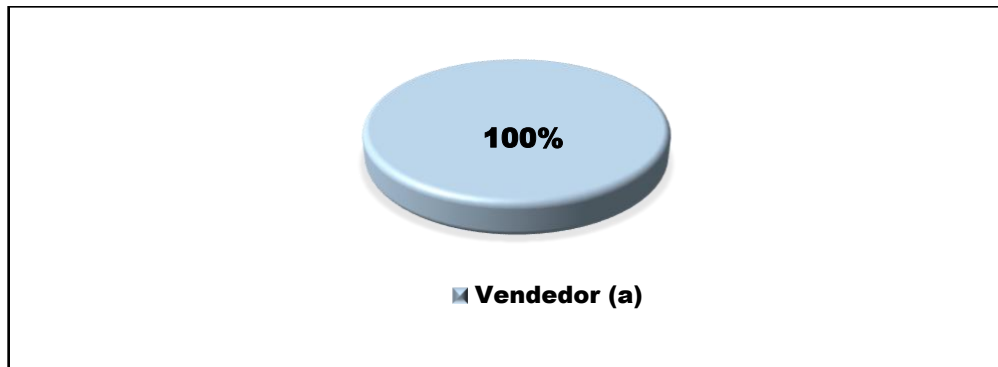
Gráfico 6 - Renda



FONTE: Pesquisa de campo, 2017.

Sobre a renda dos entrevistados, todos ganham um salário mínimo.

Gráfico 7 – Função dentro da loja



FONTE: pesquisa de campo, 2017.

Em se tratando da função que os entrevistados exercem dentro da loja, todos são vendedores (a).

Gráfico 8 – O que entende por qualidade?



FONTE: Pesquisa de campo, 2017.

A maioria, 7 dos entrevistados, ou seja, 70% dos respondentes, faz a ligação do conceito de qualidade com as características do produto. Para 3 dos entrevistados, ou seja, 20% o que define qualidade o bom atendimento ao cliente e para 2 dos entrevistados, isto é, 10% o conceito de qualidade está relacionado a melhoria do funcionário com o objetivo de crescer dentro da empresa.

É verdade que o conceito de qualidade está relacionado ao produto ou ao serviço prestado de maneira correta. Este conceito também está relacionado ao bom atendimento e ao crescimento do próprio funcionário na empresa. Todavia, o conceito de qualidade vai muito além do que isso, pois para Paladini (2012, p. 31) a “Qualidade é a condição necessária de aptidão para fim a que se destina”.

Como se pode ver pela citação acima a qualidade abrange todos os aspectos relacionados aos serviços e produtos oferecidos pela empresa.

Gráfico 9 – O que entende por qualidade no atendimento?



FONTE: Pesquisa de campo, 2017.

As respostas a essas questões realmente definem o que é qualidade no atendimento ao cliente. Aspectos como educação, gentileza, abordagem correta, satisfação é o que os clientes esperam receber quando entram numa empresa, seja ela pública ou privada. Chiavenato (2008, p.216) acredita que o cliente é imprescindível para a empresa se manter no mercado e afirma que o atendimento ao cliente é um dos aspectos de maior importância do negócio.

Como se pode observar, em uma organização, alguns indicadores de qualidade podem ser inseparáveis dos produtos e serviços, ou seja, a eficácia, a ética no tratamento de informações, a eficiência, a rapidez no atendimento, a veracidade das informações transmitidas ao cliente. Com isso é necessário que o colaborador esteja apto a desenvolver habilidades para desenvolver essas habilidades, buscando excelência no atendimento prestado.

Gráfico 10 – A loja possui alguma estratégia de qualidade?



FONTE: Pesquisa de campo, 2017.

Para a maioria dos respondentes uma das estratégias que a empresa pesquisada utiliza é a agilidade na entrega dos produtos e assistência ao cliente. Para a minoria dos respondentes a estratégia é ter bons funcionários. Na verdade, as empresas necessitam investir na Gestão Estratégica de Qualidade. Carpinetti, (2010, p. 11-12) coloca que:

Atualmente a gestão da qualidade consiste em um agente estratégico que fornece ganhos de produtividade e competitividade às empresas. Decorrendo este agente de um longo processo de evolução que ampliou o conceito da qualidade, da perfeição técnica em projeto e fabricação à adequação do produto ao uso, adicionando amplamente outros atributos, que não necessariamente realçam o desempenho técnico superior do produto.

