

**UNIVERSIDADE POTIGUAR – UnP
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO - MPA**

JANAINA LIMA FIRMINO MARTINS

**INTERFACES ENTRE ESTRATÉGIAS E PRÁTICAS DO SERVIR
Um estudo de casos em supermercados**

**NATAL-RN
2008**

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

JANAINA LIMA FIRMINO MARTINS

INTERFACES ENTRE ESTRATÉGIAS E PRÁTICAS DO SERVIR
Um estudo de casos em Supermercados

Dissertação apresentada à
Universidade Potiguar - UnP, como
parte dos requisitos para obtenção do
título de Mestre em Administração.

**ORIENTADOR: Prof. Dr. Kleber
Cavalcanti Nóbrega**

NATAL
2008

JANAINA LIMA FIRMINO MARTINS

INTERFACES ENTRE ESTRATÉGIAS E PRÁTICAS DO SERVIR
Um estudo de casos em Supermercados

Dissertação apresentada à
Universidade Potiguar - UnP, como
requisito para obtenção do título de
Mestre em Administração.

Aprovado em:02/12/2008.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Kleber Cavalcanti Nóbrega

Orientador

Universidade Potiguar – UnP

Profa. Dra. Patrícia Whebber S. de Oliveira

Membro Examinador

Universidade Potiguar – UnP

Prof. Dr. Miguel Eduardo Moreno Añez

Membro Examinador Externo

Universidade Federal do Rio Grande do Norte - UFRN

Dedico este trabalho a Pedro, Ester,
Ricardo, Carolina, Eduardo, Adele,
Marina e Duda.

AGRADECIMENTOS

A minha mãe, Risalva, e ao meu Pai Edson que me ensinaram a lutar incansavelmente pelos meus ideais.

Ao meu esposo e professor, Pedro, que com sua paciência, inteligência e dedicação, incentivou-me a lutar pela realização deste trabalho. A minha filha, Ester, que foi tão tolerante ao abrir mão de muitos momentos de nosso convívio para que eu pudesse estudar e com sua presença doce e feliz, iluminou cada uma das minhas idéias e pensamentos.

À minha amiga Danielle Queiroz, pela amizade, confiança e indicação à FCDL.

A querida amiga Ana Maria Reis, pela companhia e apoio em longos dias e finais de semana de estudo. Acreditávamos que um dia venceríamos e esse dia chegou!

Aos amigos de grupo Carolina Montenegro (Carolita) e Frederico Barbosa (Fredim).

Aos meus colegas de turma, cujo trabalho de equipe contribuiu, sem dúvida, para o bom êxito deste trabalho em especial a Vilma Felix, Daniel Simões (companheiros de equipe), Ana Paula e Suely.

Ao meu orientador, Kleber Cavalcanti Nóbrega, por acreditar em mim, dando-me esta tão importante e decisiva “oportunidade de melhoria”.

Aos Professores Teresa de Sousa, Patrícia Whebber, Rodrigo Leone, pelos conhecimentos agregados a este trabalho, à Prof^a. Lídia de Brito, que tanto admiro pela sua sabedoria, e a querida Luana, pela paciência e atenção.

Ao professor Miguel Añez, por tantas palavras bonitas e sua participação neste trabalho.

Às queridas amigas Ana Torquato e Gerlane Luz, pela amizade e apoio em Natal.

Às empresas que permitiram a execução da pesquisa e a todos aqueles que, de maneira direta ou indireta, contribuíram para a realização deste trabalho.

“...existe um tempo para melhorar, para se preparar e planejar; igualmente existe um tempo para partir para a ação.”

(Amyr Klink)

RESUMO

Com a concorrência vivenciada pelas grandes organizações as empresas tendem a adotar estratégias e comportamentos visando a satisfação de clientes e, conseqüentemente, a sustentabilidade de seus negócios. Sabe-se que, preços e produtos de qualidade, deixaram de ser diferenciais competitivos. Na busca de elementos e ferramentas inovadoras que contribuam para a composição de estratégias diferenciadas, estudou-se a interface entre as estratégias de serviço e o senso de servir. O senso de servir representa um desafio de proporcionar ao cliente, interno e externo, uma sensação de bem estar, através da presteza, atitude cordial, disposição de auxílio e respeito às pessoas, visando o bem comum de todas as pessoas envolvidas no processo de serviços. Desta forma, o presente trabalho tem como objetivo verificar se os supermercados estudados podem ser considerados servidores, de acordo com a avaliação dos clientes e funcionários. Inicialmente, foram estudados autores como: Grönroos (1993, 2003), Zeithaml e Bitner (2003) e Lovelock e Wright (2006), dentre outros autores, para identificar estratégias/dimensões servidoras e seus atributos. Foi realizado um estudo de casos múltiplos com gestores, funcionários e clientes de dois supermercados de Natal-RN. Foram aplicados 400 questionários com clientes, 60 com funcionários e entrevistas com 2 gestores, no período de julho a agosto de 2008. Foi realizada uma análise descritiva dos dados. A análise permitiu identificar através das avaliações das dimensões pesquisadas pelos clientes e funcionários que os supermercados estudados são servidores. Conclui-se que os supermercados praticam estratégias servidoras em diversas intensidades e os clientes percebem os serviços e comportamentos diferenciados prestados pelas empresas.

Palavras-chave: Estratégias, Senso de Servir, Serviços, Supermercados.

ABSTRACT

With the competition experienced by large organizations, companies tend to adopt strategies and behaviors focused at the customers' satisfaction and consequently the sustainability of their business. It is known that prices and quality products are no longer competitive differentials. In the search of innovative tools and components that contribute to the composition of different strategies, it was studied the interface between the strategies of service and the sense of serving. The sense of serving represents a challenge to provide internal and external customer a feeling of welfare, through forwardness, cordial manner, and provision of assistance and respect for people, seeking the common good of all people involved in the process of services. Thus, this study aims to assess whether the supermarkets can be studied as servers, according to the assessment of customers and employees. Initially, we studied how authors: Grönroos (1993, 2003), Zeithaml and Bitner (2003), Lovelock e Wright (2006), among other authors, to identify strategies / server dimensions and their attributes. A study was conducted in cases with multiple managers, employees and customers of two supermarkets in Natal-RN. 400 questionnaires were applied to customers, 60 interviews with officials and with 2 managers in the period from July to August 2008. We performed a descriptive analysis of the data. The analysis identified through assessments of the size sought by customers and employees that supermarkets are studied servers. It appears that supermarkets server practice strategies in various intensities and customers perceive the services and behavior provided by different companies.

Keywords: Strategies, Services, Sense of serve, Supermarkets.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1	Distribuição dos clientes por sexo nos supermercados X e Y.....	60
Gráfico 2	Distribuição dos clientes, por faixa etária, nos supermercados X e Y..	61
Gráfico 3	Distribuição dos clientes, quanto ao grau de instrução, nos supermercados X e Y.....	61
Gráfico 4	Distribuição dos clientes, quanto o estado civil, nos supermercados X e Y.....	62
Gráfico 5	Distribuição dos clientes, por frequência de ida aos supermercados X e Y.....	62
Gráfico 6	Opinião dos clientes com relação à pergunta: existe algum serviço que este supermercado oferece e a concorrência não?.....	63
Gráfico 7	Critério mais importante (clientes), na escolha dos supermercados X e Y.....	64
Gráfico 8	Resultado de escolha dos clientes de X e Y, entre os critérios: preço baixo e serviços.....	64
Gráfico 9	Distribuição de clientes com cadastros nos supermercados X e Y.....	65
Gráfico 10	Distribuição de clientes com participação em programa de pontuação/ fidelidade dos supermercados X e Y.....	66
Gráfico 11	Resultado de clientes por conhecimento de trabalho social realizado nos supermercados X e Y.....	67
Gráfico 12	Distribuição de clientes de acordo com o grau de confiança frente às promessas dos supermercados X e Y.....	67
Gráfico 13	Resposta a avaliação dos clientes do supermercado X e Y à afirmação: quando precisei reclamar algo, meu problema foi resolvido.....	68
Gráfico 14	Distribuição dos clientes dos supermercados X e Y à afirmação: quando precisei de informação encontrei alguém disponível que me ajudou.....	69
Gráfico 15	Distribuição dos clientes dos supermercados X e Y à afirmação: os funcionários estão sempre dispostos a ajudar.....	70
Gráfico 16	Distribuição da avaliação dos clientes dos supermercados X e afirmação: os funcionários têm autonomia para resolverem problemas dos clientes.....	71

Gráfico 17	Distribuição dos clientes dos supermercados X e Y à afirmação: os funcionários dessa empresa são mais atenciosos, corteses e simpáticos do que os da concorrência.....	72
Gráfico 18	Resultado da avaliação do atendimento dos funcionários, na opinião dos clientes dos supermercados X e Y.....	72
Gráfico 19	Resultado da avaliação dos serviços oferecidos pelos supermercados X e Y.....	73
Gráfico 20	Resultado da avaliação: relacionamento dos supermercados X e Y com os clientes.....	74
Gráfico 21	Distribuição da classificação da atividade dos supermercados X e Y pelos funcionários.....	74
Gráfico 22	O que os funcionários dos supermercados X e Y acham mais importante para satisfazer os clientes.....	75
Gráfico 23	O que mais contribui para o sucesso dos supermercados X e Y na opinião de seus funcionários.....	76
Gráfico 24	Resultado da avaliação dos itens 14.1,15. 7 e 15.8 do questionário dos funcionários do supermercado X.	77
Gráfico 25	Resultado da avaliação dos itens 14.1, 15.7 e 15.8 do questionário dos funcionários do supermercado Y.....	78
Gráfico 26	Finalidade de treinamento nos supermercados X e Y, na visão dos funcionários.....	80
Gráfico 27	Freqüência de treinamentos dos supermercados X e Y.....	81
Gráfico 28	Pontos valorizados pela empresa, de acordo com a percepção dos funcionários, para que os mesmos pertençam às empresas X e Y.....	82
Gráfico 29	Práticas adotadas pelos supermercados X e Y, na visão dos funcionários, para conhecer as necessidades dos clientes.	83
Gráfico 30	Resultados da pergunta: a empresa envolve os funcionários para apresentar sugestões de melhorias para a empresa?	84
Gráfico 31	Participação dos funcionários em trabalhos sociais, os quais as empresas apóiam ou realizam.....	84

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Conceitos de serviços.....	21
Quadro 2	Comparação entre o foco do marketing em serviços e o foco do marketing de relacionamento.....	28
Quadro 3	Dimensões servidoras.....	55
Quadro 4	Comparação do critério mais importante na escolha do supermercado na visão do cliente e do funcionário.....	75
Quadro 5	Agrupamento dos atributos, de acordo com as 6 dimensões pesquisadas dos supermercados X e Y.....	86

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Avaliação do marketing interno pelos funcionários dos supermercados X e Y.....	79
----------	--	----

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	15
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO.....	15
1.2	PROBLEMA	16
1.3	OBJETIVOS	18
1.3.1	Geral	18
1.3.2	Específicos	18
1.4	JUSTIFICATIVA	18
2	REFERENCIAL TEÓRICO	21
2.1	SERVIÇOS	21
2.1.1	As pessoas na prestação dos serviços	22
2.1.2	Trabalho emocional das pessoas de serviços	24
2.1.3	Gerência de serviços	26
2.1.4	Marketing de serviços	27
2.1.5	Marketing de relacionamento	28
2.1.6	Marketing interno	31
2.2	QUALIDADE DE SERVIÇOS	33
2.2.1	Dimensões da qualidade em serviços	34
2.2.2	Satisfação do cliente	36
2.3	SENSO DE SERVIR	37
2.4	CULTURA	40
2.4.1	Cultura organizacional	40
2.4.2	Cultura de serviços	41
2.5	ESTRATÉGIAS DO SERVIÇO	42
2.6	SUPERMERCADOS	46
3	METODOLOGIA	50
3.1	TIPO DE PESQUISA	50
3.2	UNIVERSO E AMOSTRA	51
3.2.1	Tamanho da amostra	51
3.3	INSTRUMENTOS DE COLETA DOS DADOS	52
3.3.1	Modelo de referência	53
3.4	COLETA DE DADOS	55
3.5	TRATAMENTO DOS DADOS	55

4	ANÁLISE E DISCUSSÕES DOS DADOS	56
4.1	DADOS DOS SUPERMERCADOS X E Y NA PERCEPÇÃO DOS GESTORES	56
4.1.1	Supermercado X	56
4.1.2	Supermercado Y	58
4.2	RESULTADOS DOS QUESTIONÁRIOS DOS CLIENTES DOS SUPERMERCADOS X E Y	59
4.3	RESULTADOS DOS QUESTIONÁRIOS DOS FUNCIONÁRIOS DOS SUPERMERCADOS X E Y	74
5	CONCLUSÃO	88
5.1	LIMITAÇÕES DO ESTUDO	89
	REFERÊNCIAS	90
	APÊNDICES	97

1. INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

Na era industrial, onde a manufatura prevalecia os serviços não agregavam valor à sociedade. Hoje é evidente o crescimento nos setores de serviços e sua valorização. Os serviços não são mais atividades secundárias ou periféricas. Eles estão no centro das atividades econômicas e são fundamentais para o bom desenvolvimento da sociedade (GRÖNROOS, 2003; FITZSIMMONS e FITZSIMMONS, 2005).

Segundo Grönroos (2003), em países desenvolvidos o setor de serviços tem sido responsável por mais de 50% do produto interno bruto e do nível total de emprego. Em muitos países essa porcentagem aproxima-se de 100%. Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005, p.31), mostram que “o setor de serviços norte americano emprega aproximadamente oito, em cada dez trabalhadores”.

Com a globalização e competição de mercados, pode-se perceber que o desenvolvimento do setor de serviços juntamente com os avanços tecnológicos exigiram reformas nos sistemas tradicionais de gestão adotados pelas empresas. Para garantir a sustentabilidade, as empresas vêem-se forçadas a investir em sistemas de qualidade, ferramentas de controle, padronização e alternativas, buscando uma diferenciação no mercado.

O servir é uma ferramenta que pode oferecer a empresa diferenciação no mercado porém, de acordo com Tschohl e Franzmeier (1996) grande parte das pessoas ainda associa os serviços ao sinônimo de servidão ou mesmo visualiza como forma de gratidão ou generosidade acrescida a venda, ou seja, considera bonificação que foi ganha e muitas vezes até desnecessária. O autor, ainda fala que empresários os julgam um trabalho de pós venda ou algo relacionado à venda anterior deixando de relacionar com a próxima venda. Portanto o serviço fica desconectado da venda, perdendo o sentido e importância, o que leva as empresas

a considerarem seus contratos com os clientes, finalizados, tão logo eles recebam seus produtos.

Kanitz (2004) mostra na sua visão que o Brasil ainda vive a resistência a servir os outros, talvez por razões históricas da escravidão. As pessoas associam servir ao outro ao sinônimo de subserviência, serviçal, ou seja, fazem associações negativas e até pejorativas. Ainda de acordo com o autor, em países onde não houve escravidão, servir ao próximo geralmente é um prazer, algo feito de boa vontade, incentivado e remunerado. O autor complementa dizendo que as pessoas que estão preparadas para servir têm comportamento altruístico e são servidas por reciprocidade.

Portanto, o servir nas organizações, está integrado a uma mudança cultural, que incentive, valorize e remunere os serviços. De acordo com Yoshimura (1996 *apud* NÓBREGA, 1997) o “servir” tem sido usado para caracterizar na organização a sensação de bem estar ao cliente, através da presteza, atitude cordial e disposição em auxiliar o cliente. Esse servir vai além das atividades obrigatórias relacionadas usualmente nas operações de serviços. É possível, aprender a servir. Basta que as pessoas reconheçam a necessidade do servir e sejam estimuladas, treinadas a incorporar as ações do servir em suas vidas.

1.2 PROBLEMA

As barreiras produzidas pelos departamentos nas organizações, oriundas dos tradicionais sistemas de gestão burocrática, trazem um problema à prestação de serviços. Essas barreiras induzem a fragmentação das operações dos serviços, fazendo com que as pessoas envolvidas nas operações não tenham uma visão sistêmica, de todo processo do serviço. Por esta razão, o cliente, quando necessita da resolução de um assunto com a empresa, passa por diversos setores de atendimento de forma isolada, tendo que se identificar e se reportar a cada desses setores, o que geralmente ocasiona sensações de desconforto e irritabilidade pelo “desserviço” prestado nas empresas.

Albrecht (1994, p. 3) cita que “se você não está servindo ao cliente, seu trabalho é servir a alguém que esteja”. Esta definição mostra a necessidade da integração do sistema de operação dos serviços fazendo com que as pessoas envolvidas no processo, independente do contato com o cliente, tenham um modelo mental formado com base no serviço como um todo e na prestação do bom serviço. Outra preocupação deve ser a de suprir a necessidade do próximo visando oferecer o produto acabado, ou final, e não apenas a sua tarefa individual (parte do serviço). Trabalhando sempre para o resultado comum a todas as pessoas.

Outros problemas causados pela falta do servir ou pelo “desserviço” são oriundos da própria característica inerente ao serviço como simultaneidade (serviços prestado na presença do cliente), bem como, padronizações inflexíveis, ou mesmo falta de capacitação do pessoal de linha de frente. O funcionário que não demonstra interesse e preocupação em servir ao cliente com cuidado, atenção, presteza, mesmo que esteja cumprindo regras da padronização dos serviços, está bem mais tendencioso a decepcioná-lo e, com isso, frustrá-lo diante de suas expectativas. Isso faz com que a reparação do erro ou desentendimento com os clientes seja irreversível ou dispendiosa à empresa. Essa sensação de desconforto causada no cliente traz impacto negativo não só para uma pessoa (no caso o cliente), mas também para o funcionário (que se abala emocionalmente) e para a empresa, podendo ser evitada, através da adoção da filosofia do servir.

As empresas de maneira geral estão passando por um período de grande competição, onde têm que ser e estar cada vez melhores. Constituem parte dos requisitos para a empresa de serviço: a identificação das necessidades do cliente, o estreitamento dos laços de relacionamento, o requinte no tratamento, dentre outros.

A partir da valorização do resultado corporativo, atributo inegável da competência profissional, faz-se necessário compreender as variáveis que interferem nessa dinâmica. A prática do servir, pode vir a interferir na empresa, influenciando positivamente a percepção e satisfação do cliente interno e externo e conseqüentemente o resultado da organização.

Portanto, o presente trabalho pretende responder a seguinte questão: Os supermercados estudados podem ser considerados servidores?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Geral

Verificar se os supermercados estudados podem ser considerados servidores, a partir da avaliação dos clientes e funcionários.

1.3.2 Específicos

- Identificar as principais dimensões da estratégia servidora;
- Identificar os principais atributos da estratégia servidora;
- Verificar se os clientes percebem atributos do senso do servir nos supermercados estudados;
- Avaliar o marketing interno da empresa de acordo com a percepção dos funcionários.

1.4 JUSTIFICATIVA

A partir da década de 1980 ocorreram mudanças no comportamento do consumidor, onde o mesmo começou a exigir mais qualidade, aprendeu a analisar um produto por suas características como: durabilidade, confiabilidade,

conveniência, facilidade de manutenção, utilidade dentre outras, conferindo pessoalmente a qualidade dos produtos antes de consumir. Com isso, pode comparar produtos e serviços de empresas concorrentes, podendo optar pelo que oferecesse melhor custo-benefício.

O surgimento e a disseminação da *internet* possibilitou aos consumidores o acesso a diversos segmentos, aumentando a facilidade em pesquisar preços, comparar produtos e serviços.

Com o maior grau de exigência do consumidor e o aumento da concorrência no cenário da globalização, as empresas começam a sentir a necessidade de prestar serviços, que agreguem valores aos produtos oferecidos, visando a obtenção de uma posição diferenciada perante a concorrência, aumentando com isso a possibilidade de conseguir a preferência do cliente.

Na busca de serviços adicionais, que possam agregar valor ao produto oferecido, bem como obter a diferenciação da empresa perante a concorrência, além da luta pela conquista da boa percepção e valorização das empresas pelos clientes, surge o “servir”.

Os comportamentos voltados ao “servir”, tais como: presteza e atitude cordial, podem funcionar como elementos que componham estratégias diferenciadoras no mercado, além de proporcionar à organização, aumento na motivação das pessoas, melhoria no clima organizacional, construção e manutenção de relacionamentos e ainda, o aumento da satisfação para os clientes.

A razão de estudar o servir nas organizações vem da importância acadêmica e empresarial, dada à busca de elementos e ferramentas inovadoras que contribuam para composição de estratégias empresariais diferenciadas. Esses elementos estratégicos devem colaborar para as empresas atingirem um grau de competitividade e sustentabilidade no mercado dos serviços, impactando no aumento da satisfação dos clientes.

Portanto, o trabalho vai responder à questão: os supermercados estudados podem ser considerados servidores?