O processo de melhoria contínua de produtos e processos pode ser resumido pelo envolvimento das seguintes etapas: identificação dos problemas prioritários; observação e coleta de dados; análise e busca de causas; planejamento e implementação das ações; e verificação dos resultados (CARPINETTI, 2010).

Gráfico 11 – O que é necessário para satisfazer um cliente?



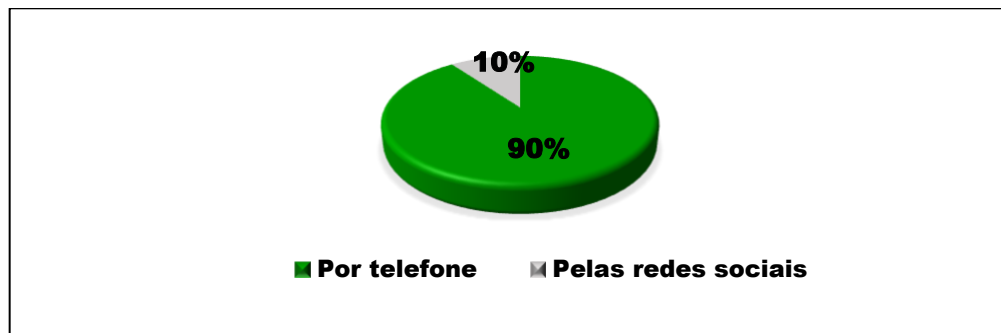
FONTE: Pesquisa de campo, 2017.

Para todos os entrevistados o que satisfaz um cliente é tanto o atendimento, como a qualidade do produto. Os respondentes estão certos, pois cliente bem atendido e produto de qualidade são sinônimos de satisfação. Não se pode falar de satisfação do cliente, sem abordar a qualidade, tendo em vista que um cliente estará satisfeito quando o mesmo percebe a qualidade atribuída a seu serviço.

Quando a empresa prioriza a qualidade no atendimento ao cliente, a tendência é que esta empresa tenha uma boa imagem perante o consumidor. Não basta apenas que a empresa ofereça produtos de qualidade, é necessário que ela faça constantemente uma análise de como está seu atendimento ao cliente, pois o cliente está em busca de uma empresa que tenha um leque de melhorias, sejam nos produtos, preços e atendimento.

Para Dantas (2004), “o atendimento ao cliente consiste no fornecimento e reparo de produtos, acompanhado pelo comportamento amigável da parte prestadora de serviços. Os elementos relacionados ao produto e que determinam o valor de compra e o nível de satisfação dos clientes podem ser sintetizados em: preço, desempenho, padrão de qualidade, cumprimento da especificação e atividade de pré e pós venda.”

Gráfico 12 – A Loja possui alguma forma de contato com os clientes?



FONTE: Pesquisa de campo, 2017.

A maioria dos entrevistados respondeu que o contato da empresa pesquisada com os clientes se dá por telefone. Apenas 1 dos entrevistados respondeu que este contato se dá pelas redes sociais.

Segundo Zeithaml e Bitner (2003), para que empresa e clientes possam beneficiar-se de seu relacionamento é preciso que a empresa seja capaz de tratar seus clientes de forma diferenciada, atendendo a suas expectativas, mas que seja capaz também de selecionar seus clientes e optar por trabalhar com aqueles que tenham maior potencial e sejam rentáveis em longo prazo.

Porém, o contato direto com o cliente permite à organização alcançar a excelência no atendimento, pois poderá, através de suas informações, prever suas necessidades e superar expectativas.

Por isso é importante que a empresa possua canais de relacionamento com os clientes, como por exemplo um banco de dados que ajudem na descoberta do que é necessário para uma comunicação efetiva com o cliente, dentre outras ferramentas.

A empresa que pretende diferenciar-se agregando valor precisa, antes de tudo, conhecer o que seus clientes necessitam e quais são os atributos dos produtos e serviços que de fato são determinantes no processo de compra. Para isso é fundamental conhecer profundamente o cliente, suas vontades, seus hábitos e seus valores.

Gráfico 13 – A Loja dispõe de algum instrumento para avaliar a satisfação do cliente?



FONTE: Pesquisa de campo, 2017.

Nesta questão, houve discordância entre os entrevistados. Para a maioria, 7 dos respondentes a empresa pesquisada não dispõe de ferramenta para avaliar a satisfação dos clientes, para 3 dos entrevistados a empresa dispõe do telefone como ferramenta de medição da satisfação dos clientes.

Na verdade, telefone não é um instrumento de avaliação, até porque na maioria das empresas o uso do telefone está relacionado a data de aniversário dos clientes e nunca a sua satisfação ou não com os serviços oferecidos pela empresa.

O que se percebe é que as empresas precisam investir no marketing de relacionamento. O relacionamento é uma forma presente no sistema de comercialização, pois faz parte do processo existente na venda, em suas três fases: pré-venda, venda e pós-venda, sendo nestes estágios que o trabalho começa.

Com o conhecimento sobre os hábitos e costumes de seu cliente é, que você pode prever-se a qualquer ação, surpreendendo e fazendo-se presente em seu cotidiano. Com os dados em mãos, você poderá oferecer ou até mesmo realizar a manutenção de compra de seu cliente, pois você possui as informações, históricos de grande valia que tornam sua comercialização mais personalizada, mais próxima e informal. (KOTLER; KELLER, 2006).

Gráfico 14 – Como vendedor (a) da loja você participou ou participa de cursos, capacitação e treinamentos na sua área?



FONTE: Pesquisa de campo, 2017.

Pela resposta dos entrevistados vê-se que a LCF¹⁰ não investe na capacitação dos seus funcionários, o que é um ponto negativo, pois “o treinamento e a capacitação são um meio para o crescimento do ser humano e deve ser utilizado tendo como grande objetivo à sobrevivência da empresa, por meio do desenvolvimento das habilidades e desejo de trabalhar dos seus funcionários” (CAMPOS, 1994).

Ainda Segundo Campos (1994), o treinamento e a capacitação têm o objetivo imediato de desenvolver o raciocínio das pessoas, a sensibilidade e a tenacidade para as mudanças; desenvolver a consciência que a empresa não é apenas o lugar que você trabalha, mas a sua vida e história; além de desenvolver também o entendimento das pessoas para o cumprimento da missão, objetivos e metas organizacionais, e como atuar para atendê-los internamente e repassá-los externamente aos clientes.

Gráfico 15 – Por que é importante um atendimento de qualidade?



FONTE: Pesquisa de campo, 2017.

¹⁰ LCF Moveis e Eletro- Fictício do Estabelecimento Comercial Onde Foi Feito Estudo de Caso.

Para os informantes, o atendimento de qualidade é importante para manter o cliente. De fato, as empresas podem conquistar clientes e superar a concorrência realizando um trabalho melhor no atendimento, satisfazendo as necessidades do cliente. Assim, fazer certo da primeira vez, em todos os requisitos necessários para o cliente, é o modo mais fácil de imprimir a imagem positiva, satisfazê-lo e conservá-lo.

Na verdade, satisfazer o cliente não é uma opção e sim uma questão de sobrevivência para qualquer organização. O objetivo principal de qualquer organização é a satisfação de seus clientes. Sem seus clientes a organização não tem propósito, aliás, nem existirá por muito tempo. Kotler (2000, p. 71) coloca que:

Para fortalecer a retenção de clientes, é essencial construir elevadas barreiras à mudança. Os clientes são mais propensos a mudar para outros fornecedores se isso envolver altos custos de capital, altos custos relacionados à pesquisa de fornecedores ou perda de descontos para clientes fiéis. O melhor método, porém, é entregar um alto grau de satisfação ao cliente. Isso torna mais difícil para os concorrentes ultrapassar as barreiras à mudança simplesmente por oferecerem preços mais baixos ou incentivos.