Para alcançar os objetivos propostos, o trabalho foi estruturado em cinco partes principais: introdução, referencial teórico, metodologia, análise de dados e considerações finais.

O primeiro capítulo aborda a contextualização da pesquisa, a justificativa para sua execução e seus objetivos, enquanto que o segundo capítulo apresenta o

referencial teórico composto principalmente por conceitos de serviços, papel das pessoas nos serviços, marketing de serviço, de relacionamento e interno, qualidade de serviços, o senso do servir e as estratégias do serviço.

O terceiro capítulo é reservado para a metodologia utilizada, onde se determinou o tipo de estudo, universo e amostra, coleta e tratamento dos dados, constructo da pesquisa e procedimentos metodológicos adotados.

No quarto capítulo, são apresentados os resultados da pesquisa de campo, feito com lojistas e clientes e gestores dos dois supermercados e finalmente o quinto capítulo refere-se aos aspectos conclusivos do trabalho, considerando o alcance dos objetivos propostos, com seus benefícios e contribuições para essa área de estudo, bem como as recomendações e sugestões de tópicos a serem futuramente aprofundados.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 SERVIÇOS

O termo serviço é encontrado na literatura para designar vários fenômenos, cada um com diferentes significados, que vão desde um serviço pessoal até um serviço como um produto. Em gestão de serviços, alguns autores têm definido o termo de forma mais específica, conforme mostra o quadro 1:

AMERICAN MARKETING ASSOCIATION (1960 <i>apud</i> GRONROOS, 1993, p. 35)	“Serviços são atividades, benefícios ou satisfações que são colocados à venda ou proporcionados em conexão com a venda de bens”
BESSOM (1973 <i>apud</i> GRONROOS, 1993, p. 35)	“Para o consumidor serviços são quaisquer atividades colocadas à venda que proporcionem benefício e satisfações valiosas
KOTLER (2003, p. 448)	“Serviço é qualquer ato ou desempenho, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra e que não resulta na propriedade de nada. A execução de um serviço pode estar ou não, ligada a um produto concreto”
GRÖNROOS (2003, p. 65)	“Um serviço é um processo, consistindo em uma série de atividades mais ou menos intangível que, normalmente, mas não necessariamente sempre, ocorrem nas interações entre o cliente e os funcionários de serviço e/ou recursos ou bens físicos e/ou sistemas do fornecedor de serviços e que são fornecidas como soluções para problemas do cliente”
FITZSIMMONS e FITZSIMMONS (2005, p. 30)	“Um serviço é uma experiência perecível, intangível, desenvolvida para um consumidor que desempenha o papel de co-produtor”
LOVELOCK e WRIGHT (2006, p. 5)	“Serviço é o ato ou desempenho oferecido por uma parte à outra. Embora o processo possa estar ligado a um produto físico, o desempenho é essencialmente intangível e normalmente não resulta em propriedade de nenhum dos fatores de produção” “Serviços são atividades econômicas que criam valor e fornecem benefícios para clientes em tempos e lugares específicos, como decorrência da realização de uma mudança desejada no- ou em nome do - destinatário do serviço”.

Quadro 1 - Conceitos de serviços.

Fonte: conforme os autores citado no quadro.

Analisando os conceitos expostos no quadro 1, pode-se sintetizar dizendo que serviços são atividades oferecidas ou colocadas à venda, proporcionando benefícios aos clientes. Os serviços possuem características específicas que os diferenciam dos bens manufaturados. Três características dos serviços, de acordo com Parasuraman, Zeithaml e Berry (2006) merecem destaque para a compreensão do estudo da qualidade dos serviços:

Intangibilidade- os serviços não podem ser tocados, ou armazenados. Apesar da intangibilidade eles são prestados. Há uma dificuldade oriunda dessa

característica em garantir a qualidade dos serviços. Pelo fato de serem intangíveis, os serviços são impossibilitados de serem testados antes da venda, diferentemente dos bens manufaturados (BERRY, 1983, LOVELOCK e WRIGHT, 2006; ZEITHAML e BERRY, 2003).

Heterogeneidade – a prestação dos serviços varia de produtor para produtor, de cliente para cliente e até de dia para dia. É difícil garantir a consistência dos serviços ou uniformidade da qualidade do pessoal envolvido na prestação dos serviços por haver vários fatores envolvidos que alteram o resultado. Além disso, a empresa pode ter a intenção de fornecer algo que pode ser totalmente diferente daquilo que o consumidor percebe.

Simultaneidade ou inseparabilidade - a produção do serviço ocorre ao mesmo tempo do seu consumo (GRONROOS, 1993; REGAM, ZEITHAML e BITNER e BERRY, 2006). Esta característica está conectada à dificuldade do controle da qualidade dos serviços. Eventuais não conformidades, ou erros que ocorram durante o processo da prestação de serviços, são imediatamente percebidos pelo cliente, visto que eles participam do processo de produção e interagem diretamente com os funcionários (GRÖONROOS, 1993).

Segundo Albrecht (1994, p. 2), “os sete pecados capitais do serviço são: apatia, má vontade, indiferença, desprezo, automatização, apego às regras e desculpas, desculpas, desculpas”. Para fugir desses pecados, as organizações que adotam qualidade voltada para os clientes têm sete características em comum, dentre elas: vivenciar a estratégia voltada para o cliente, transmitir a filosofia a toda a organização, acreditar e investir nos funcionários, aprender permanentemente, colocar o cliente sempre em primeiro lugar em suas decisões, trabalhar em equipe e manter a direção.

2.1.1 As pessoas na prestação dos serviços

Na prestação de serviços, a maioria das operações necessita da interação do ser humano (JOHNSTON, 2002; CORRÊA e CAON, 2002). Várias pessoas estão envolvidas no processo de operações da prestação de serviços. Dentre elas, podem-se destacar os fornecedores, que constituem parte significativa da experiência dos serviços, os funcionários, que representam geralmente o principal recurso e custo variável, os profissionais autônomos, dentre outros.

A operação de serviço é dividida em duas partes: uma que tem contato com o cliente, e outra que não tem o contato. As pessoas que tem o contato com o cliente são chamadas de “parte interativa” por Grönroos (2003), “*front Office*” por Corrêa e Gianese (1996), “funcionários da linha de frente” de serviços como denomina Zeithaml e Bitner (2003), “pessoas de contato” como prefere chamar Hoffman (2002), ou “pessoal de frente” como cita Lovelock e Wright (2006). Independente da denominação, as atividades e pessoas de contato com o cliente têm fundamental importância na percepção da qualidade do serviço pelo consumidor. Grönroos (2003), explica que, quanto maior o envolvimento pessoal do cliente no processo de consumo, maior a chance de uma percepção mais favorável do serviço. “O pessoal de serviço é uma importante fonte de diferenciação de produto” (HOFFMAN, 2002, p. 279).

Há mais de duas décadas, com o crescimento da pesquisa de marketing, acadêmicos têm reconhecido os funcionários como o recurso mais importante das empresas, e sabem que sem essas pessoas talentosas, motivadas e comprometidas, a empresa não terá bons resultados (MOLLER, 2002; CORRÊA e CAON, 2002; GRÖNROOS, 2003; ZEITHAML e BITNER, 2003). Assumindo grande impacto e enfrentando dificuldades no processo de concretização da prestação de serviços, os funcionários da linha de frente de serviços, como denominam Zeithaml e Bitner (2003), em sua grande maioria são indivíduos mal remunerados, mal treinados e menos respeitados na empresa. São tratados como custo, que pode e deve ser eliminado, tão logo seja possível. Esses são os principais fatores causadores da alta rotatividade de pessoal em serviços (HOFFMAN, 2002; CORRÊA e CAON, 2002; GRÖNROOS, 2003).

As pessoas são peças-chaves na maioria das dimensões do serviço. Segundo Moller (2002), as empresas prestam pouca atenção à qualidade das pessoas cujos esforços são cruciais à qualidade tanto do produto como do serviço. Os esforços e o

desempenho do indivíduo determinam a percepção, pelo cliente, da qualidade de serviços, a qual se torna quase um sinônimo de qualidade pessoal.

De acordo com Lovelock e Wright (2006, p. 390) muitas organizações têm usado a frase “as pessoas são nosso recurso mais importante”, mais poucas atuam como se a alta administração realmente acreditasse nisso. Portanto, “colocar pessoas em primeiro lugar” e “qualidade pessoal”, representa uma revolução no campo do desenvolvimento da qualidade. Essa revolução na qualidade de serviços abrange também a qualidade dos esforços do indivíduo. Moller (2002) complementa as idéias de Lovelock e Wright (2006) falando que, além de satisfazer as expectativas do cliente, as organizações precisam inspirar as pessoas para que produzam bens e serviços e façam o melhor possível.

A satisfação dos clientes também está intensamente atrelada à rotatividade de funcionários. (ZEITHAML e BITNER, 2003; HOFFMAN, 2002). Zeithaml e Bitner, (2003, p. 260) reforçam que “a satisfação dos funcionários não é a causa da satisfação dos clientes, antes disso, as duas estão inter-relacionadas e alimentam-se mutuamente”. Portanto, a satisfação dos funcionários também está inter-relacionada com a rotatividade dos funcionários na empresa.

2.1.2 Trabalho emocional das pessoas de serviços

Lovelock e Wright (2006) caracterizam o encontro de serviço como um período de tempo de interação, presencial ou à distância, entre cliente, serviço e funcionário. Os encontros de serviços podem variar de acordo com o grau de contato entre os participantes destes, durante a interação. Os autores acrescentam que um encontro de serviço pode ser de alto contato entre os participantes (consulta médica, corte de cabelo); de médio contato (conserto de carro, reserva de passagem aérea por telefone); de baixo contato (transações bancárias ou consultas a bibliotecas via internet).

Lovelock e Wright (2006, p. 394) mostram que os encontros de serviço implicam mais do que a execução técnica correta de uma tarefa. Existem os fatores emocionais que envolvem as pessoas interferindo no resultado da tarefa. Esses

fatores emocionais são nomeados pelos autores, de trabalho emocional, que é definido como “o ato de expressar emoções socialmente apropriadas (mas às vezes falsas)”. Zeithaml e Bitner (2003) complementam Lovelock e Wright (2006) e mostram que o trabalho emocional foi tratado primeiramente por Arlie Hochschild para mostrar que o trabalho vai além das habilidades físicas e mentais exigidas para execução de um bom serviço. Existem diversos comportamentos e atitudes dos indivíduos que podem impactar diretamente na percepção dos serviços pelos clientes e requer grande participação do trabalho emocional de cada indivíduo, não podendo ser mensurados ou controlados por outra pessoa na empresa como: sorrir, fazer contato visual, demonstrar interesse sincero pelas pessoas, cortesia, simpatia e responsividade. O trabalho emocional lida diretamente com os sentimentos das pessoas que muitas vezes conflitam com os seus próprios sentimentos, para que as tarefas sejam bem realizadas.

De acordo com Lovelock e Wright (2006) e Zeithaml e Bitner (2003), os funcionários seguem “regras de demonstração por meio de representação e expressão de emoção espontânea e genuína”, que geralmente são regras e normas impostas pela sociedade, e que podem estar variando de uma cultura para outra. Todo o resultado do processo de serviços é interligado pelas emoções. O trabalho emocional lida com os sentimentos das pessoas (muitas vezes solicitando que passem por cima de seus verdadeiros sentimentos), a fim de que estejam bem sucedidos em suas tarefas. Pressupõe-se que um funcionário que esteja em um mau dia, ou que não esteja se sentindo bem, esteja, mesmo assim, disponível para vestir a camisa da organização ao lidar com os clientes. Algumas habilidades de representação podem ser ensinadas ou nascem naturalmente com as pessoas.

Nesse contexto, pode-se analisar o servir, visto que é uma habilidade ou comportamento que pode ser treinado, mas dificilmente é disfarçado. O servir é uma emoção sincera, que tem como princípio, o bem comum dos que praticam e para quem praticam, como por exemplo, um bombeiro que expressa solidariedade por uma criança ferida, apanhada em um edifício em chamas e naquele momento do salvamento, arrisca sua própria vida, tentando salvar a vida da criança. É um extremo que mostra que a ação está para o bem comum.

Lovelock e Wright (2006) mostram a necessidade de alinhar as emoções necessárias das pessoas à cultura da empresa. O fato de funcionários terem que representar emoções, que são muitas vezes diferentes das que realmente sentem,

pode ser estressante para eles, e assim ser notado pelo cliente, comprometendo a qualidade dos serviços. Portanto, os autores indicam que a empresa deve buscar profissionais mais adequados ao perfil emocional que desejam, e treiná-los bem. Se a pessoa para ocupar um determinado cargo de atendimento, não for cuidadosamente escolhida, há um risco real de que os funcionários possam se tornar estressados e improdutivos. De acordo com Zeithaml e Bitner (2003) os funcionários de linha de frente, influenciam diretamente, a percepção dos clientes acerca da responsividade, por meio de sua vontade pessoal em auxiliar e sua presteza para servi-los.

2.1.3 Gerência de serviços

A evolução dos serviços traz a necessidade do gerenciamento da prestação do serviço, visto que as empresas objetivam alcançar um bom desempenho para ofertar serviços superiores aos clientes.

A gerência de serviços é vista como uma abordagem unificada para operar uma empresa de serviço. É iniciada pela fase final dos serviços, que é o contato com o cliente, ou seja, ao gerenciamento da experiência do cliente com a organização. O tradicional modelo de gerenciamento, que é voltado para a produção, enfatiza a estrutura e o processo, enquanto que o gerenciamento de serviço tem início pelo resultado (ALBRECHT, 1994).

“Gerenciamento de serviço é uma abordagem organizacional que faz da qualidade do serviço, como é percebida pelo cliente, a mais importante força impulsionadora da operação dos negócios” (ALBRECHT, 1994, p. 9). O autor mostra que, o gerenciamento do serviço, prioriza a qualidade dos serviços da forma como é percebida pelos clientes como a maior força que impulsiona a operação dos negócios.

O enfoque do gerenciamento do serviço é na natureza do produto e ao mesmo tempo na forma de trabalhar. Segundo Albrecht (1994), o gerenciamento propõe a segurança de que tudo irá bem para o cliente. Com isso, quem terá contato direto com o cliente, deve sentir-se responsável em olhar as coisas pela ótica do cliente e

fazer o possível para suprir as necessidades deste. Portanto, conforme Albrecht (1994), quem não está servindo diretamente ao cliente, está trabalhando para servir a uma pessoa que esteja. Esse pensamento envolve toda a organização ao comprometimento em servir internamente, aos funcionários, e externamente, aos clientes. O autor trata a empresa como um organismo vivo, ou seja, composta por um grupo de pessoas que possuem e formam uma cultura. A gerência passa a acreditar que a cultura e o sistema devem ser primeiramente modificados, ao invés de iniciar a mudança pelas pessoas. A qualidade dos serviços deve ser considerada uma forma de vida para organização e não um conjunto de regras, a serem pontualmente implantadas. Zeithaml e Bitner (2003) reforçam o pensamento de Albrecht quando mostra que em uma organização se o trabalho for feito em equipe, e todos tiverem consciência que “todo mundo tem um cliente”, mesmo quando os funcionários não sejam responsáveis diretos por uma tarefa, eles devem saber a quem estão servindo diretamente e ter a consciência, que o papel que desempenham é essencial para que a resultado final dos serviços. Dessa maneira, o trabalho em equipe será fortalecido e todos estarão inclinados a um melhor resultado final dos serviços.

2.1.4 Marketing de serviços

O marketing direciona a gerência dos serviços ao caminho do aumento do desempenho e resultados das relações comerciais das organizações. Kotler (1994) ressalta o marketing, como um conceito amplo, que vai além das habilidades e um conjunto de idéias que deve envolver a emoção e o coração daqueles que compõem a organização para se obter resultado, ou seja, o marketing compreende a integração entre a habilidade e uma filosofia. “O marketing tem que ser compreendido e aceito por todos, desde a alta gerencia até o *office boy* devendo antes de tudo ser um estado de espírito (GRÖNROOS, 1993, p. 163).

Cowwel (1984 *apud* GRÖNROOS, 1993, p. 164) resume o marketing em ordem de importância como:

1. Um estado de espírito ou uma filosofia que orienta o pensamento geral da organização tanto no processo de tomada de decisão quanto na execução dos planos acordados;
2. Uma maneira de organizar várias funções ou atividades da empresa (ou de qualquer outra organização); e
3. Um conjunto de ferramentas, técnicas e atividades, a que os clientes e o público da organização em geral estão expostos.

Segundo Grönroos (1993) no marketing de serviços, não há distinção entre produção, entrega e consumo, o foco está nas transações. A interação vendedor-comprador deve ser considerada como parte da tarefa de marketing que será cumprida somente com um relacionamento com o cliente.

O marketing de serviços evolui para o marketing de relacionamento conforme mostra o quadro 2. A necessidade das empresas em aproximar-se dos clientes corrobora para o surgimento de produtos adequados às necessidades e gosto dos consumidores.

Características	Foco em Serviços	Foco em relacionamentos
Foco	Obter novos clientes	Reter clientes
Orientação	Características de serviços	Valor dos clientes
Escala de tempo	Curto	Longo
Serviços a clientes	Pouca ênfase	Muita ênfase
Comprometimento do cliente	Limitado	Alto
Contato com o cliente	Limitado	Alto
Qualidade	Interesse em algumas operações	Interesse em todas as operações

Quadro 2 - Comparação entre o foco do marketing em serviços e o foco do marketing de relacionamento.

Fonte: Leite (2004, p. 52)

2.1.5 Marketing de relacionamento

Com a necessidade de aproximação dos clientes, surge o marketing de relacionamento. De acordo com Grönroos (1993) o marketing de relacionamento com o cliente funciona como um desafio de enxergar cada cliente, um a um, como se fosse o seu próprio mercado. O autor reforça, que os relacionamentos com clientes para serem duradouros, devem ser conquistados e mantidos ao longo do tempo, visto que eles não são garantidos só pelo seu surgimento.

Verifica-se uma mudança de paradigma, no que concerne à relação das organizações com seus clientes. De uma perspectiva onde as organizações procuravam conquistar sempre novos clientes, realizando transações únicas, passou-se para outra, onde se enfatiza a manutenção dos clientes atuais (JOHNSTON, 2000). A idéia base da nova filosofia está em construir e manter relacionamentos duradouros com os clientes, deixando de lado a mera conquista.

De acordo com Anderle, Scandelari e Kovaleski (2005) cada cliente é diferente, e representa níveis de rentabilidade diferentes para a organização. O conhecimento dos clientes mais rentáveis, para a empresa que gerencia o relacionamento com os clientes, pode ser uma boa idéia para estratificar e identificar quais clientes são mais lucrativos e deve-se investir mais. Até mesmo de saber que tipo de marketing irá conquistar seus clientes, se de massa, ou mais individualizado.

Berry (1983, p. 25), pioneiro no estudo do marketing de relacionamento, define marketing de relacionamento como aquele destinado a “atrair, manter e em organizações de multi serviços, ampliar as relações com clientes”. Berry direcionou o marketing de relacionamento para o setor de serviços e salientou a idéia de que, a conquista de clientes, deveria ser vista como um passo intermediário no processo do marketing tradicional, o qual deveria se preocupar também em consolidar os relacionamentos, transformando os clientes, de indiferentes, em fiéis e servi-los. Em seu trabalho, o autor diz que a satisfação dos clientes e sua fidelização, são formas de alcançar maior competitividade. A visão apresentada por Berry é bastante similar aos estudos sobre o marketing de serviços publicados por Grönroos (1993), Gummesson (1999) e Gordon (2001).

Grönroos (1993, p. 175) complementando a idéia de Berry (1993) define marketing baseado em relacionamento como:

O marketing deve estabelecer, manter e ressaltar (normalmente, mas não necessariamente, sempre a longo prazo) os relacionamentos com clientes e outros parceiros, com lucro, de forma que os objetivos das partes envolvidas sejam atendidos. Isto é alcançado através de troca mútua e do cumprimento das promessas.

Gordon (2001) ressalta que para o sucesso do marketing de relacionamento, deve haver um planejamento e alinhamento de todos os processos da organização, comunicações, tecnologia e pessoal, além da construção de uma cadeia de relacionamentos. Ele define marketing de relacionamento como:

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 (GORDON, 1998 *apud* YUNES 2005, p. 2).

Gummesson define o marketing de relacionamento como:

O Marketing de Relacionamento Total é o marketing baseado em relacionamentos, redes e interações, reconhecendo que marketing está envolvido no gerenciamento total das redes da organização de vendas, mercado e sociedade. Está direcionado para relacionamentos ganha-ganha de longo prazo com clientes individuais, e o valor é mutuamente gerado entre as partes envolvidas (GUMMESSON, 1999 *apud* YUNES, 2005, p. 28).

Zeithaml e Bitner (2003) definem que o princípio do marketing de relacionamento é a qualidade do serviço principal que a empresa oferece. Qualquer estratégia de retenção de clientes, parte do princípio, que o serviço central da empresa tenha uma qualidade competitiva, pois caso contrário será difícil fazer a retenção dos clientes.

Santana (2004 *apud* ANDERLE, SCANDELARI E KOVALESKI, 2005) mostra que “a principal filosofia empresarial sempre foi o produto”, mas com o marketing de relacionamento com o cliente, e com o *Customer Relationship Management* (CRM), que é a gestão de relacionamento dos clientes, começa a existir uma nova intenção de desviar o foco do produto para focar o relacionamento com o cliente para garantir-lhes a entrega de valor superior e complementam dizendo que, o gerenciamento de relacionamento, representa a cultura e objetivo de uma empresa, que determina quais estratégias serão adotadas e como cada ação impacta no valor de sua base de clientes.

Hoje, os produtos possuem praticamente o mesmo nível de qualidade e tecnologia, e deixaram de ser o principal diferencial competitivo das empresas. Na busca da diferenciação, as empresas estão utilizando algumas ferramentas como *Call Center*, serviços de atendimento ao consumidor (SAC); relacionamento por *internet*, ouvidoria, programas de fidelização, que muitas vezes são operadas por um sistema CRM, que controlam essas informações e apontam resultados que são trabalhados de acordo com a estratégia da empresa.

Anderle, Scandelari e Kovaleski (2005, p. 321) alertam que o CRM ou gestão de relacionamento com o cliente, é considerado uma das estratégias de gestão de maior importância para sobrevivência e crescimento sustentado das empresas, no cenário extremamente competitivo, imposto pelo cenário da globalização e *internet*. Enfatizam que o gestor empreendedor consegue perceber que nunca se deve tratar o cliente de uma mesma forma. “Um cliente que compra várias vezes, em um curto espaço de tempo, ou que compra uma maior quantidade, é um cliente de maior valor, e que deve possuir um tratamento personalizado”.

Peppers e Rogers (2004 *apud* ANDERLE, SCANDELARI e KOVALESKI, 2005) mostram os resultados de uma pesquisa americana do *Insight Technologies Group*, que indicam que 42% das empresas que investiram em CRM aumentaram a receita e reduziram em 35% os custos de venda. Os autores ainda apresentam outra estatística da *Michaelson and Associates* onde mostram que 69% dos consumidores trocam de fornecedor por conta de um atendimento de má qualidade, e que 80% dos clientes que abandonam um fornecedor não estão insatisfeitos com produtos e serviços, e nem foram maltratados. O motivo da troca de parceiro foi a indiferença, gerada pelo fato de ser visto na empresa como um número.

Com esses dados pode-se perceber a importância de uma maior interatividade e conhecimento dos clientes por parte da empresa. A idéia central do marketing de relacionamento é considerar todo cliente diferente, e até de conhecer aqueles que são ou não, rentáveis para a empresa.

2.1.6 Marketing interno

O marketing interno é um princípio que está ganhando reconhecimento nas empresas que tenham uma cultura voltada aos serviços. Esse tipo de marketing tem sido utilizado, quando as práticas administrativas precisam estar relacionadas com a satisfação dos clientes e com o resultado da administração. Ele está ligado ao marketing de serviços e ao marketing de relacionamento fazendo parte de um todo indissociável para a empresa que tenha como foco nos serviços.

Albrecht (1994) destaca que os empregados nas organizações são os primeiros “clientes” que elas têm. O autor diz que, se os empregados não estiverem convencidos, nem acreditarem na qualidade dos serviços prestados por sua empresa, bem como da importância de seus papéis, na prestação dos serviços, “não há nada que os tornem dispostos a vendê-los para seus clientes”.

Para Kotler (1994, p. 37) marketing interno é a “tarefa de contratações acertadas, treinamento e motivação de funcionários hábeis que desejam atender bem os clientes”. O autor sugere que o marketing interno deve anteceder o externo. Portanto, é difícil para a empresa oferecer um serviço excelente, sem antes preparar os funcionários da empresa para fornecê-lo.

Zeithaml e Bitner (2003) apresentam estratégias que são semelhantes às apresentadas por Kotler (1994), para assegurar as promessas de serviços e para desenvolver o marketing interno. Dentre elas estão: contratar pessoas certas, desenvolve-las para que forneçam serviço de qualidade, fornecê-las os sistemas de apoio necessários e reter as melhores pessoas.

Grönroos (2003) corrobora as idéias de Albrecht (1994), Kotler (1994) e Zeithaml e Bitner (2003) mostrando que o marketing interno foi cunhado como um conceito abrangente que cobre uma variedade de atividades e de processos internos e deve ser entendido como uma estratégia de gerenciamento cujo objetivo é assegurar que todos os funcionários compreendam e vivenciem o negócio, buscando desenvolver uma cultura organizacional orientada para servir ao cliente. O autor mostra a importância de ter os funcionários como o primeiro mercado para as organizações. Se os funcionários não estiverem em primeiro lugar, o planejamento de marketing externo para os clientes finais não será bem sucedido. Zeithaml (2003, p. 269), cita que Hal Rosenbluth, presidente de uma empresa, disse que “O cliente só pode vir em primeiro lugar se o pessoal estiver em primeiro lugar. Se o pessoal não estiver em primeiro lugar, então não estarão livres para se concentrar nos clientes; eles estarão preocupados com outros tipos de coisas”.

Grönroos (2003, p. 412) identifica três situações nas quais o marketing interno é exigido na empresa: (1) quando se quer criar uma cultura de serviço na empresa (2) na manutenção de uma orientação para serviços entre as pessoas e (3) ao apresentar novos bens e serviços ou campanhas e atividades de marketing externo ou novas tecnologias, sistemas ou rotinas de processo de serviço aos funcionários.

De acordo com Grönroos (2003) existem algumas metas do marketing interno para ajudar a manter uma cultura de serviço, dentre elas:

- assegurar que os métodos de gestão sejam incentivados e promovam a mentalidade de serviço e a orientação para o cliente dos funcionários;
- assegurar que sejam mantidos bons relacionamentos internos;
- assegurar que seja mantido um diálogo interno e que os funcionários obtenham informação e retorno contínuo; e
- promover continuamente novos bens e serviços, bem como campanhas e processos de marketing entre os funcionários, antes de lançá-las externamente.

Grönroos (2003) mostra três pré-requisitos para o marketing interno ser bem sucedido, dentre eles:

- o marketing interno (*endomarketing*) tem que ser gerenciado como parte integral do gerenciamento estratégico;
- o processo de marketing interno não deve ser contra-atacado pela estrutura organizacional da empresa ou pela falta de apoio da administração;
- a alta administração deve demonstrar constante apoio ativo para o processo de marketing interno.

2.2 QUALIDADE DE SERVIÇOS

Muitos significados têm sido atribuídos à palavra qualidade. Uma das abordagens mais comuns refere-se àquela que identifica qualidade com conformidade a especificações e padrões. Outra abordagem bastante difundida é aquela que relaciona qualidade ao atendimento das necessidades do cliente.

Buzzell e Gale (1987 *apud* GRÖNROOS, 1993) afirmam que: “a qualidade é qualquer coisa que os clientes afirmam ser, e a qualidade de um produto ou serviço, em particular, é qualquer coisa que o cliente perceba como tal”.

Grönroos (1993) mostra que a qualidade dos serviços possui aspectos peculiares, diferenciando-se da qualidade dos bens físicos. De acordo com o autor, o serviço, torna-se bastante imprevisível, pelo fato de lidar diretamente com o ser humano, que participa das etapas do processo, dificultando assim o estabelecimento de normas e padrões gerenciais. O autor ainda mostra que, o controle da qualidade

é outra dificuldade encontrada nos serviços, que devido à sua característica peculiar como a simultaneidade ou inseparabilidade, faz com que a qualidade não possa ser controlada e medida numa fase anterior a venda, como é feita na manufatura. Além disso, eventuais erros, desentendimento que ocorram na prestação do serviço são imediatamente percebidos pelo cliente, tão logo ocorram, dificultando o reparo por parte da empresa.

Lovelock e Wright (2006, p. 102) definem a qualidade do serviço como:

O grau em que um serviço atende ou supera as expectativas do cliente. Se os clientes percebem a entrega efetiva do serviço como melhor do que o esperado, ficarão contentes; se ela estiver abaixo de suas expectativas, ficarão enraivecidos e julgarão a qualidade de acordo com seu grau de satisfação com o serviço.

Grönroos (2003) explica que qualidade é freqüentemente considerada como uma das chaves do sucesso das empresas. O autor complementa dizendo que a vantagem competitiva de uma empresa depende da qualidade, e o valor, de seus bens e serviços.

A cada contato ou interação do cliente (momentos da verdade) com a empresa, ele pode fazer uma avaliação dos serviços. Albrecht (1994), Grönroos (2003) explicam que o cliente forma uma opinião sobre a qualidade do serviço e, possivelmente, da qualidade do produto nesses momentos.

2.2.1 Dimensões da qualidade em serviços

A partir da década de 1980, Parasuraman, Berry e Zeithaml deram início às pesquisas que identificaram os determinantes da qualidade dos serviços. Inicialmente foram identificadas dez dimensões, a saber: tangíveis, confiabilidade, presteza, competência, credibilidade, segurança, acessibilidade, comunicação e conhecimento. Essas dimensões são utilizadas para caracterizar a qualidade de um serviço.

Esses determinantes caracterizavam a percepção que os clientes têm de serviços (GRÖNROOS, 2003). Mais tarde, os 10 determinantes foram sintetizadas

em cinco categorias, devido à correlações demonstradas no decorrer da pesquisa entre alguns delas como competência, cortesia, credibilidade e segurança e entre acesso e compreensão do cliente.

Parasuraman, Berry e Zeithaml desenvolveram um instrumento de pesquisa, conhecido como SERVQUAL (*Service Quality*), que avalia a qualidade dos serviços baseada nas cinco categorias pesquisadas. As dimensões da qualidade são definidas de acordo com os autores como:

- **Confiabilidade** - habilidade de realizar o serviço prometido de maneira correta e precisa;
- **Presteza/responsividade** - disposição para ajudar o cliente e fornecer um serviço pontual;
- **Segurança** - conhecimento e cortesia de empregados e a sua habilidade para transmitir responsabilidade e segurança;
- **Empatia** - cuidado, atenção individualizada que a empresa fornece a seus clientes; e
- **Tangíveis** - aparência física de instalações, equipamentos, pessoal e materiais de comunicação.

Para Parasuraman, Berry e Zeithaml (2006), um serviço excelente ocorre a partir da avaliação destas cinco dimensões, quando o serviço percebido alcança ou supera as expectativas do cliente. A qualidade percebida do serviço é, pois, a diferença entre as expectativas e percepções do cliente acerca do serviço.

De acordo com Lovelock e Wright (2006, p. 109) dentre as cinco dimensões, a confiabilidade tem demonstrado o fator de maior importância entre os clientes. “A confiabilidade está no coração da qualidade dos serviços, porque um serviço não confiável é um serviço deficiente, a despeito de seus outros atributos”.

De Zeithaml e Bitner (2003) as cinco dimensões descritas anteriormente podem influenciar diretamente a percepção dos clientes pelo comportamento dos funcionários dos serviços. A primeira dimensão, a confiabilidade, está dentro do controle dos funcionários de linha de frente, pois esses funcionários são essenciais para que todo o sistema funcione corretamente. Na dimensão responsividade, os funcionários influenciam por meio de sua vontade pessoal e iniciativa em auxiliar o cliente e sua presteza para servi-los. Já na dimensão segurança, o bom resultado dependerá do grau de habilidade dos funcionários, sua comunicação, para despertarem nos clientes a credibilidade e confiança do que fazem e dizem. A

empatia impacta na maneira com que o funcionário vai prestar atenção, ouvir, adaptar e ser flexível no que o cliente necessita individualmente. Na dimensão tangibilidade os aspectos visíveis também vão depender dos funcionários (vestimentas), embora existam parcelas que são alheias a eles, como: infraestrutura, sinalizações etc.

2.2.2 Satisfação do cliente

A satisfação dos clientes esta ligada à qualidade do produto e/ou serviço oferecido. Grönroos (2003) mostra que empresa não deve ter somente produtos ou serviços com qualidade do ponto de vista técnico, desenvolvidos com base na sensibilidade de seus criadores, sem levar em consideração o que o cliente realmente necessita. Tschohl e Franzemeier (1996) complementam que a satisfação do cliente e a valorização da qualidade, existirão quando o cliente perceber, mesmo que de forma sensível e implícita, que a empresa descobriu o que de fato ele necessitava e desenvolveu o produto ou serviço adequado, com base nas suas necessidades.

Davidow e Uttal (1991 *apud* NÓBREGA, 1997) definem satisfação como a diferença entre como um cliente espera ser tratado e como percebe que está sendo tratado e define serviço ao cliente, como tudo que aumente a sua satisfação. Os autores consideram que serviço ao cliente é uma forma de agregar valor à oferta e de mostrar que a empresa preocupa-se com a real satisfação do seu cliente.

Kotler (1998, p. 55) define a satisfação como “o sentimento de prazer ou de desapontamento resultante da comparação do desempenho esperado pelo produto (ou resultado) em relação às expectativas da pessoa”. Com essa definição percebe-se que a satisfação está relacionada ao atendimento da expectativa pessoal. “Se o desempenho da empresa atender às expectativas do cliente, ele estará satisfeito e se excedê-las estará altamente satisfeito ou encantado”.

As empresas focam a satisfação pelo fato de que se os consumidores estiverem apenas satisfeitos estarão dispostos a mudar quando surgir uma oferta melhor, enquanto que, os que estiverem plenamente satisfeitos estarão menos aptos

a mudar. A alta satisfação ou o encanto cria afinidade emocional com a marca, não apenas preferência racional. A plena satisfação, portanto, sob essa ótica, leva à alta lealdade do consumidor (KOTLER, 1998).

Berry e Parasuraman (1992, p. 53) afirmam que “os clientes prestam mais atenção ao desempenho da companhia quando algo dá errado do que quando tudo funciona bem. Serviços com falhas produzem uma emoção mais intensa e, assim, uma avaliação mais carregada da parte do cliente do que o serviço impecável”. Os autores asseguram que os clientes reagem com indiferença aos serviços realizados conforme o planejado (os serviços de rotina), mas o mesmo não acontece com os serviços que não são rotineiros. Tais clientes formam, segundo Berry e Parasuraman (1992, p. 53), “uma platéia atenta para as mensagens que o esforço de recuperação da empresa transmite sobre seus valores e prioridades de serviço”.

De acordo com Moller e Barlow (1996, p. 20 *apud* DANTAS, 2001):

Quando os clientes estão insatisfeitos com os produtos ou serviços, eles têm duas opções: podem dizer alguma coisa ou ir embora. Se forem embora, eles estão tirando das empresas virtualmente qualquer oportunidade de reparar a insatisfação. Os clientes que reclamam ainda estão conversando conosco, dando-nos a oportunidade de torná-los satisfeitos de forma a aumentar a probabilidade de que venham a comprar nossos produtos ou serviços novamente. Por mais que não gostemos de receber *feedback* negativo, clientes que reclamam estão nos presenteando.

Em busca de um diferencial competitivo visando atingir ou mesmo superar as expectativas dos clientes para satisfazê-los, alguns autores tem trabalhado o senso de servir.

2.3 SENSO DE SERVIR

O senso do servir surge como uma proposta de facilitar a prestação de serviço de qualidade e desenvolvimento de relacionamento dentro da empresa e entre as empresas e os clientes, aumentando o grau de satisfação de todos os atores envolvidos no processo dos serviços.

Tschohl e Franzmeier (1996) mostram que não adianta a empresa gastar milhões em propaganda na tentativa de atrair clientes, se os funcionários não estão

preparados para receber esses clientes. Os autores complementam dizendo que, se essas organizações fornecessem simplesmente bom serviço, fazendo com que seus clientes se sentissem especiais, desejados e apreciados, conservariam os clientes que a propaganda havia atraído.

O conceito de servir está ligado à sensação de utilidade, de transformação e crescimento pessoal. O servir funciona tanto no nível pessoal quanto organizacional. No nível individual, o servir é um caminho de crescimento profissional, intelectual e até espiritual. É encorajar pessoas a buscar ativamente oportunidades de satisfazer o próximo, trazendo retorno positivo para quem age positivamente com sinceridade e paixão. No nível organizacional, o servir é um caminho de crescimento para toda a equipe, que trabalha com foco na visão da organização, e esta direcionada a servir de uma forma sincera e empática ao cliente. O servir tanto no nível individual como organizacional tem o objetivo do bem comum.

Nóbrega, Ribeiro e Marques (2006, p.3) definem servir como: “Servir é executar as atividades visando proporcionar benefício àqueles a quem servimos”.

Zeithaml e Bitner (2003) citam que o comportamento do servir na organização deve ser espontâneo, sem sentimento de obrigação, que resulte na transformação e crescimento pessoal dos envolvidos. Portanto, precisa ser a soma de todas as forças individuais de cada pessoa e não somente de uma força ou intenção.

Acadêmicos, educadores, empresas, consultores de diversos países e principalmente os consumidores, passaram a exigir dos operadores que eles fossem, amistosos, empáticos, prestativos, amáveis, seguros e eficientes em termos operacionais e técnicos (CORRÊA e CAON, 2002; ZEITHAML e BITNER, 2003).

Yoshimura (1996 *apud* Nóbrega, 1997) visualiza o “servir” na organização como a sensação de bem estar proporcionada ao cliente, através da presteza, atitude cordial e disposição em auxiliar o cliente. O servir está ligado ao significado e sentido de utilidade, seja a nível individual das pessoas, sendo úteis umas as outras, ou a nível organizacional, as empresas sendo úteis aos clientes. O desejo de ajudar, ser útil e a preocupação com a necessidade do outro, compõem a base do servir.

Analisando os dez determinantes da qualidade dos serviços sugeridas por Parasuraman, Zeithaml e Berry, que foram mais tarde condensadas, pode-se observar que seis determinantes estão ligadas ao servir, dentre eles:

- **Sensibilidade** – que diz respeito à disposição ou prontidão dos empregados para a prestação dos serviços;

- **Acesso** - que envolve a facilidade de abordagem e contato, preocupando-se com o cliente no sentido em não deixá-lo esperando, trazer facilidades e conveniências como localização, ter horários convenientes de atendimento.

- **Cortesia** - tratamento com polidez, respeito, consideração e comportamento amigável de todo o pessoal de contato, demonstrando ao cliente considerações por parte das pessoas envolvidas na operação de serviços. Essa determinante demonstra por parte do funcionário o respeito e a preocupação em atender bem o cliente.

- **Comunicação** - é o serviço de manter os clientes informados, numa linguagem que possam compreender, minimizando as suas ansiedades em saber notícias do serviço que os clientes aguardam além de ouvi-los. Essa determinante mostra que a empresa consegue monitorar as expectativas do cliente, se fizer uma comunicação bem feita. Ao executar o serviço conforme o prometido aumenta a probabilidade de ter o cliente satisfeito.

- **Credibilidade** – significa ser digno de confiança e ter honestidade. Isso envolve ter em mente os interesses do cliente.

- **Compreensão/conhecimento do cliente** - refere-se aos esforços para entender as necessidades do cliente envolvendo o aprendizado as necessidades específicas do cliente, a doação de uma atenção individual e o reconhecimento dos clientes habituais.

A idéia do servir dentro das empresas começa dentro da empresa desde a diretoria aos funcionários de linha de frente, despertando a atenção e compromisso na organização.

Nóbrega, Ribeiro e Marques (2006) afirmam que o senso do servir insere-se como ferramenta de mudança do comportamento organizacional, tendo como foco o mercado e a competitividade, baseados na inovação. Os autores complementam que o desenvolvimento das pessoas a partir de uma estratégia visando à satisfação dos clientes, requer uma mudança de atitude, que envolve a pessoa como um todo.

Nóbrega, Ribeiro e Marques (2006) citam que a adoção do senso de servir, pode contribuir significativamente para a conquista e manutenção de clientes, desde a concepção da estratégia do negócio, passando pelo exercício de uma liderança que contribua para construir uma cultura de “serviço ao cliente”, culminando com o planejamento e adoção de processos que façam os clientes perceberem esta cultura adotada.

2.4 CULTURA

De acordo com Zago (2005), a cultura pode ser explicada como a resultante de uma construção social. Esta resultante é um extrato de importantes aspectos, que têm origem na experiência coletiva dos integrantes de uma sociedade configurados por modelos mentais, visão compartilhada ou arquétipos. A configuração da cultura uma vez incorporada aos integrantes passa para o nível do inconsciente coletivo, onde muitas vezes, os procedimentos não são explicáveis, mas aceitos como certos, sem questionamentos, “simplesmente são assim” por um costume ou tradição.