A satisfação e lealdade dos clientes devem ser vistas como objetivo maior das organizações, garantindo o crescimento e a sobrevivência a longo prazo e a chave é atender às necessidades reais dos consumidores melhor do que qualquer concorrente. É de suma importância satisfazer o cliente basicamente porque as vendas de uma empresa em cada período provêm de dois grupos: clientes novos e clientes cativos. Sempre custa mais atrair novos clientes do que manter clientes cativos.

Com o grande aumento da acirrada competitividade, há cada vez mais concorrência, onde o cliente tem várias opções de escolha, para satisfazer suas necessidades e desejos. Tendo diversos produtos comparáveis e competitivos para escolher, os clientes já podem optar pela empresa de que mais gostam.

Num mundo competitivo é relativamente fácil copiar produtos e preços, mas é praticamente impossível copiar pessoas e marcas. Se os produtos e preços de determinada empresa são iguais aos da concorrência, os clientes só o escolherão se gostarem mais dos colaboradores da organização e de sua marca.

Conforme Kotler (2000) perder clientes é uma tarefa extremamente fácil, o mercado é muito competitivo e inúmeras empresas estão surgindo com uma mentalidade mais avançada e com cuidado junto ao seu mercado como um todo. Criar sistemas de fidelidade é um passo importante para que as empresas não

tenham, a todo o momento, que passar por dificuldades, pois desta forma poderá planejar ações preventivas que auxiliarão em um processo organizacional constante.

6 CONCLUSÃO

Esta monografia possibilitou, através da revisão de literatura, conhecer os mais diferentes conceitos de qualidade, qualidade no atendimento ao cliente e sua evolução, bem como sua importância para as organizações.

Por meio da pesquisa de campo na LCF¹¹ Móveis e Eletro de Senador Pompeu/CE alguns pontos merecem destaque. Por exemplo, foi possível perceber a percepção dos funcionários (vendedores) da referida Loja sobre a qualidade no atendimento ao cliente.

Para os entrevistados a qualidade está relacionada diretamente ao produto e ao bom atendimento. Todavia, a qualidade abrange outros aspectos como a venda em si, a entrega, o reparo, etc. É essencial que as empresas saibam que o cliente é o principal gerador de lucro na empresa, pois o mesmo é o foco da organização, então é necessário que fiquem satisfeitos através dos produtos e serviços prestados, desde a abordagem até o pós-venda.

Constatou-se ainda que a loja pesquisada não dispõe de um canal apropriado para se conectar com os clientes. Na verdade, isto é uma falha, pois o ambiente de negócios, atualmente, requer esforços na busca pela qualidade, o que constitui fator importante para uma organização que objetiva a caracterização de seus produtos ou serviços como únicos.

Dentro desse contexto, as Tecnologias de Informação são capazes de enriquecer o processo organizacional como um todo, auxiliando na otimização das atividades, facilitando a comunicação e melhorando o processo decisório, pois as informações são mais eficientes e eficazes e chegam ao gestor com mais velocidade e precisão.

Outro ponto importante da pesquisa de campo foi o fato da empresa pesquisada não dispor de ferramentas para saber o grau de satisfação dos clientes. As empresas precisam investir em instrumentos de avaliação de satisfação dos clientes.

Uma boa forma de avaliar a satisfação dos clientes é realizar pesquisas, pois o uso de pesquisas de satisfação é fundamental para se captar a voz do cliente a

¹¹ LCF Moveis e Eletro- Nome Fictício do Estabelecimento Comercial Onde Foi Feito Estudo de Caso.

respeito de como a organização pode ser avaliada em termos do que ela oferece com seus produtos, serviços e marcas e do que é esperado pelos clientes.

Viu-se também pela pesquisa de campo que os vendedores acreditam que a fidelização dos clientes ocorre a partir do momento em que a empresa oferece produtos e serviços de qualidade. Realmente, cliente satisfeito é um cliente fiel. Uma das formas de obter a fidelização do cliente é o investimento em marketing de relacionamento.

Do que foi constatado na pesquisa de campo pode-se dizer que os atendentes da empresa pesquisada têm conhecimento da importância da qualidade no atendimento ao cliente como diferencial competitivo, porém esta qualidade necessita ser cada vez mais aprimorada e implementada dentro da LCF.