Schein (1985 *apud* ZAGO, 2005) explica que, essa configuração para levar à uma visão compartilhada e se tornar um processo inconsciente, tem que ter havido experiências conjuntas, que tenham funcionado por tempo suficiente. Ou seja, cultura é construída por modelos mentais coletivos, que foram consolidados através das experiências e convivência comum dos membros de um grupo social, em seu âmbito específico, e que dão configuração para a sua interpretação e representação de identidade. A cultura é expressa pelas atitudes e comportamentos das pessoas, levando ao entendimento de que o comportamento social de um grupo ou comunidade.

A cultura tem como característica a continuidade de construção social da realidade. É um fenômeno ativo e vivo, através do qual, as pessoas criam e recriam os mundos dentro dos quais vivem (MATURANA, 1998; MORGAN, 1996).

2.4.1 Cultura organizacional

A preocupação com a cultura organizacional não é recente, entretanto, o fenômeno tem-se destacado como fator determinante para as ações estratégicas empresarial, imperativas para a sobrevivência no atual ambiente que se caracteriza por constantes mudanças (ZAGO, 2005).

De acordo com Grönroos (1993, p. 304) “a cultura organizacional é um conceito geral que explica por que as pessoas fazem certas coisas, pensam de uma certa maneira comum e apreciam metas, rotinas e até situações similares, só porque pertencem a um mesma organização.” O autor mostra que a cultura organizacional é evidenciada dentro das empresas através da forma de gestão, missão, visão, objetivos, vestimentas, na maneira de comunicar-se, no seu estilo de liderança, etc.

Morgan (1996) comenta que, quando considerado o grupo humano no âmbito organizacional, observa-se que cada organização possui histórias, experiências e interesses próprios; por isso, constrói estruturas e adota tecnologias e processos de trabalho próprios e, por conseguinte, seus colaboradores, enquanto componentes de um corpo organizacional, possuem necessidades imperativas semelhantes e desenvolvem conhecimentos, habilidades e valores peculiares. De acordo com esse raciocínio, Emile Durkheim (1980 *apud* MORGAN, 1996) explica que o desenvolvimento da sociedade organizacional cria padrões mais fragmentados e diferenciados de crenças e práticas baseadas na sua estrutura ocupacional, mesclando os padrões tradicionais de ordem social, em termos de idéias comuns, valores e crenças. Com isso, a organização passa a se constituir um organismo com identidade própria, o que caracteriza sua cultura organizacional.

Morgan (1996) complementa Grönroos (1993) mostrando que quando não existem nas organizações, valores e normas comuns e bem definidas, a cultura tende a enfraquecer e gerar um sentimento de insegurança, com relação às formas e reações das pessoas na organização. Nesse caso, as pessoas por não possuírem normas claras, que direcione a melhor saída nas dificuldades enfrentadas nos encontros do serviço, podem comportar-se com inflexibilidade e insegurança, além de prejudicar a qualidade percebida do serviço pelos clientes (GRÖNROOS, 1993).

Por outro lado, Grönroos (1993) diz que uma cultura forte, permite que as pessoas se comportem de forma mais direcionada aos resultados que a empresa pretende chegar e respondam às várias situações enfrentadas, de maneira uniforme e seguras, com comportamento orientado e flexível.

2.4.2 Cultura de serviços

Grönroos (1993, p. 307) explica que a cultura de serviços pode ser entendida como:

Aquela onde exista um apreço por bons serviços e onde a prestação de bons serviços a clientes internos, assim como aos clientes externos finais, seja considerada uma forma natural de vida e uma das mais importantes normas para todos.

Grönroos (1993, p. 310) mostra que “para que possamos introduzir e implementar uma estratégia de serviços deveremos ter uma cultura de serviços”. O autor também explica que, quando se tem uma intenção da cultura de serviço ser mantida, deve-se ter foco no marketing interno ou *endomarketing*, para que os funcionários não tenham atitudes que os façam reverter numa cultura anterior, que predominem normas não-orientadas para serviço.

2.5 ESTRATÉGIAS DO SERVIÇO

Nóbrega (1997) define estratégia de serviços como: o estudo sobre os serviços, mercado e tecnologia da área de atuação, assim como a identificação dos clientes e o nível do serviço a ser oferecido; a análise do posicionamento da empresa no mercado e o desempenho de qualidade e produtividade; o como a tecnologia está sendo usada para melhor o desempenho; o reconhecimento da missão organizacional e os valores harmonizados com os clientes; e, a necessidade da empresa em conhecer melhor o cliente por todos os setores, facilitando assim a adequação das suas atividades ao seu público.

Nóbrega (1997) diz que, para estabelecer as estratégias de serviço, a organização deve identificar precisamente o meio de proporcionar valor a este cliente. Existem algumas questões, que são de suma importância para a gestão dos negócios, tais como: o que a empresa efetivamente faz por seus clientes? Quem são

verdadeiramente os seus clientes? Qual a visão (imagem) que estes clientes têm da organização?

As organizações competitivas precisam concorrer em diferentes critérios tais como: preço, qualidade, disponibilidade, confiabilidade, eficiência do serviço, flexibilidade, variedade e desenvolvimento de novos serviços e exclusividade (HOFFMAN, 2002; JOHNSTON, 2002; GRÖNROOS, 2003; FITZSIMMONS, J. e FITZSIMMONS, M., 2005; LOVELOCK e WRIGHT, 2006).

Lovelock e Wright (2006) definem estratégia de serviços como a “razão de ser” da organização. Os autores mostram que uma estratégia de serviço deve captar tudo que a empresa fornece ao cliente, definindo um excelente caminho para o que irá tornar o serviço irresistível. Depois da definição de qual segmento de mercado a empresa deve atender, a tarefa seguinte para a empresa é determinar:

- os atributos importantes do serviço para atender e superar as expectativas dos clientes;
- os atributos importantes do serviço nos quais os concorrentes são mais vulneráveis e as capacidades existentes e potenciais de serviço da empresa;
- avaliar competências e incompetências do serviço, pontos fracos e fortes dos recursos, sistema de crenças e “razão de ser”; e,
- desenvolver uma estratégia de serviço que se dirija às necessidades importantes e permanentes do cliente, explorando pontos vulneráveis da concorrência e se ajuste à capacidade e potencial da empresa.

Porter (1989) propõe a estratégia da diferenciação da empresa. O autor relaciona como estratégias competitivas genéricas e três opções para se alcançar um desempenho acima da média: liderança no custo, diferenciação e enfoque.

Lovelock e Wright (2006) mostram que as empresas podem se diferenciar em suas habilidades, ao invés de tentar competir em um mercado como um todo. Os autores citam que a empresa deve focar seus esforços nos clientes, visando lhes proporcionar um melhor atendimento, servindo-os, ou seja, priorizando o fornecimento de um pacote específico de serviços, direcionado para um determinado segmento do mercado. Esse foco pode ter duas dimensões distintas, uma de mercado e outra de serviço focal. Baseado no foco, Lovelock e Wright (2006) definem quatro estratégias básicas, onde a segmentação eficaz de mercado deve agrupar os compradores de maneira que resultem em similaridade dentro de cada segmento:

- **organização plenamente focada** – fornece um número de serviços limitado, muitas vezes existindo apenas um único produto básico para um segmento de mercado estreito e específico;

- **organização com foco no mercado** – concentra-se num segmento muito estreito, mas possui um amplo leque de serviços;

- **organização com foco no serviço** – oferece uma faixa estreita de serviços para um mercado razoavelmente amplo; e,

- **organização sem foco** – não trabalha com estratégias específicas, tenta atender todos os segmentos e fornece uma margem ampla de serviços.

Lovelock e Wright (2006) propõem uma abordagem mais integrada das estratégias de serviços, onde enfatiza a interdependência de marketing, operações e recursos humanos como o elemento mais importante para o atendimento das necessidades dos clientes. O autor propõe o estabelecimento da posição junto aos clientes. O autor explica que esta posição deve fornecer uma mensagem única e consistente; esta posição também deve situar a empresa à parte de seus concorrentes; e esta posição não ser tudo para todos os clientes, existindo a necessidade de foco.

Grönroos (2003) mostra que a formulação de uma estratégia de serviço é de suma importância no alinhamento da empresa com sua missão, assim como, a congruência dos conceitos de serviços à estratégia do negócio como um todo.

Grönroos (2003) propõe quatro perspectivas como norteadoras para a composição estratégica de competição em serviços:

- **perspectiva de serviço:** adota uma visão onde a empresa compõe a sua proposta de valor através da excelência dos serviços oferecidos, bem como na amplitude dos mesmos, ou seja, oferta total de serviços. A solução central não é suficiente para diferenciar a oferta, oferecida em detrimento aos concorrentes;

- **perspectiva de produto:** a empresa concentra-se no desenvolvimento de uma solução central, seja ela um produto físico ou um serviço, promovendo assim a criação de valor para o cliente;

- **perspectiva de preço:** a visão predominante é a de que o preço é o critério de compra predominante dos clientes. O preço nessa perspectiva é visto como a principal contribuição aos processos de criação de valor dos clientes; e,

- **perspectiva de imagem:** quando a imagem da empresa, sobretudo a força da marca, é utilizada como principal, como extra imaginário ao redor do produto.

Aliadas às estratégias propostas anteriormente pelos autores, não se pode esquecer a necessidade da valorização das pessoas na organização e da adoção do marketing interno, como uma questão estratégica (GRÖNROOS, 2003). O marketing interno será útil para fazer com que os funcionários entendam e aceitem os programas que a estratégia propõe para a organização, antes mesmo que campanhas de marketing sejam lançadas no mercado externo.

Nóbrega (1997) aponta a adoção do senso de servir como o principal elemento de diferenciação das possíveis estratégias de serviços, de liderança e de operacionalização para a prática dos mesmos, criando uma cultura para a prestação de serviços superiores, contribuindo para a constituição de um sistema de operação voltado para o foco no cliente.

Zeithaml e Bitner (2003) apresentam uma combinação de estratégias necessárias para assegurar que os funcionários de serviços desejem fornecer serviços de qualidade e se sintam motivados de modo que estejam orientados para o cliente e com uma mentalidade de serviços, essas estratégias são em geral apontados como de marketing interno, dentre elas destacam-se:

- **Contratar as pessoas certas:** deve-se dedicar uma atenção considerável ao recrutamento do pessoal de serviço além de: competir pelas melhores pessoas; contratar pessoas com base nas competências de serviços e inclinação para serviços. Zeithaml (2003, p. 268) cita que “pesquisas tem mostrado que a eficácia dos serviços está relacionada com as características de personalidade orientadas a serviço como solicitude, atenção e sociabilidade”

- **Ser empregador preferido:** a empresa considerada um empregador preferido tem as seguintes características: as pessoas que trabalham na empresa sentem-se parte de uma família, oferta de treinamento extensivo, oportunidade de carreira e de crescimento, excelente apoio interno, oferta de bens e serviços com os quais os funcionários tenham orgulho de estar associados.

- **Desenvolver as pessoas para que forneçam serviços de qualidade:** a organização para fazer crescer e manter uma equipe de trabalho que seja orientada ao cliente e ao servir, com foco na qualidade, a empresa deve desenvolver treinando seus funcionários para fornecer serviços de qualidade além de: treinar habilidades técnicas e interativas (cortesia, atenção, responsividade, empatia), transferir poder aos funcionários (*empowerment*) “transferir poder significa dar aos funcionários o

desejo, as habilidades, as ferramentas e a autoridade para servir o cliente” Zeithaml (2003, p. 272).

- **Fornecer os sistemas de apoio necessários tais como:** medir a qualidade do serviço interno, fornecer tecnologia e equipamento de apoio, desenvolver processos internos orientados a Serviços.

- **Reter melhor as pessoas:** engajar os funcionários na visão da empresa, tratar os funcionários como clientes, mensurar e recompensar os melhores executores de Serviços.

2.6 SUPERMERCADOS

Para Kotler e Armstrong (1996) um supermercado constitui uma operação de grande porte, com custo baixo, margem de lucro pequena, grande volume e auto-serviço que visa à satisfação praticamente total das necessidades do consumidor no tocante a alimentos, produtos de higiene pessoal e limpeza, e produtos de manutenção do lar.

Nos últimos anos, o setor de hiper e supermercados no Brasil vêm investindo em expansão na busca de maior participação no mercado, segmentação de formatos e expansão das áreas geográficas de atuação.

Juntamente com essas macro políticas, de acordo Saab, Gimenez e Ribeiro (2000) as empresas líderes também vêm procurando ser mais hábeis operacionalmente e na fidelização de clientes, seja oferecendo um formato de loja adequado a um atendimento diferenciado, seja agregando alguns serviços especiais, tais como entregas em domicílio e cartões para clientes preferenciais.

Com essas ações, as maiores empresas vêm avançando sobre os segmentos de mercado, que, em geral, são atendidos por empresas de menor porte. Dessa forma, as pequenas empresas tentam reagir a essas ações, para permanecerem no mercado.

De acordo com Saab, Gimenez e Ribeiro (2000), enquanto as grandes empresas procuram estar localizadas em regiões que apresentam uma grande área de influência, e onde há um grande poder de compra concentrado, as empresas

menores apresentam, como uma de suas características, estarem localizadas em áreas mais próximas ao consumidor, como os bairros das cidades maiores ou em cidades do interior. E é nesse espaço de mercado, o dos supermercados de vizinhança, que os pequenos e médios têm conseguido permanecer.

O problema é que, além do surgimento de novas empresas que exploram o conceito de supermercados de bairro, as empresas maiores também vêm avançando sobre este segmento do mercado.

Saab, Gimenez e Ribeiro (2000) mostram que face aos desafios a que as pequenas empresas estão enfrentando, e objetivando permanecerem no mercado, a suas estratégias têm envolvido a associação dos varejistas entre si, ou com grandes atacadistas, bem como a busca de uma maior eficiência a sobrevivência, algumas empresas menores já vêm procurando introduzir novos conceitos em suas operações, o que implica uma crescente profissionalização administrativa e operacional, porém, sem perder as características específicas das empresas menores.

Desde as compras e o relacionamento com fornecedores, até a logística e comercialização, são muitos os itens que compõem as preocupações das grandes empresas, e que, de acordo com os autores, também devem estar na pauta das empresas menores, que buscam preservarem-se no mercado, quais sejam:

- reinvestimentos no próprio negócio, principalmente, aplicado em automação e tecnologia da informação;
- valorização do cliente, oferecendo atendimento personalizado, utilizando marketing de relacionamento, buscando a fidelização dos consumidores e atuando na comunidade;
- efetuar uma gestão rigorosa de espaços, racionalizando a linha de produtos, realizando o gerenciamento de categorias, escolhendo o mix apropriado;
- valorizar os funcionários e estabelecer um ambiente de treinamento continuado;
- introduzir melhorias físicas nas lojas, tais como ar-condicionado e balcões refrigerados; e
- oferecer, quando possível, novos serviços aos clientes, a exemplo de estacionamento e manobristas.

Os supermercados são enquadrados, dentro da classificação das instituições varejistas como: varejo alimentício com lojas, juntamente com outros tipos de

varejistas como bares, mercearias, padarias, lojas de conveniência, mini-mercados, hipermercados e outros. Conforme Parente (2000) as empresas que operam no Brasil têm acompanhado as tendências mundiais, apresentando uma variedade completa de modelos e formatos de lojas, que atendem às diversas características e necessidades do mercado.

Révillion (2005) afirma que o varejo de alimentos confirma sua destacada importância no cenário varejista nacional: das 10 maiores empresas varejistas brasileiras, cinco são classificadas como varejo de alimentos (Pão de Açúcar, Carrefour, Sonae, Bompreço e Sendas). Esse predomínio do setor de alimentos pode ser justificado pelo grande peso que os gastos em alimentação têm, na cesta de compras dos consumidores de baixa renda, que caracterizam o mercado brasileiro.

Segundo critério da ACNielsen, que é utilizado na formulação do *ranking* anual da ABRAS (Associação Brasileira de Supermercados) e também no estudo “Estrutura do Varejo Brasileiro – 2003/2004”, os supermercados são lojas de Auto-Serviço, onde o consumidor escolhe os produtos sem a intermediação de um vendedor ou balconista, tendo como características fundamentais, a existência de *check-outs* (caixas), carrinhos ou cestas à disposição dos compradores.

De acordo com o referido critério, são considerados “cadeias de lojas”, 5 ou mais lojas com a mesma razão social e CNPJ. Ainda, as lojas são classificadas, individualmente, de acordo com o número de *check-outs*:

- Auto – Serviços de 1 a 4 *check-outs*
- Auto – Serviços de 5 a 9 *check-outs*
- Auto – Serviços de 10 a 19 *check-outs*
- Auto – Serviços de 20 a 49 *check-outs*
- Auto – Serviços de 50 e + *check-outs*.

A Associação Brasileira de Supermercados - ABRAS classifica assim o setor como:

• **supermercado convencional** - é o estabelecimento com área de vendas superior a 300 m², de três a quarenta *check-outs*, e faturamento bruto de 1 milhão de dólares por ano;

• **hipermercado** - é o estabelecimento com área de vendas superior a 5000 m², mais de quarenta *check-outs*, e faturamento bruto mínimo de 12 milhões de dólares por ano;

- **loja de conveniência** - loja com uma área de vendas de até 300 m², até três *check-outs*, e faturamento bruto acima de 500 mil dólares por ano. Além disso, deve oferecer horário de atendimento ampliado;

- **loja de sortimento limitado** - loja com uma área de vendas de mais de 300 m², mais de três *check-outs* e faturamento anual de no mínimo 500 mil dólares. Outra característica é ter os preços mais baixos em relação a outros tipos de lojas

3. METODOLOGIA

Neste capítulo são descritos os caminhos utilizados para a realização desta pesquisa. Primeiramente é abordado o tipo de pesquisa utilizada, seguida da seleção do universo e amostra, elaboração do constructo, elaboração dos instrumentos de coleta de dados, e tratamento dos dados.

3.1 TIPO DE PESQUISA

Esta pesquisa considerou como relevante não só o tratamento quantitativo dos dados obtidos diretamente da aplicação dos questionários, mas também as percepções, opiniões e outras contribuições de caráter qualitativo, obtidas junto aos sujeitos desta pesquisa, principalmente os gestores.

De acordo com a tipologia de Gil (1995) e Vergara (2000), esta pesquisa pode ser classificada da seguinte forma:

- **quanto aos fins:** a pesquisa é exploratória, uma vez que há pouco conhecimento acumulado e sistematizado sobre o assunto. Para Malhotra (2001) o objetivo da pesquisa exploratória é buscar entender as razões e motivações subentendidas para determinadas atitudes e comportamentos das pessoas. Ela é freqüentemente utilizada na geração de hipóteses e na identificação de variáveis que devem ser incluídas na pesquisa. Este tipo de pesquisa proporciona a formação de idéias para o entendimento do conjunto do problema, enquanto que a pesquisa descritiva procura quantificar os dados colhidos e analisá-los.

- **quanto aos meios:** o principal método é o estudo de caso. De acordo com Yin (2001), o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que busca analisar o fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto. O autor esclarece que o estudo de caso tanto pode trabalhar com evidência quantitativa quanto qualitativa.

- **quanto a natureza:** essa pesquisa é classificada como quantitativa. O método quantitativo foi adotado pela necessidade de caracterização do emprego e

de quantificação tanto na coleta de informações quanto no tratamento dos dados por meio de aplicação de técnicas estatísticas e tem a princípio a intenção de garantir a precisão dos resultados evitando distorções de análise de interpretações, possibilitando com isso uma margem de segurança quanto às inferências.

3.2 UNIVERSO E AMOSTRA

Para o preenchimento da lacuna “com quem fazer” foi escolhido o setor supermercadista pela acessibilidade, e definido que a pesquisa seria aplicada em dois supermercados de uma mesma rede em Natal-RN, localizados em bairros diferentes, nomeados como supermercados X e Y.

3.2.1 Tamanho da amostra

A técnica amostral a ser aplicada considerou os dois segmentos entrevistados: clientes em compras e funcionários dos supermercados X e Y.

A pesquisa com clientes utilizou a técnica de amostragem não probabilística por conveniência, fundamentada em Matar (1999) onde foram escolhidos os dias e horários de maior movimento nos supermercados, para selecionar os clientes que a amostra.

Nesta pesquisa, a amostra foi composta de pessoas de ambos os sexos, adultos entre 18 e 60 anos, das classes A, B e C, na Região Metropolitana de Natal, no ano de 2008.

A pesquisa com os funcionários contou com a técnica não-probabilística intencional ou por conveniência, em que os elementos da amostra são selecionados de acordo com a conveniência do pesquisador e as características estabelecidas, que no caso desta pesquisa, seriam os funcionários que tivessem contato direto com os clientes. Segundo Mattar (1999, p. 284), “a suposição básica da amostra intencional é que, com bom julgamento e estratégia adequada, podem ser

escolhidos casos a serem incluídos e, assim, chegar a amostras que sejam satisfatórias para as necessidades da pesquisa”. Neste caso, o pesquisador se dirige intencionalmente a grupos de elementos dos quais deseja obter informações e conhecer as opiniões.

Para o cálculo do tamanho da amostra dos funcionários, foi levantado o número médio dos mesmos que tivessem contato com o cliente, tanto no supermercado X como no supermercado Y, resultando no número médio de 30 para cada supermercado.

Foi entrevistado 1 gestor em cada supermercado.

Para o cálculo do tamanho da amostra dos consumidores, tomou-se como base o número de *check-outs* diários, ou seja, o número de clientes diários de cada supermercado, multiplicado pelo período de aplicação dos questionários, neste caso, 30 dias.

No supermercado X, durante o mês de maio, o número médio diário de clientes foi 1.800, e mensal 55.000. O supermercado Y possui um número médio diário de 2.500, e mensal 75.000 clientes.

Foi utilizado o *software* STATISTIC DISK 7.0[®], para o cálculo da amostra dos clientes, utilizando os seguintes parâmetros:

- nível de confiança $\rightarrow (1-\alpha) = 0,90$;
- margem de erro $\rightarrow E: 0,06$;
- proporção $\rightarrow 50\%$; e
- tamanho da população \rightarrow supermercado X: 55.000, e supermercado Y: 75.000.

Utilizando esses parâmetros foi obtida uma amostra de 187 clientes. A amostra encontrada foi arredondada para 200 clientes em cada supermercado.

3.3 INSTRUMENTOS DE COLETA DOS DADOS

Para serem utilizados como instrumentos de coleta de dados, foram elaborados questionários, utilizando como base, as seis estratégias e comportamentos

selecionados como servidores, levando em consideração, algumas particularidades do setor supermercadista.

Concluída a elaboração dos questionários, começou a etapa da validação, onde os mesmos foram aplicados a 20 clientes e 3 funcionários do supermercado X. Após a aplicação, foram elaborados ajustes e reaplicados junto a 30 clientes e 5 funcionários do mesmo supermercado, aprovando assim, a versão final do questionário.

3.3.1 Modelo de referência

O trabalho foi definido com foco na linha de pesquisa de serviços. Logo após ser definido o objeto de estudo buscaram-se procedimentos metodológicos para definir “como” e “com quem” realizar o trabalho.

Para responder o “como” fazer, iniciou-se, primeiramente, um estudo exploratório que permitiu um aprofundamento no tema, e uma melhor compreensão das estratégias de serviços. Após esse estudo, foram definidas seis dimensões consideradas servidoras conforme o quadro 3.

Essas dimensões foram resultantes do estudo das estratégias de serviços. As seis dimensões seriam os requisitos mínimos que a organização deveria praticar para que fosse considerada servidora. A partir dessas dimensões, foram agrupados atributos a serem pesquisados e então elaborados os questionários dos clientes, funcionários e gestores. Essas dimensões foram consideradas as variáveis do trabalho.

Dimensões Servidoras		Atributos Servidores	Autores
1	Marketing Interno	<ul style="list-style-type: none"> • Treinamento dos funcionários para tomar boas decisões no atendimento; • Comunicação da empresa para com os funcionários; • Apoio ao desenvolvimento profissional; • Tratamento balanceado de igualdade e justiça aos funcionários; • Orgulho dos funcionários pelo trabalho prestado; • Atração e contratação das pessoas certas, • Fornecer os sistemas de apoio necessários aos serviços; • Reter as melhores pessoas; • Autonomia para os funcionários com os clientes. 	Albrecht (1994), Corrêa e Caon (2002), Zeithaml e Bitner (2003), Grönroos (2005), Lovelock e Wright (2006).
2	Marketing de relacionamento	<ul style="list-style-type: none"> • Práticas adotadas pela empresa a fim de conhecer a necessidade do cliente; • Cadastro de cliente na empresa; • Utilização de programa de incentivo de compras. 	Zeithaml e Bitner (2003), Lovelock e Wright (2006).
3	Foco nos serviços	<ul style="list-style-type: none"> • Foco nos serviços; • Adotar serviços que diferencie a empresa da concorrência. • Confiabilidade nos serviços prestados; 	Lovelock e Wright (2006), Zeithaml e Bitner (2003), Grönroos (2005).
4	Serviços suplementares	<ul style="list-style-type: none"> • Oferecer serviços que agreguem valor ao produto central e que sejam percebidos pelo cliente. • Tratamento diferenciado como serviço prestado. 	Lovelock e Wright (2006)
5	Senso de Servir	<ul style="list-style-type: none"> • Presteza, acesso, prontidão dos funcionários, empatia, presteza, acesso, rapidez; prontidão • Atitudes cordiais; • Antecipação de ajuda ao cliente. 	Nóbrega (1997), Zeithaml e Bitner (2003), Grönroos (2005), Parasuraman, Berry e Zeithaml (2006).
6	Responsabilidade social	<ul style="list-style-type: none"> • Prática solidária da empresa; • Envolvimento dos funcionários nos trabalhos sociais. 	

Quadro 3 - Dimensões servidoras. Fonte: Elaborado pela autora.

3.4 COLETA DE DADOS

A pesquisa foi iniciada, com aplicação de questionários com clientes em situação real de compras e funcionários no horário de trabalho nos supermercados X e Y, no período de 02 de junho a 30 de julho de 2008. Após a pesquisa com os clientes e funcionários, no mês de agosto, foram realizadas entrevistas não estruturadas e aplicados questionários junto aos gestores, os quais geraram dados qualitativos.

Foram totalizados 400 questionários válidos de clientes em compras, 60 de funcionários e 2 de gestores. A pesquisa em cada um dos supermercados foi concluída quando alcançada a meta estabelecida no plano amostral.

A coleta de dados foi realizada pela autora e por mais três pesquisadores, que foram previamente treinados e monitorados para aplicação dos questionários. Para aplicação dos questionários os pesquisadores abordaram os clientes preferencialmente nas filas dos caixas. Os funcionários e gestores foram abordados durante o horário de trabalho.

3.5 TRATAMENTO DOS DADOS

O tratamento dos dados obtidos dos questionários dos clientes e dos funcionários foram tabulados no Excel. A partir da tabulação foram construídos os gráficos, quadros e tabelas para a descrição e análise dos dados.

Os dados obtidos com os gestores foram tratados pelo método de análise de conteúdo, destacando as informações julgadas importantes.

4 ANÁLISE E DISCUSSÕES DOS DADOS

Esse capítulo tem como objetivo analisar e discutir os resultados obtidos na pesquisa, onde foram considerados relevantes não só os dados obtidos diretamente da aplicação dos questionários, mas também as percepções, opiniões, e outras contribuições de caráter qualitativo, obtidas junto aos gestores de cada empresa.

Primeiramente serão descritos, de forma qualitativa, os dados dos gestores dos supermercados X e Y. Seguindo, serão apresentados os dados dos clientes dos referidos supermercados e por último, serão apresentados os dados dos funcionários.

Para o fechamento dos dados, será apresentado o quadro 5 o qual demonstra os resultados dos atributos pesquisados, agrupados nas 6 dimensões, com as respectivas pontuações obtidas, para quantificar a intensidade das estratégias utilizadas nas empresas.

4.1 DADOS DOS SUPERMERCADOS X E Y NA PERCEPÇÃO DOS GESTORES.

Neste tópico será apresentado o resumo dos dados obtidos nos questionários (apêndice C) realizados com os gestores dos supermercados X e Y.

4.1.1 Supermercado X

O gestor entrevistado no supermercado X classifica a empresa como um comércio de produtos e uma prestadora de serviços, que oferece como diferencial a proximidade com os clientes e os serviços classificados como personalizados.

Os principais produtos oferecidos pela empresa são: recebimento de contas, caixas eletrônicos de bancos, entrega gratuita a domicílio, panificadora, frigorífico, cursos de culinária, ginástica matinal, palestras e festas comemorativas com degustações. O gestor acha que os serviços oferecidos pelo supermercado analisado, são capazes de superar as expectativas dos clientes.

De acordo com o mesmo, o supermercado incentiva fortemente os funcionários a antecipar a ajuda ao cliente, onde os mesmos recebem treinamentos para tomar boas decisões no atendimento, tendo autonomia para tomada de decisões com o cliente sem que precisar da chefia ou consulta de normas.

As principais finalidades do treinamento para a empresa é melhorar as habilidades interativas e maneiras de servir, melhorar o relacionamento e melhorar o desempenho de seus funcionários. Estes treinamentos são oferecidos semanalmente.

A empresa valoriza o comprometimento dos funcionários, suas habilidades interativas e a compatibilidade dos valores dos mesmos para com os da empresa.

Quanto ao relacionamento com clientes, o gestor fala que o supermercado realiza junto a estes, pesquisas, reuniões além de escutar sugestões da equipe interna. Esse relacionamento é reforçado por um setor de ouvidoria, a fim de receber reclamações e sugestões desses clientes.

A empresa tem um setor de marketing, que controla o cadastro de clientes, e apresenta relatórios aos gestores para tomadas de decisões com informações dos mesmos referentes à frequência de compras, itens adquiridos e formas de pagamento, dentre outras. A empresa possui o “cartão amigo”, que faz parte de um programa de fidelização oferecido ao cliente, onde, a cada da compra, seu valor é convertido em pontos que podem ser trocados por brindes.

O supermercado realiza trabalhos sociais. Apóia financeiramente casas de apoio à crianças com câncer e abrigos de idosos, além de outras ações como: incentivo de trabalhos manuais às mães de crianças com câncer, ações ambientais como o estímulo de uso de bolsas de compras (*ecobags*), com a finalidade de diminuir o uso de sacolas plásticas, e distribuição de vasilhames com intuito de incentivar a reciclagem de resíduos de óleo de cozinha, para fabricação de biodiesel.

O gestor relata que as ações sociais praticadas, demonstram o comprometimento da empresa com os menos favorecidos e com a natureza.

4.1.2 Supermercado Y

O gestor classifica a empresa como um comércio de produtos e uma prestadora de serviços. Do seu ponto de vista, para o sucesso da empresa, o mais importante são os serviços oferecidos, a atenção dispensada aos clientes, rapidez no atendimento e o calor humano. A empresa que tem como *slogan* “fazer do seu jeito” acredita que esta é uma forma diferenciada de prestar um serviço personalizado aos clientes.

Os principais produtos oferecidos pela empresa são praça de alimentação (que lota três vezes ao dia), padaria, produtos semi-prontos, música ambiente (oferecidas aos sábados e domingos), entrega gratuita a domicílio (clientes e compras), frigorífico com cortes de carne e tempero de acordo com a preferência dos clientes. Na opinião do gestor, esses serviços são capazes de superar a expectativa dos clientes, onde dados obtidos por pesquisas realizadas pelo supermercado apontam que 75% dos seus clientes são assíduos e satisfeitos com os serviços.

Por ser da mesma rede de supermercados, o gestor da empresa Y apresentou opiniões referentes a treinamentos, incentivos de funcionários à antecipação de ajuda aos clientes e autonomia na tomada de decisões, bem como perfil de funcionários valorizados pela empresa, semelhantes ao do supermercado X. O mesmo complementa, afirmando que o supermercado tem poucas regras, tendo como principal é “o cliente acima de tudo” e que “prefere que o funcionário atenda primeiro ao cliente” do que a ele.

Quanto ao relacionamento com clientes, o gestor explica que o supermercado têm um setor de ouvidoria, realiza pesquisas internas, fazem visitas a pessoas jurídicas, oferecem cursos de culinária (2 vezes por mês) e ginástica matinal com café da manhã (4 vezes por semana).

O setor de marketing tem um programa de relacionamento, que colhe vários dados dos clientes, com intuito de oferecer serviços cada vez mais próximos de suas necessidades.

Um ponto importante relatado pelo gestor foi que “o supermercado tem trabalhado cada vez mais para surpreender o cliente”. Quando recebem qualquer

reclamação de produtos ou serviços que foram prestados de forma diferente da esperada, ao invés de solicitar do cliente a ida à loja para a troca do produto, o pessoal da linha de frente fala “diga o local que você está que já estamos indo resolver o seu problema”.

O gestor está tratando as reclamações dos clientes como um presente ao supermercado. Ele afirma que as devolve de uma forma inesperada e surpreendente, complementando que, este tipo de procedimento, já está tendo repercussão positiva com o retorno do cliente reclamante mais satisfeito ao supermercado.

Quanto o trabalho social realizado pela empresa, o gestor relata que o supermercado ainda não tem dado tanta ênfase ao mesmo e nem envolvido os funcionários nessas ações. Atualmente, estão sendo realizadas doações mensais de alimentos para casas de apoio, embora já existam projetos de implantações de várias ações de cunho social.

4.2 RESULTADOS DOS QUESTIONÁRIOS DOS CLIENTES DOS SUPERMERCADOS X E Y

Os gráficos 1 a 5 demonstram o perfil dos clientes pesquisados, onde foram obtidos dados referente ao sexo, faixa etária, escolaridade, estado civil e frequência de idas aos supermercados X e Y.

A seguir é apresentado o gráfico 1 que apresenta a distribuição de clientes por sexo:

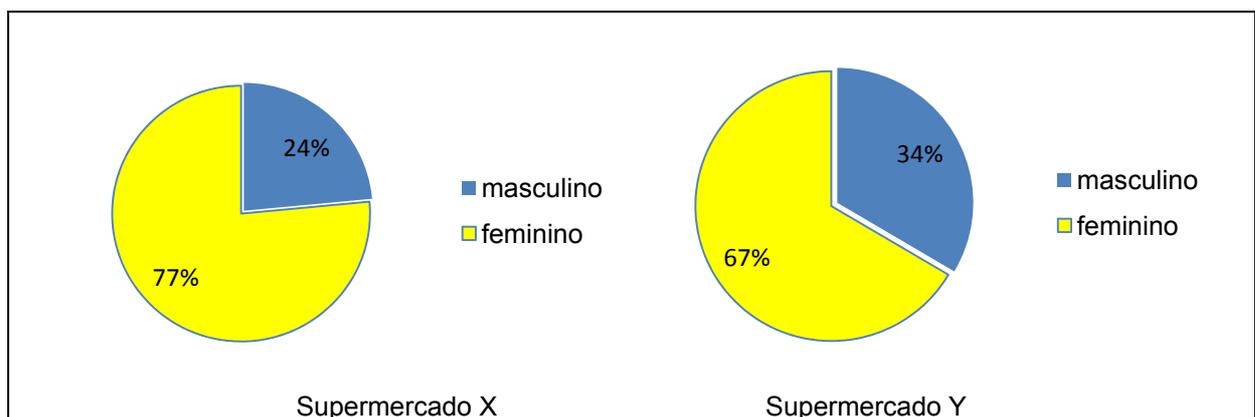


Gráfico 01 - Distribuição dos clientes por sexo nos supermercados X e Y.

O gráfico 1 demonstra que a maioria dos clientes do supermercado X e Y (77% e 67% respectivamente) é composta por pessoas do sexo feminino.

A seguir é apresentado o gráfico 2 que apresenta a distribuição de clientes quanto a faixa etária:

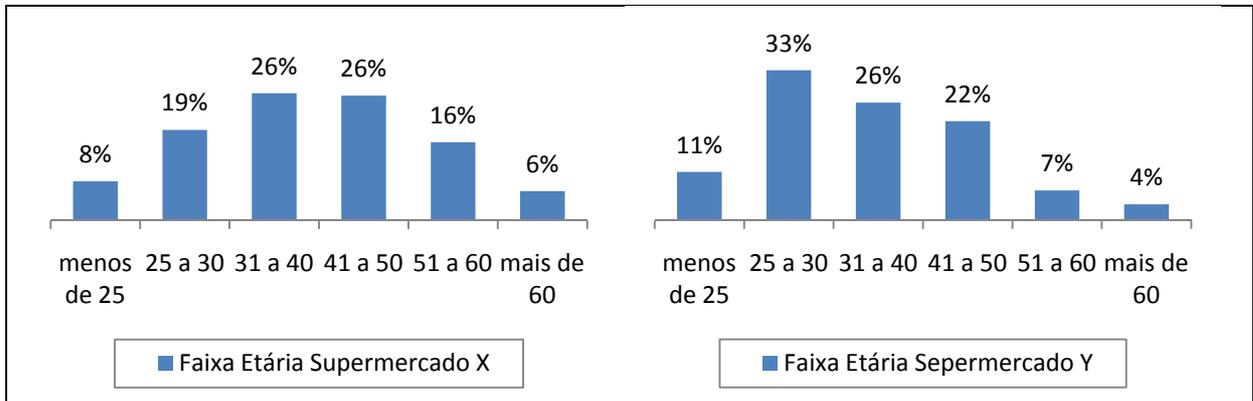


Gráfico 02 - Distribuição dos clientes, por faixa etária, nos supermercados X e Y.

Fonte: Elaborado pela autora (2008).

O gráfico 2 apresenta a distribuição de clientes quanto à faixa etária, onde constatou-se que 53% dos clientes do supermercado X apresentam idade até 40 anos, enquanto que no supermercado Y o percentual obtido foi de 70%.

O gráfico 3 apresentado a seguir, mostra a distribuição dos clientes de acordo com o grau de instrução.

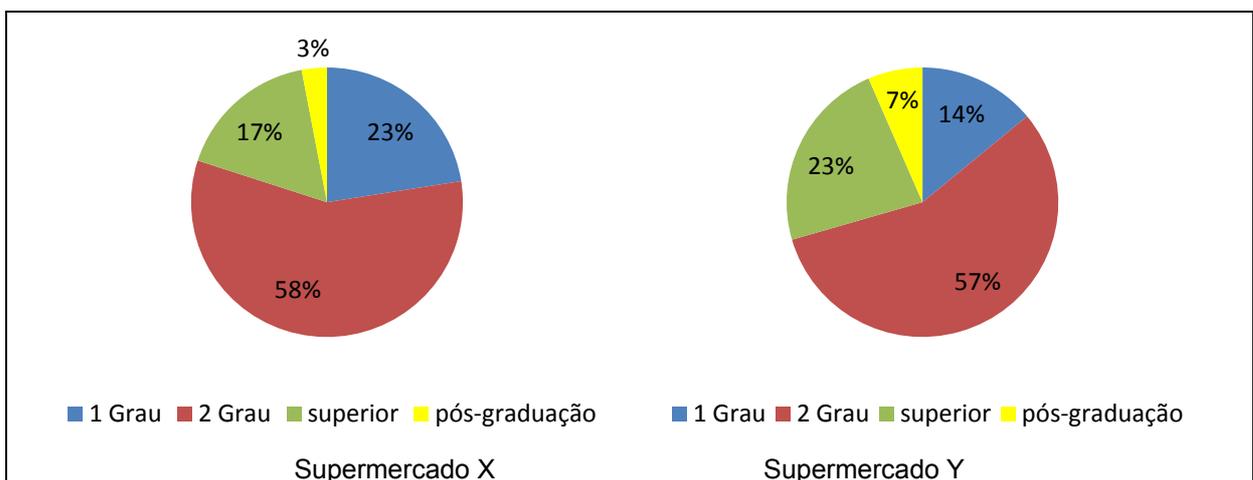


Gráfico 03 - Distribuição dos clientes, quanto ao grau de instrução, nos supermercados X e Y.

Fonte: Elaborado pela autora (2008).

A variável grau de instrução indica que o supermercado X possui 78% dos clientes com a escolaridade mínima de segundo grau, enquanto que no supermercado Y, 87% têm a mesma escolaridade.

Pode-se perceber (Gráfico 2), que a faixa etária dos clientes do supermercado Y é predominantemente mais jovem e tem um nível de escolaridade maior do que a do supermercado X (Gráfico 3).

A seguir é apresentado o gráfico 4, que mostra a distribuição dos clientes quanto ao estado civil:

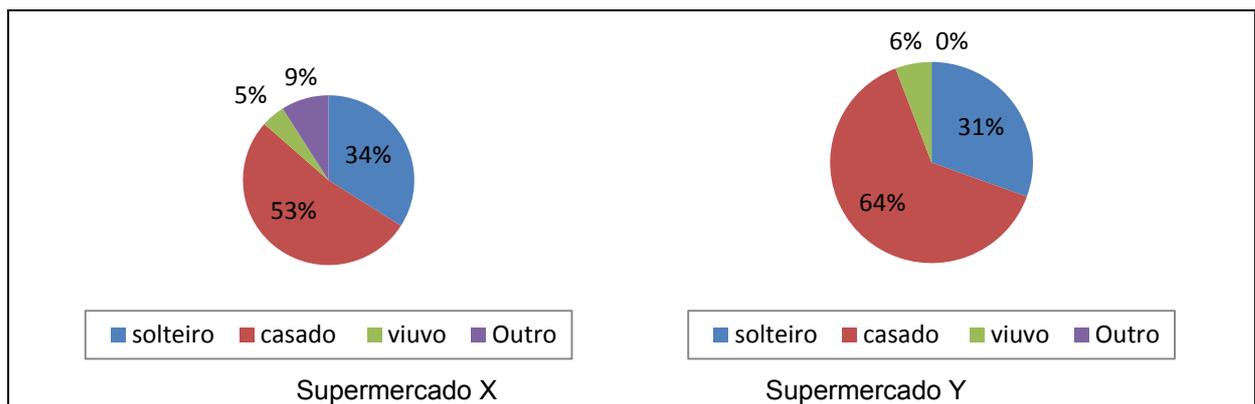


Gráfico 04 - Distribuição dos clientes, quanto o estado civil, nos supermercados X e Y.
Fonte: Elaborado pela autora (2008).