Finaliza-se, portanto, a presente monografia ressaltando que seu objetivo e questionamento foram alcançados a partir da pesquisa de campo, que constatou a necessidade de melhoria da qualidade dos produtos, serviços e atendimentos prestados aos clientes da empresa LCF¹² Móveis e Eletro, objeto deste estudo. Espera-se, pois, contribuir para auxiliar os empreendedores que ainda não perceberam o quanto é importante investir na qualidade do atendimento e satisfação do cliente para ter sucesso nas organizações.

¹² LCF Moveis e Eletro- Nome Fictício do Estabelecimento Comercial Onde Foi Feito Estudo de Caso.

REFERÊNCIAS:

- ALBRECHT, Karl e BRADFORD, Lawrence.J. **Serviço com qualidade: a vantagem competitiva**. São Paulo: ed. 1992.
- BEZERRA, Igor Salume. **Qualidade do ponto de vista do cliente**. São Paulo: Biblioteca 24 horas, 2013.
- BARBOSA, J. R.; ROMUALDO, S. P.; MICHEL, M. A importância da qualidade dos produtos para manter a competitividade das organizações. **Revista Científica Eletrônica de Administração**. n 10 Periódicos Semestral. 2006. Artigo disponível em:
>http://repositorio.roca.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/5728/1/PB_EGCF_X_2015_13.pdf<. Acesso em: dia 30 nov. 2017.
- BARBOSA, C e BENETTI, F. “**Gestão de varejo**. 2010. Disponível em:
<<https://pt.slideshare.net/flaviobenetti/gesto-de-varejo>>. Acesso em: 04 set. 2017.
- CENTRO DE EXCELÊNCIA EM VAREJO – CEV, 2004. Disponível em:
<http://www.biblioteca.pucminas.br/teses/Administracao_BarbosaDC_1.pdf>. Acesso em: 30 nov.2017.
- CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, Universidade Federal de Minas Gerais, 1994.
- CARPINETTI, Luiz Cesar Ribeiro. **Gestão de qualidade: conceitos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- CESTARI, T. GIMENEZ, E. L. L. **A importância da satisfação dos clientes: um estudo de caso na Envelopex Artes Gráficas**. 2008.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas, o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- _____. **Introdução à teoria geral da Administração**. 6.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.
- CHURCHILL, Gilbert A. & PETER, J. Paul. Marketing: **criando valor para os clientes**. São Paulo: Saraiva, 2000.
- COBRA, Marcos Henrique Nogueira. **Estratégias de Marketing de Serviços**. 2 ed. São Paulo: Cobra Editora & Marketing, 2001.
- CORTADA, James W. QUINTELLA, Heitor Luiz Murat de Meirelles **TQM: gerência da qualidade total**. Tradução Eliane Kanner. – São Paulo: Makron Books, 1994.
- DANTAS, Edmundo Brandão. **Atendimento ao público nas organizações: quando o marketing de serviços mostra a cara**. Brasília: Senac, 2004.
- DIAS, S. R. **Gestão de marketing**. São Paulo: Saraiva, 2005. 539 p.

ENGEL, James F.; BLACKWELL, Roger D.; MINIARD, Paul W. **Comportamento do Consumidor**. 8. ed. Rio de Janeiro, LTC: 2000

FERREIRA, A. B. H. **Novo dicionário Aurélio básico da língua portuguesa**. São Paulo: Nova Fronteira/Folha São Paulo, 1994. 692 p.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

FREEMANTLE, David. **Incrível Atendimento ao Cliente**. São Paulo: Makron Books, 1994.

GARVIN, D. A. (1988). **Gerenciando qualidade**. Nova York: The Free Press.

GARVIN, David A. **Gerenciando qualidade: a vantagem estratégica e competitiva**. EUA, Nova Iorque: Harvard Business School, 1988.

GERHARDT, Tatiana E., SILVEIRA, Denise T. (Org.). **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar Projetos de Pesquisas**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

GONÇALVES, E. et al. Gestão da qualidade do atendimento ao cliente: aplicação do método SERVIQUAL para mensuração da qualidade dos serviços prestados pela Fisiomed. **Revista Eletrônica Gestão e Negócios**. v 1. nº 1, 2010.