Quanto ao estado civil obteve-se um percentual maior de casados (53%), seguido de solteiros (34%) no supermercado X, enquanto que no supermercado Y 64% são casados e 31% solteiros.

O gráfico 5 apresentado a seguir, demonstra a freqüência de ida dos clientes aos supermercados X e Y.

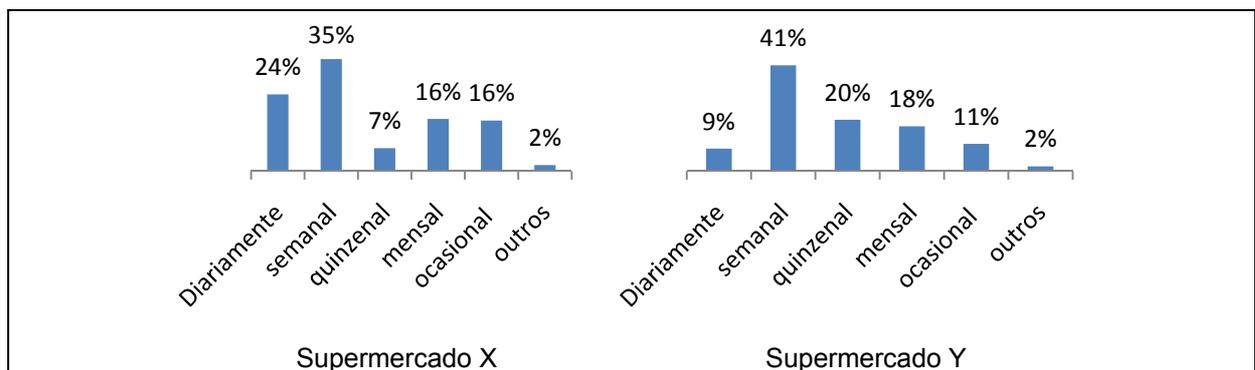


Gráfico 05 - Distribuição dos clientes, por freqüência de ida aos supermercados X e Y.
Fonte: Elaborado pela autora (2008).

Os resultados do Gráfico 5 mostram que em ambos os supermercados, os resultados obtidos demonstram que a maioria dos clientes freqüentam o

supermercado pelo menos uma vez por mês, com freqüência acumulada de 66% para X e 70% para Y.

A freqüência predominante de compras nos supermercados X e Y é semanal (35% e 41%, respectivamente).

O gráfico 6 mostra a percepção dos clientes para a questão: você identifica algum serviço que esse supermercado oferece e a concorrência não oferece?

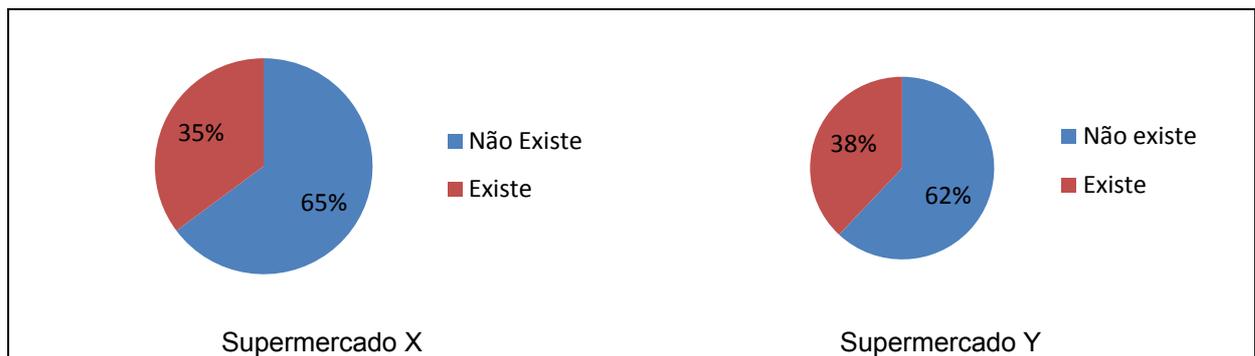


Gráfico 06 - Opinião dos clientes com relação à pergunta: existe algum serviço que este supermercado oferece e a concorrência não?

Fonte: Elaborado pela autora (2008).

Pode-se perceber de acordo com o Gráfico 6 que, 65% e 62% dos clientes de X e Y, não percebem ou identificam serviços exclusivos, quando os supermercados são comparados com a concorrência. Por outro lado, 35% e 38% dos respectivos clientes de X e Y, percebem serviços exclusivos nesses supermercados, não oferecidos pela concorrência.

Os serviços percebidos pelos clientes podem ser vistos, como um fator decisivo na escolha do supermercado.

Na aplicação do questionário com os gestores, tanto no supermercado X como Y, foram identificados alguns serviços, percebidos pelos mesmos, como diferenciais, tais como: atendimento no frigorífico, para corte de carnes de acordo com a solicitação do cliente, padaria, lanchonete, entrega em domicílio e empacotadores de compras.

Segundo Porter (1989), a empresa que consegue ser singular em alguma coisa que os compradores reconhecem como importantes, diferencia-se da concorrência.

A seguir é apresentado o Gráfico 7, referente ao critério mais importante, na visão do cliente, para a escolha do supermercado:

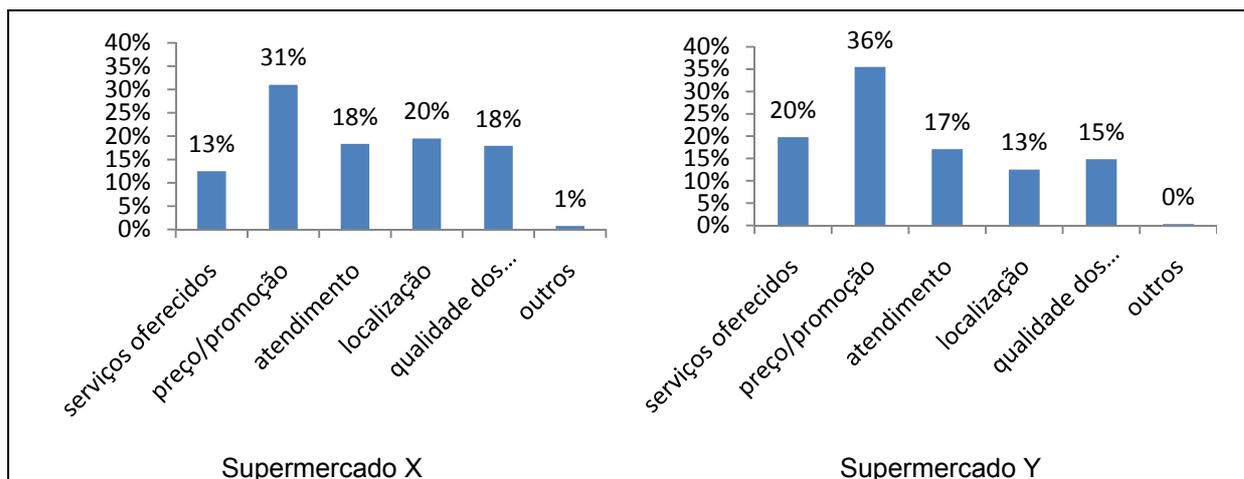


Gráfico 07- Critério mais importante (clientes), na escolha dos supermercados X e Y.
Fonte: Elaborado pela autora (2008).

De acordo com o gráfico 7, pode-se perceber que o atributo “preço/promoções” ficou em primeiro lugar com 31% e 36% dos clientes dos supermercados X e Y respectivamente.

Em segundo lugar, para o supermercado X, com 20%, ficou “localização” enquanto que para Y ficou “serviços oferecidos”, também com 20% dos clientes. O atributo “atendimento” foi escolhido em terceiro lugar, em ambos os supermercados, com 18% e 17% respectivamente para X e Y.

No supermercado Y, o atributo “localização” não é considerado um fator relevante de escolha dos clientes. Isso pode ser ocasionado, pelo fato de existirem muitos concorrentes na mesma região.

Para o supermercado X, a “localização” é um forte fator de escolha. Esse resultado sugere a relação com o fato de o supermercado estar instalado em área residencial e comercial, próximo ao centro da cidade, alcançando os clientes da vizinhança, que chegam ao supermercado caminhando, e fazem compras com grande frequência.

O Gráfico 8 mostra os resultados da escolha dos clientes, na questão: qual supermercado você escolheria? O que oferece preços baixos ou o que oferece serviços?

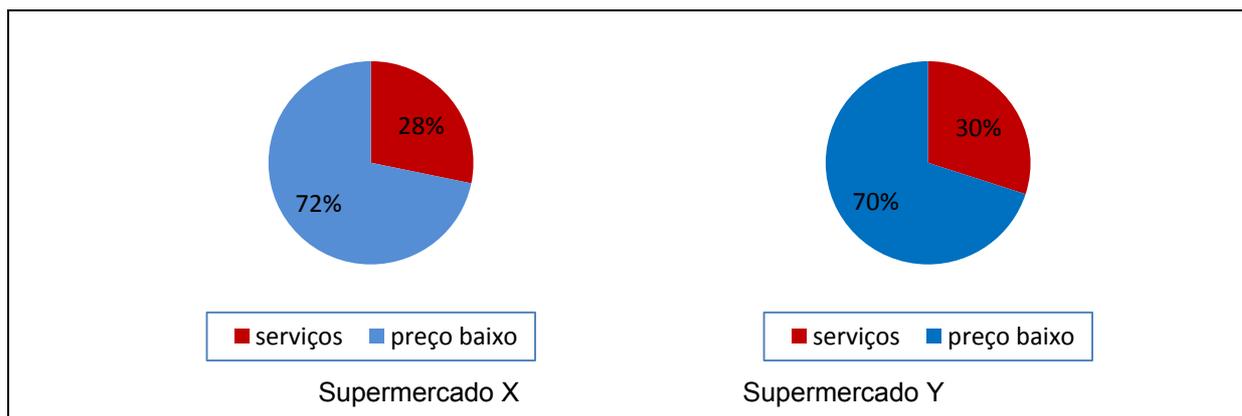


Gráfico 08 - Resultado de escolha dos clientes de X e Y, entre os critérios: preço baixo e serviços.
Fonte: Elaborado pela autora (2008).

Os resultados demonstram que em ambos os supermercados, os clientes de X e Y valorizam mais preços, do que os serviços (72% e 70% respectivamente).

Os resultados obtidos no gráfico 8, corroboram os do gráfico 7, confirmando que os clientes dos supermercados X e Y valorizam mais os preços (72%, 70%, respectivamente), do que serviços (28%, 30%, respectivamente).

Miranda (2001) cita que, devido à grande concorrência do setor supermercadista, existe uma grande competição no atributo preço, e cada vez mais os supermercados oferecem serviços para conquistar os clientes.

De acordo com Grandis Rojo (1998 *apud* Rossoni, 2002), o principal determinante escolhido pelos clientes para a escolha de um supermercado é preço. Porém este não conseguirá reter seus clientes se, além de preço competitivo, não oferecer qualidade e serviços. Rossoni (2002) complementa Grandis Rojo, citando que os supermercados geralmente oferecem preços semelhantes, portanto os consumidores escolhem aquele que lhes proporciona maior valor, relacionando preço à qualidade, serviços e benefícios decorrentes dos mesmos.

De acordo com Miranda (2001) o preço baixo hoje não é mais uma questão administrativa, mas uma questão imperativa, que reflete em aumento da concorrência do setor, implicando na busca de eficiências relacionadas com um determinado *mix* de produtos e serviços, como meio de agregar valor para o consumidor.

A seguir é apresentado o gráfico 9, que mostra a distribuição dos clientes que têm cadastros nos supermercados X e Y, onde pode-se perceber que 73% e 60% respectivamente não possuem cadastros. Já os cadastrados representam 27% e 40% em X e Y.

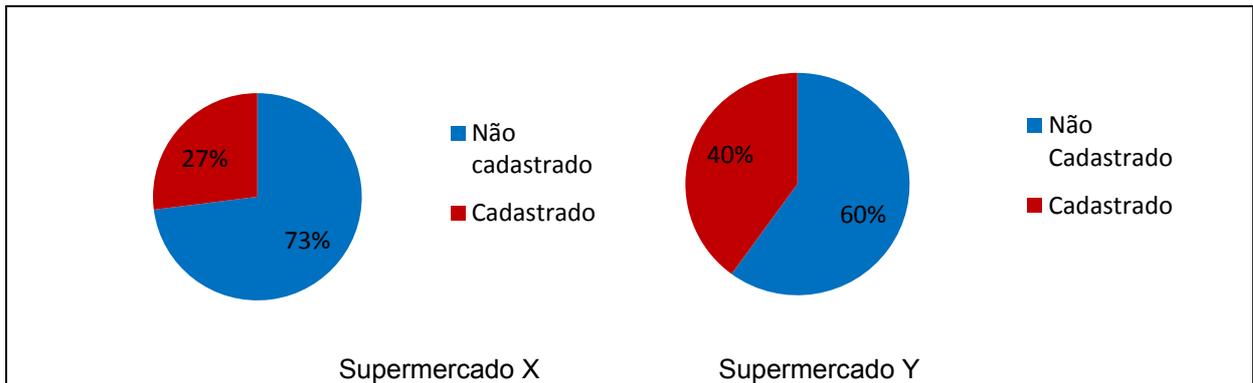


Gráfico 09 - Distribuição de clientes com cadastros nos supermercados X e Y.
Fonte: Elaborado pela autora (2008).

Comparando os resultados dos gráficos 9 e 5 (frequência clientes), percebe-se que 82% e 88% dos clientes dos supermercados X e Y, freqüentam o supermercado até uma vez por mês, possivelmente sugerindo a existência de uma lacuna de clientes freqüentadores a serem cadastrados.

O gráfico 10 apresenta o resultado da participação dos clientes no programa de fidelidade e incentivo oferecido pelas empresas:

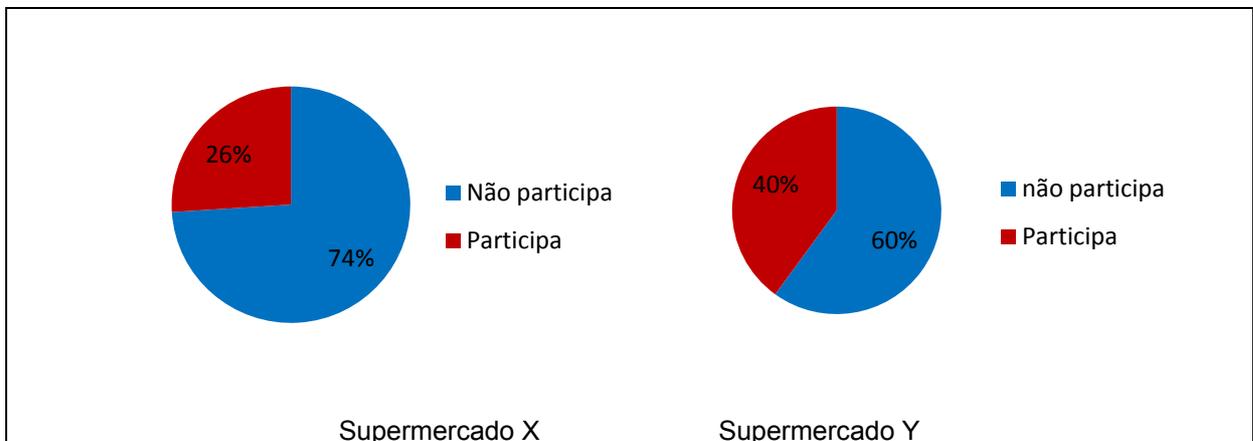


Gráfico 10 - Distribuição de clientes com participação em programa de pontuação/ fidelidade dos supermercados X e Y.
Fonte: Elaborado pela autora (2008).

De acordo com o gráfico 10 os supermercados X e Y têm respectivamente, 26% e 40% dos clientes participantes destes programas. Estes resultados corroboram os resultados do gráfico 9.

Zeithaml e Bitner (2003) citam que as empresas freqüentemente se concentram na conquista de clientes, mas que na seqüência do relacionamento, dão pouca atenção àquilo que deveriam fazer, a fim de mantê-los. De acordo com os autores, o objetivo do marketing de relacionamento, é a construção e a manutenção

de uma base de clientes rentáveis para a organização. Eles complementam que a empresa deverá estar concentrada na atração, retenção e fortificação dos relacionamentos com seus clientes, pois, uma vez que os clientes sejam atraídos, eles estarão mais dispostos a permanecer em um relacionamento, enquanto estiverem sendo consistentemente supridos com produtos e serviços de qualidade e bom valor.

A seguir é apresentado o Gráfico 11 que demonstra o percentual de clientes que conhecem ou não, os trabalhos sociais realizados pelos supermercados X e Y:

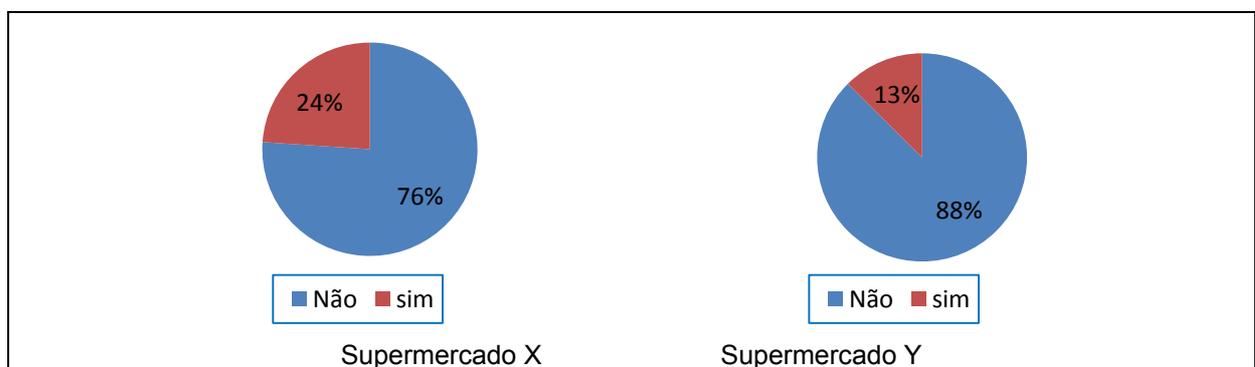


Gráfico 11- Resultado de clientes por conhecimento de trabalho social realizado nos supermercados X e Y.

Fonte: Elaborado pela autora (2008).

De acordo com o gráfico 11, observou-se que 76% e 88% não conhecem esses trabalhos, enquanto 24% e 13% conhecem (clientes de X e Y, respectivamente).

Conforme os dados fornecidos pelos gestores, o supermercado X promove um trabalho social há mais tempo e mais intenso.

Pode-se perceber que apenas $\frac{1}{4}$ dos clientes do supermercado X conhecem esse trabalho, enquanto que, no supermercado Y, um número menor de clientes tem conhecimento do trabalho social realizado.

O supermercado que apresenta o maior número de clientes conhecedores do seu trabalho social, de acordo com seu gestor, está a mais tempo realizando este mesmo serviço.

O Gráfico 12 mostra a avaliação dos clientes à afirmação: quando este supermercado promete alguma coisa ele cumpre.

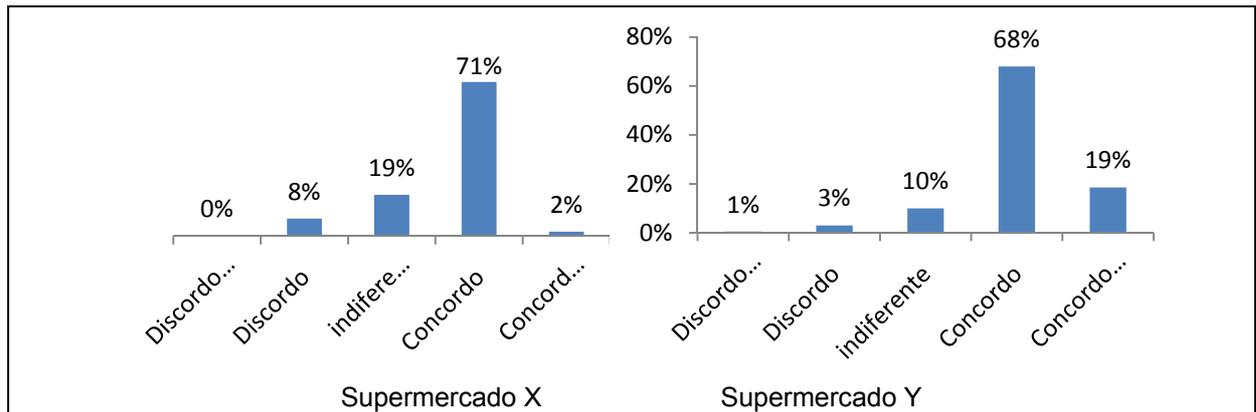


Gráfico 12 - Distribuição de clientes de acordo com o grau de confiança frente às promessas dos supermercados X e Y.

Fonte: Elaborado pela autora (2008).

Verificou-se, de acordo com o gráfico 12, que 73% e 87% dos clientes de X e Y concordam ou concordam fortemente que quando o supermercado promete alguma coisa ele cumpre.

Zeithaml e Bitner (2003) mostram que a confiabilidade é uma das dimensões da qualidade que os clientes consideram mais importante. Os autores ressaltam que esta dimensão está dentro do controle do pessoal da linha de frente, o qual é responsável pelo correto funcionamento do processo de serviços.

De acordo com o gráfico 12, que mede o grau de confiabilidade dos clientes com relação à empresa, verifica-se que os clientes do supermercado Y demonstram mais confiança ao estabelecimento se comparado aos clientes do supermercado X. O grau de confiança dos dois supermercados é considerado satisfatório, contudo não se pode desprezar o percentual de clientes que discordam que a empresa cumpra o que promete (8% e 3%, supermercado X e Y).

O gráfico 13 mostra os resultados da avaliação dos clientes dos supermercados X e Y, à afirmação: quando precisei reclamar algo, meu problema foi resolvido:

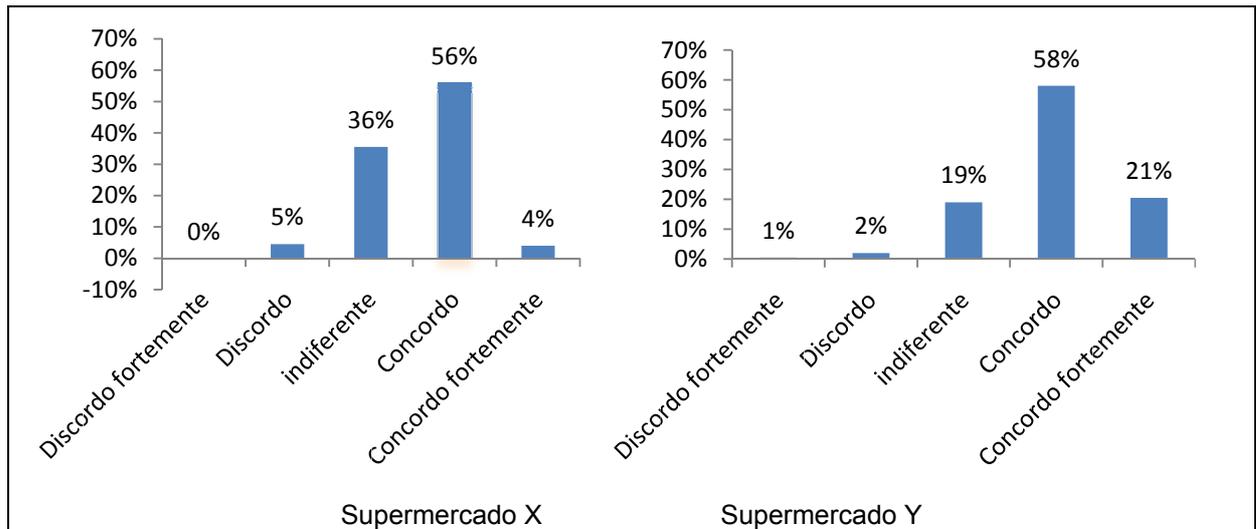


Gráfico 13 - Resposta a avaliação dos clientes do supermercado X e Y à afirmação: quando precisei reclamar algo, meu problema foi resolvido.

Fonte: Elaborado pela autora (2008).

Conforme o gráfico 13 60% e 89% dos clientes de X e Y responderam que concordam ou concordam fortemente frente à resolução de seus problemas pela empresa.

A questão apresentada no gráfico 13 é mais uma avaliação da dimensão da qualidade “confiabilidade”, onde se ressalta o percentual 36% e 19% dos clientes de X e Y que responderam “indiferente” e de 5% e 2% dos clientes que responderam que discordam.

A seguir é apresentado o gráfico 14 que mostra o resultado da avaliação dos clientes à afirmação: quando precisei de informação encontrei alguém disponível que me ajudou:

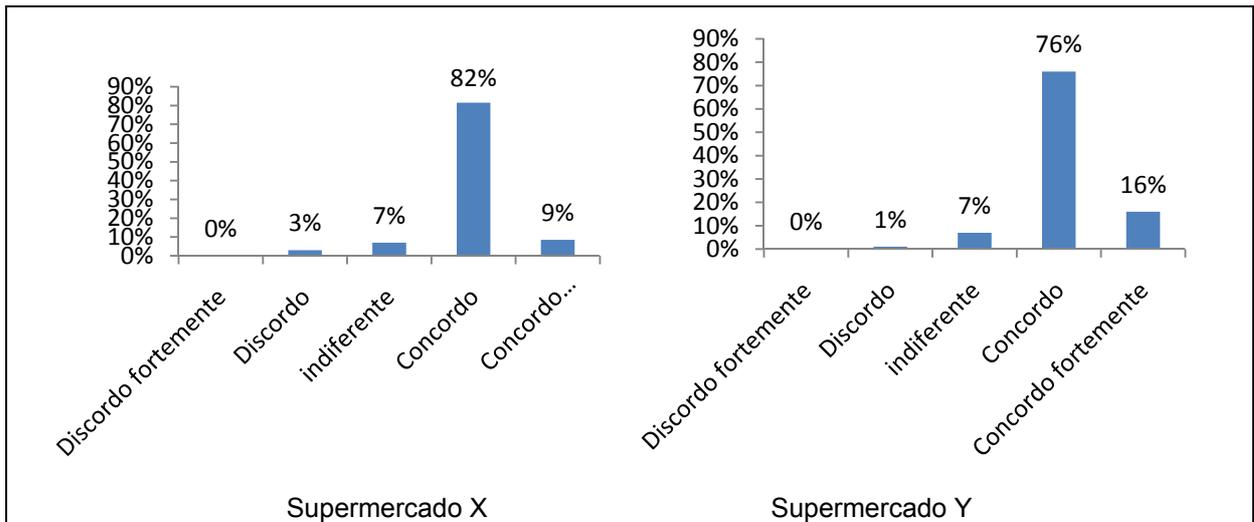


Gráfico 14 - Distribuição dos clientes dos supermercados X e Y à afirmação: quando precisei de informação encontrei alguém disponível que me ajudou.

Fonte: Elaborado pela autora (2008).

Observa-se no gráfico 14 que mais de 90% dos clientes, de ambas as empresas concordam ou concordam fortemente que quando precisaram de informação encontraram alguém disponível para ajudá-los.

De acordo Zeithaml e Bitner (2003) essa afirmação é um atributo da dimensão da qualidade: responsividade, pois avalia a disposição e prontidão dos funcionários. Os autores, afirmam que os funcionários de linha de frente têm influencia direta sobre a percepção dos clientes acerca da responsividade, por meio de sua vontade pessoal em auxiliar e sua presteza para servi-los.

Os resultados apresentados no gráfico 14 mostram a intensidade da dimensão “responsividade” nessas empresas.

A seguir é apresentado o gráfico 15 referente aos resultados da avaliação dos clientes à afirmação: os funcionários estão sempre dispostos a ajudar:

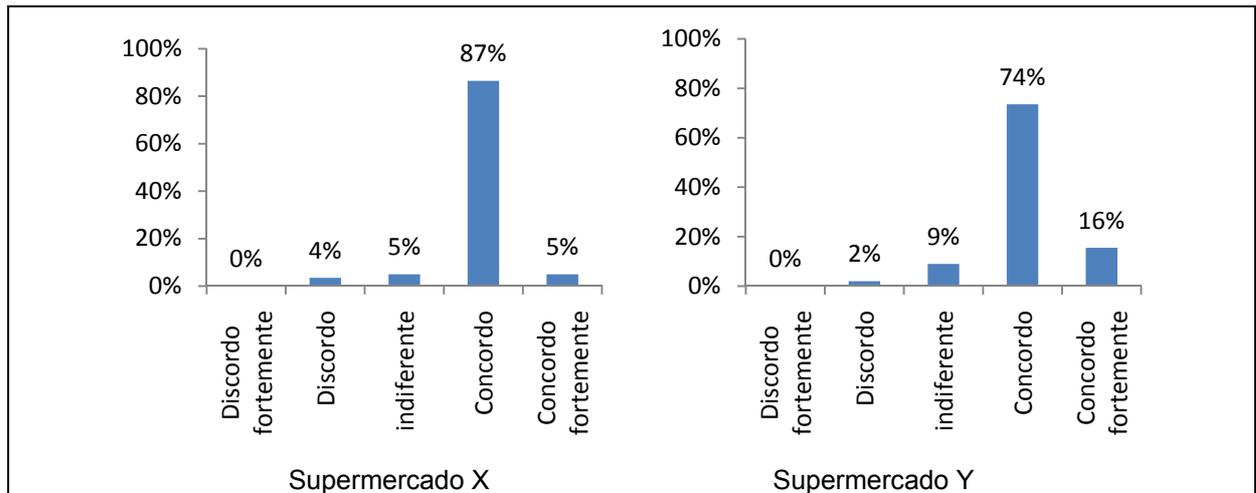


Gráfico 15 - Distribuição dos clientes dos supermercados X e Y à afirmação: os funcionários estão sempre dispostos a ajudar.

Fonte: Elaborado pela autora (2008).

O gráfico 15 mostra que 92% e 90% dos clientes de X e Y respectivamente, concordam ou concordam fortemente frente a esta afirmação de que os funcionários estão sempre dispostos a ajudar.

O supermercado X teve um percentual de 4% de discordância por parte dos clientes e o Y 2%.

De acordo com Lovelock e Wright (2006) o pessoal de atendimento normalmente desempenha papéis de destaque com os clientes, que podem ser vistos como insensíveis e incompetentes, ou como heróis, que não medem sacrifícios para se disponibilizar a resolver problemas de uma forma simpática e rápida.

A questão do gráfico 15 é um atributo da dimensão “empatia/presteza” e “responsividade” e reforça os resultados apresentados no gráfico 14, mostrando a influência positiva dos funcionários de linha de frente.

De acordo com Zeithaml e Bitner (2003) as dimensões “responsividade” e “presteza” é dependente dos funcionários e seus trabalhos emocionais que influenciam diretamente no resultado de suas tarefas.

A dimensão responsividade está ligada ao servir nas organizações, pois o “servir” tem sido usado para caracterizar a sensação de bem estar ao cliente, através da presteza, atitude cordial e disponibilidade dos funcionários (YOSHIMURA, 1996 *apud* NÓBREGA, 1997).

De acordo com as avaliações dos clientes, em ambos os supermercados, as empresas e seus funcionários sugerem inclinações para o “servir”.

A seguir é apresentado o gráfico 16 referente aos resultados da avaliação dos clientes quanto à afirmação: os funcionários têm autonomia para resolverem os problemas dos clientes:

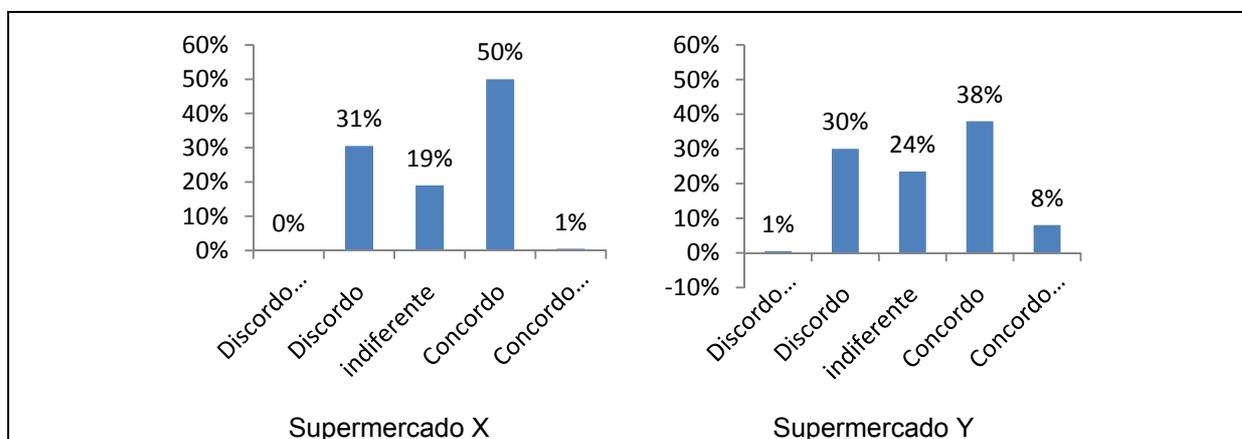


Gráfico 16 – Distribuição da avaliação dos clientes dos supermercados X e Y à afirmação: os funcionários têm autonomia para resolverem os problemas dos clientes.

Fonte: Elaborado pela autora (2008).

O gráfico 16 mostra que a maioria dos clientes de X e Y concordam ou concordam fortemente 51% e 46% que os funcionários têm autonomia para resolverem seus problemas.

Pode-se verificar que 31% e 30% (clientes de X e Y), discordam da existência de autonomia por parte dos funcionários e 19% e 24% dos clientes são indiferentes a esta avaliação.

A frequência acumulada destas duas classes é de 50% e 54% dos clientes para os supermercados X e Y, respectivamente. Esse número sugere que não existe tanta autonomia dos funcionários, ou esta não é do conhecimento por parte dos clientes.

De acordo com Lovelock e Wright (2006), Zeithaml e Bitner (2003), conceder aos funcionários maior poder de decisão (autonomia) e treiná-los para utilizá-lo, da melhor maneira, pode ajudá-los a fornecer um atendimento superior, sem ter que seguir regras formais ou hierarquias. Ainda seguindo este raciocínio, os funcionários com flexibilidade para tomada de decisões (*empowerment*), assumem o compromisso e a responsabilidade de encontrar soluções para os problemas do serviço que apareçam, tendendo a ficarem mais motivados e conseqüentemente os clientes satisfeitos.

A seguir é apresentado o gráfico 17 que se refere aos resultados da afirmação: os funcionários desta empresa são mais atenciosos, corteses e simpáticos do que os da concorrência.

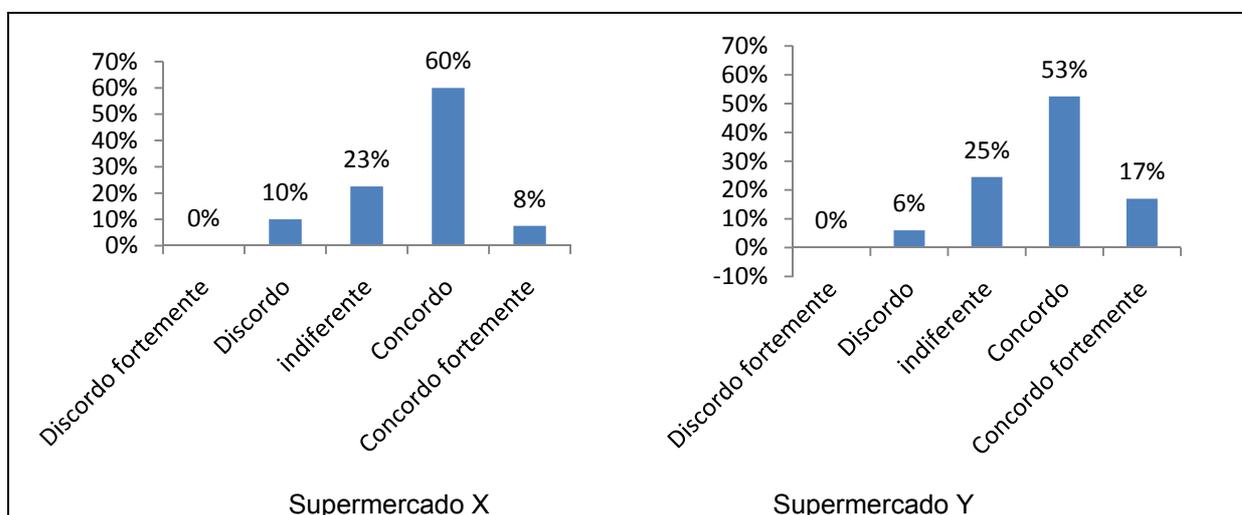


Gráfico 17 - Distribuição dos clientes dos supermercados X e Y à afirmação: os funcionários dessa empresa são mais atenciosos, corteses e simpáticos do que os da concorrência.
Fonte: Elaborado pela autora (2008).

Verifica-se que 68% e 70% dos clientes dos supermercados X e Y, responderam concordo ou concordo fortemente

Esse resultado reflete, na percepção dos clientes, o diferencial no atendimento, proposto pelas empresas, relatado pelos gestores.

De acordo com os gestores, os dois supermercados promovem treinamentos intensos de atendimento e boas atitudes no serviço.

A seguir são apresentados os resultados dos gráficos 18,19 e 20 referentes aos itens 1, 2 e 3 da questão 30 mostrando respectivamente, a avaliação feita pelos clientes no atendimento dos funcionários, serviços oferecidos e relacionamento da empresa para com os mesmos.

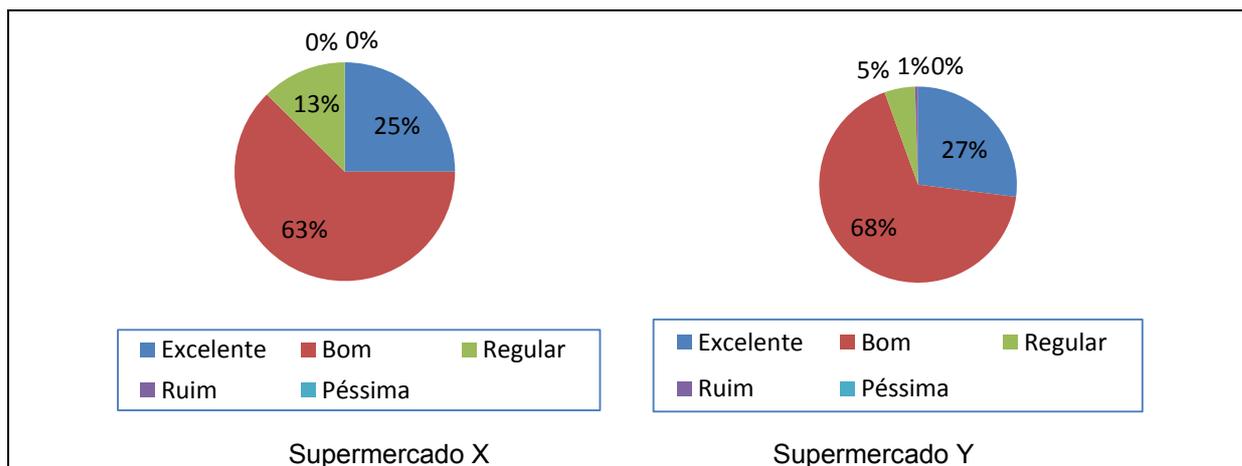


Gráfico 18 - Resultado da avaliação do atendimento dos funcionários, na opinião dos clientes dos supermercados X e Y.

Fonte: Elaborado pela autora (2008).

Observou-se que 88% e 95% dos clientes de X e Y responderam bom ou excelente à avaliação do atendimento por parte dos funcionários (Gráfico 18).

Os resultados apresentados no gráfico 18 corroboram com os demonstrados nos gráficos 14, 15, 16 e 17 que refletem que a maioria dos clientes está satisfeitos com o atendimento dispensado a eles pelos funcionários.

De acordo com Zeithaml e Bitner (2003) a avaliação do atendimento dos funcionários é uma análise das dimensões da qualidade: presteza/empatia.