GORDON, I. **Marketing de relacionamento**. São Paulo: Editora Futura, 2002.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. **Os desafios do varejo**, 2013. Disponível em: <<http://economia.estadao.com.br/noticias/geral,os-desafios-do-varejo-imp-,1141115>>. Acesso em: 30 nov. 2017

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

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

_____. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

_____. **Marketing essencial: conceitos, estratégias e casos**. Tradução: Sabrina Cairo; revisão técnica e casos: Dilson Gabriel dos Santos e Francisco J.S. Mendizabal Alvares. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

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

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**: a bíblia do Marketing. Maling qualidade crítica: novas perspectivas sobre mudanças organizacionais. Londres: Routledge, p. 33-43, 1995.

LAKATOS, Eva M.; MARCONI, Marina A.: **Fundamentos de Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 2009.

LAS CASAS, A. L. **Qualidade total em serviços**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

LOBO, Alfredo. **Qualidade e produtividade**. 2002. Disponível em: <<http://www.imepi.pi.gov.br/direito.php>>. Acesso em: 25 set. 2017.

_____. **Diretoria de Qualidade, publicação na imprensa**, 2002 (mimeo).

LACERDA, F.A. de B. **Gestão de qualidade**: fundamentos da excelência. Brasília. In:

LONGENECKER, J.; MOORE, C.; PETTY, J.W. **Administração de pequenas empresas**. São Paulo: Makron Books, 1997.

MARQUES, F. **Guia prático da excelência em serviços**: como conquistar clientes, aumentar os lucros e viver melhor! São Paulo: Nobel, 2006.

MCDANIEL, Carl; GATES, Roger. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Thomson, 2004.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes. Novo sentido da comunicação organizacional: construção de um espaço estratégico. *In: Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação*, 26, 2012, Belo Horizonte.

OLIVEIRA, Otavio J. (org). **Gestão da qualidade, Tópicos avançados**. São Paulo, Pioneira Thomson Learning, 2004.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da qualidade**: teoria e prática. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

PARENTE, J. **Varejo no Brasil**: gestão e estratégia. São Paulo: Atlas, 2011.

PICCHI, Flávio Augusto. **Sistemas da qualidade**: uso em empresas de construção de edifícios. Universidade de São Paulo, Tese (Doutorado), Engenharia de Construção Civil e Urbana, São Paulo, 1993.

PINHEIRO, I. N., RODRIGUES, J. M. S., RAMOS, R. E. B. Um estudo de construtos que levam à satisfação e à lealdade do cliente. Bauru: **IX SIMPEP - Simpósio de Engenharia de Produção**, 2002. Anais...Bauru, 2002.

SEBRAE, 2005. **Gestão da qualidade: parceria eficazes: satisfação dos clientes, fornecedores, sociedade, sócios e colaboradores**. Brasília, SEBRAE, 2005

_____. 2010. **Cliente fiel: o grande segredo dos negócios**. Recife, 2010. Disponível em:<<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/salao-cliente-fiel.pdf>>. Acesso em: 4 set.2017.

ZEITHAML, Valarie. A.; BITNER, Mary J. **Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

WALKER, Denis. **O cliente em primeiro lugar: O atendimento e a satisfação do cliente como uma arma poderosa de fidelidade e vendas**. São Paulo: Makron, 1991.

APÊNDICE

Questionário aplicado aos vendedores (a) da LCF¹³ Móveis e Eletro de Senador Pompeu/CE.

Perfil dos respondentes:

1 - Sexo

2 - Idade

3 - Escolaridade

4 - Renda

5 - Função

6 - O que entende por qualidade?

7 - O que entende por qualidade no atendimento?

8 - A loja possui alguma estratégia de qualidade?

9 - O que é necessário para satisfazer um cliente?

10 - A loja possui alguma forma de contato com os clientes?

11 - A loja dispõe de algum instrumento para avaliar a satisfação do cliente?

12 - Como vendedor (a) da loja, você participou ou participa de cursos, capacitação e treinamentos na sua área?

13 - Por que é importante um atendimento de qualidade?

¹³ LCF Moveis e Eletro- Nome Fictício do Estabelecimento Comercial Onde Foi Feito Estudo de Caso.