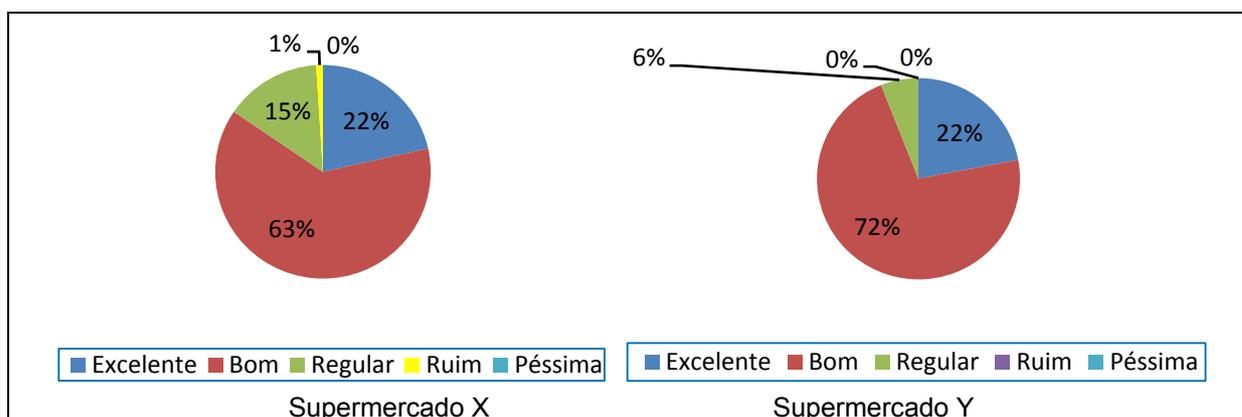


Gráfico 19 - Resultado da avaliação dos serviços oferecidos pelos supermercados X e Y.

Fonte: Elaborado pela autora (2008).

Os resultados do gráfico 19, referentes a avaliação dos clientes aos serviços oferecidos pelo supermercado, onde se obteve que maioria dos clientes dos supermercados X e Y, (85% e 94% respectivamente) avaliaram os serviços como bom ou excelente.

De acordo com Zeithmal e Bitner (2003) os serviços oferecidos pertencem à dimensão da qualidade “confiabilidade”. Embora a maioria dos clientes (72% e 70%) dos supermercados X e Y tenham elegido o preço como principal critério de escolha do supermercado (Gráfico 8), os mesmos consideram que os serviços oferecidos satisfatórios.

O gráfico 20 expressa os resultados da avaliação do relacionamento entre os clientes e os supermercados:

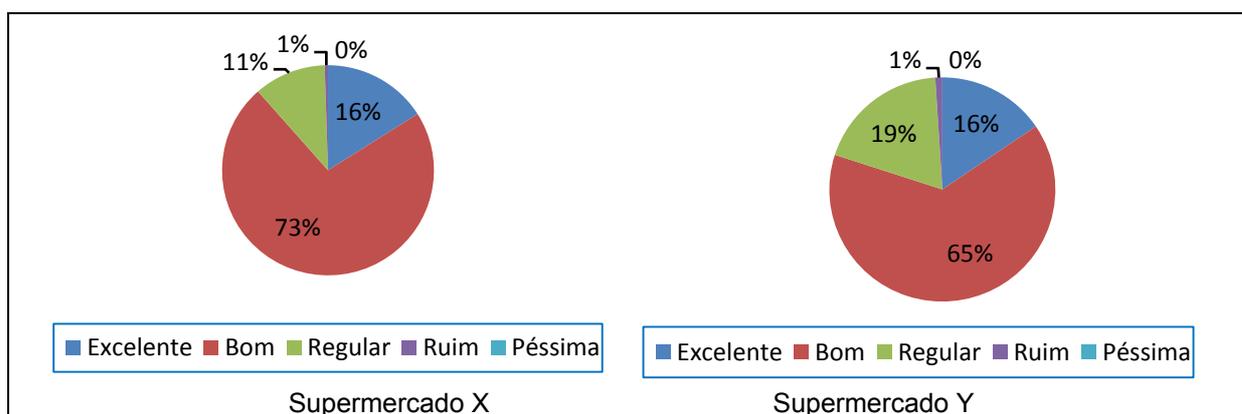


Gráfico 20 - Resultado da avaliação: relacionamento dos supermercados X e Y com os clientes.
Fonte: Elaborado pela autora (2008).

Pode-se perceber no gráfico 20 que 89% e 81% dos clientes de X e Y o consideraram bom ou excelente.

Vale ressaltar que, em ambos os supermercados, 16% dos clientes avaliaram o relacionamento da empresa com o cliente como péssimo.

Zeithaml e Bitner (2003) e Grönroos (2003) pensam que quando os clientes têm um benefício oferecido pela empresa avaliado positivamente, eles tendem a permanecer neste relacionamento. Os autores mostram que o programa de fidelidade é uma maneira do cliente se associar a longo prazo com a empresa.

4.3 RESULTADOS DOS QUESTIONÁRIOS DOS FUNCIONÁRIOS DOS SUPERMERCADOS X E Y

Neste tópico são apresentados os dados obtidos com os questionários realizados junto aos funcionários dos supermercados X e Y (apêndice A).

A seguir é apresentado o gráfico 21 referente ao resultado da classificação das atividades dos supermercados X e Y:

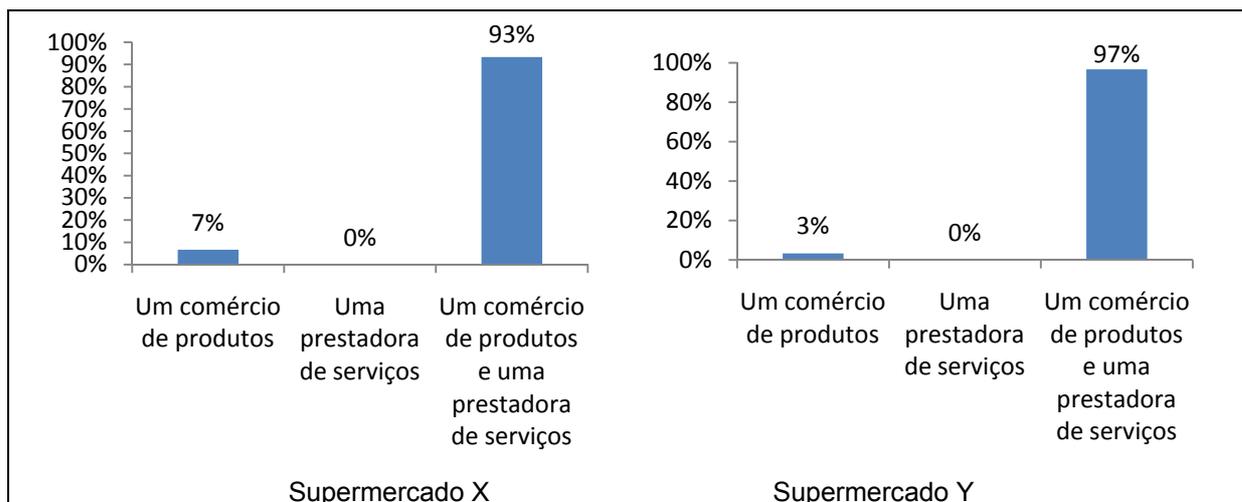


Gráfico 21 – Distribuição da classificação da atividade dos supermercados X e Y pelos funcionários.

De acordo com o gráfico 21 pode-se observar que 93% e 97% dos funcionários de X e Y, respectivamente, classificaram a atividade em comércio de produtos e prestadora de serviços.

Pode-se verificar que 7% e 3% dos funcionários de X e Y, têm uma visão mais restrita da atividade, classificando os estabelecimentos apenas como comércio de produtos.

A seguir é apresentado o gráfico 22, que mostra o resultado da questão: o que os funcionários consideram mais importante para satisfazer os clientes?

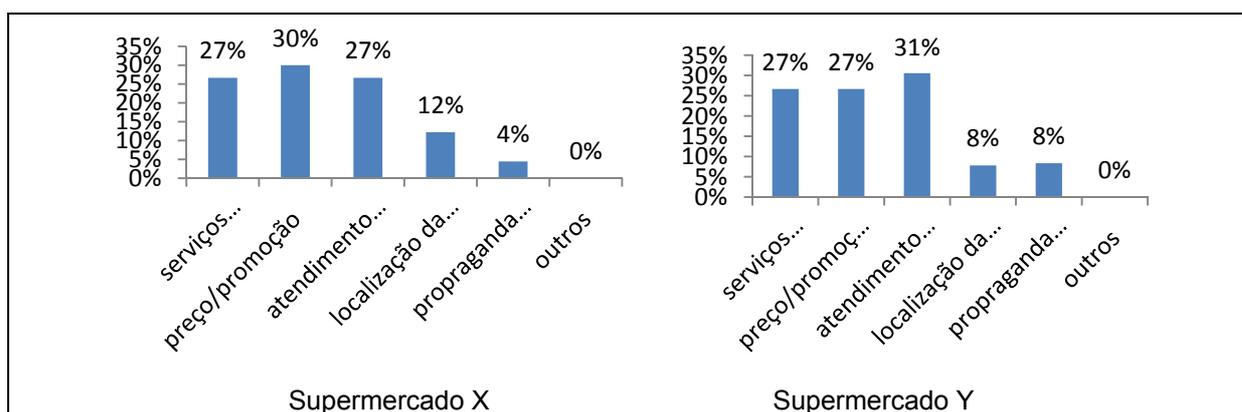


Gráfico 22 - O que os funcionários dos supermercados X e Y acham mais importante para satisfazer os clientes.

Fonte: Elaborado pela autora (2008).

Verifica-se que os funcionários de X responderam: preço (30%), serviços oferecidos e atendimento (27%) e localização da loja (12%), enquanto que os de Y responderam atendimento (31%), serviços e preço (ambos com 27%) e localização da loja e propaganda publicitária (ambos com 8%).

Comparando os resultados do gráfico 22 com os resultados do gráfico 7 (critério mais importante na visão dos clientes para escolha do supermercado), obtêm o quadro 4:

Atributos	Supermercado x		Supermercado Y	
	Clientes (Gráfico 7)	Funcionários (Gráfico 22)	Clientes (Gráfico 7)	Funcionários – (Gráfico 22)
Serviços	13%	27%(2 ^o)	20%(2 ^o)	27% (2 ^o)
Preço/promoção	31% (1^o)	30% (1^o)	36% (1^o)	27% (2 ^o)
Atendimento	18%	27%(2 ^o)	17%	31% (1^o)
Localização da loja	20% (2 ^o)	12%	13%	8%
Propaganda	18%	4%	15%	8%
Outros	1%	0%	0%	0%

Quadro 4 – Comparação do critério mais importante na escolha do supermercado na visão do cliente e do funcionário.

Pode-se verificar que os funcionários de X estão alinhados com o principal motivo de escolha do supermercado pelos clientes, o item “preços”. Porém os itens “serviços” (27%) e “atendimentos” (27%) do supermercado X obtiveram maior expressão junto aos funcionários do que junto aos clientes da própria empresa (13% e 18%, respectivamente). Os funcionários pensam que os “serviços” (27%) e “atendimentos” (27%) do supermercado X são mais importantes do que o que os próprios clientes acham (13% e 18%, respectivamente). Quanto ao supermercado Y, percebe-se que os funcionários desse supermercado escolheram atendimento (31%) e serviços (27%), e os clientes responderam que o mais importante é “preço/promoção” (36%) e “serviços” (20%).

A seguir é apresentado o gráfico 23, que se refere ao que mais contribui para o sucesso da empresa, de acordo com a visão do funcionário:

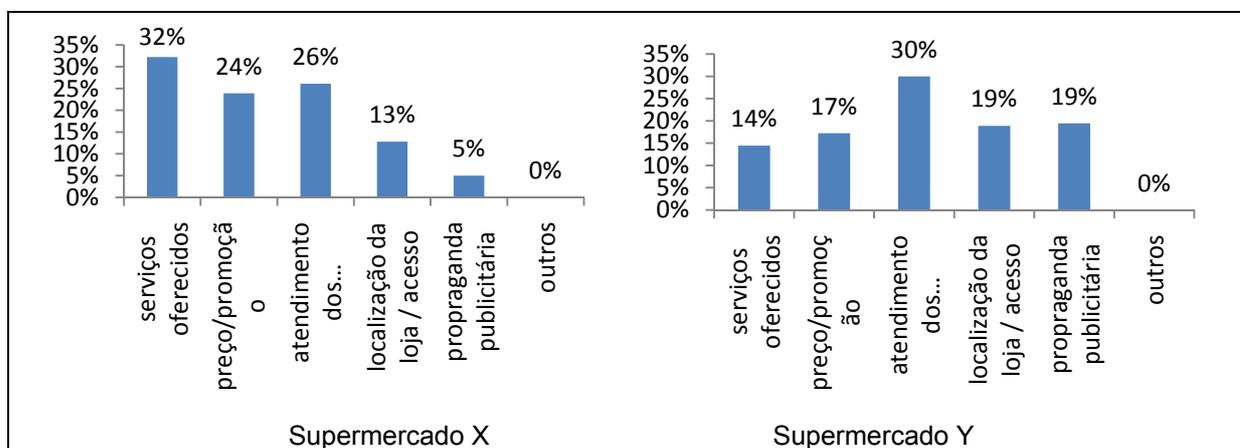


Gráfico 23 – O que mais contribui para o sucesso dos supermercados X e Y na opinião de seus funcionários. Fonte: Elaborado pela autora (2008).

Conforme o gráfico 23 pode-se observar que no supermercado X as opções mais escolhidas foram “serviços” (32%), “atendimento” (26%), “preço (24%)”, enquanto que para os funcionários do supermercado Y foram “atendimento” (30%), “localização e propaganda publicitária” (19%), “preço” (17%) e “serviços” (14%).

Por esses resultados, pode-se perceber que o supermercado X dá ênfase aos serviços (32%), enquanto o supermercado Y dá ênfase ao atendimento dos funcionários (30%).

A seguir é apresentado o gráfico 24, que apresenta o resultado da avaliação dos funcionários do supermercado X às questões indicadas na legendada do respectivo gráfico:

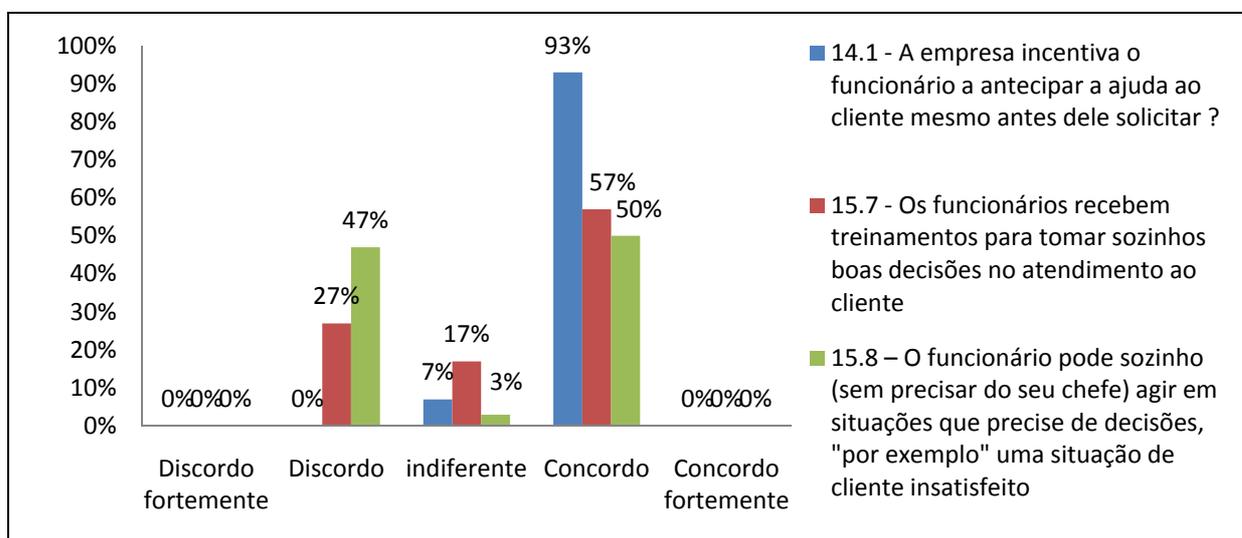


Gráfico 24 – Resultado da avaliação dos itens 14.1, 15.7 e 15.8 do questionário dos funcionários do supermercado X. Fonte: Elaborado pela autora (2008).

Percebe-se pela resposta do item 14.1 (Gráfico 24), que 93% dos funcionários concordam que a empresa os incentiva a prestar ajuda aos clientes mesmo antes que eles a solicitem.

O item 15.7 (Gráfico 24) refere-se à avaliação dos funcionários na afirmação: os funcionários recebem treinamentos para tomarem sozinho boas decisões no atendimento aos clientes. Verifica-se que 57% dos funcionários concordam e 27% discordam.

O resultado do item 15.7, comparado ao resultado do item 14.1, mostra que a maioria dos funcionários (93%) recebe incentivo/treinamento para antecipar ajuda aos clientes, contudo apenas (57%) recebe treinamento para poder sozinho, tomar boas decisões no atendimento.

No item 15.8 (Gráfico 24), que mostra o resultado da avaliação da afirmação, os funcionários podem sozinhos, sem precisar de o seu chefe, agir em situações que precise de tomada de decisões, verificou-se que 50% dos funcionários concordam e 47% discordam que podem agir sem precisarem do seu chefe.

O gráfico 25 apresenta o resultados dos itens 14.1, 15.7 e 15.8 para os funcionários do supermercado Y.

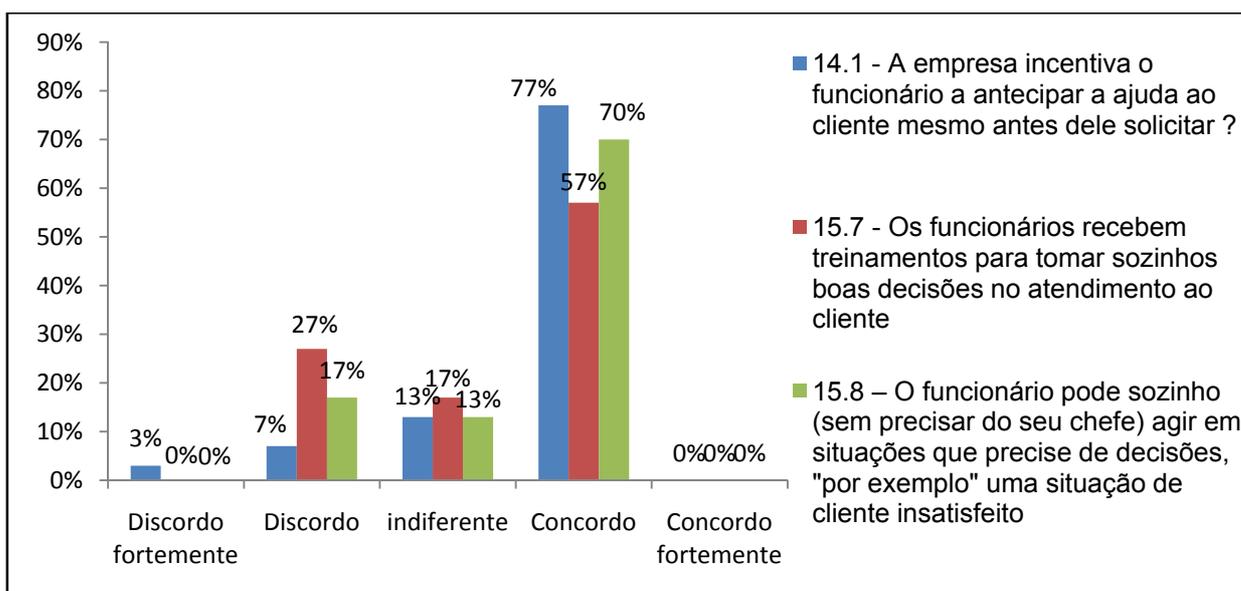


Gráfico 25 – Resultado da avaliação dos itens 14.1, 15.7 e 15.8 do questionário dos funcionários do supermercado Y.

Fonte: Elaborado pela autora (2008).

Percebe-se pela resposta da pergunta 14.1 (Gráfico 25), que 77% dos funcionários concordam que a empresa os incentiva a prestar ajuda aos clientes mesmo antes que eles a solicitem.

A questão 15.7 (Gráfico 24) refere-se à avaliação dos funcionários frente à pergunta: os funcionários recebem treinamentos para tomarem sozinhos boas decisões no atendimento aos clientes?. Verifica-se que 57% dos funcionários concordam e 27% discordam.

O resultado da questão 15.7, comparado ao resultado da pergunta 14.1, mostra que a maioria dos funcionários (77%) recebe incentivo/treinamento para antecipar ajuda ao cliente, todavia apenas (57%) recebe treinamento para sozinho tomar boas decisões no atendimento.

O item 15.8 (Gráfico 24) indica se os funcionários podem, em situações que precise de tomada de decisões, agirem sozinhos, sem precisar da interferência de

seus chefes, onde ficou constatado que 70% dos funcionários que concordam e 17% discordam que podem decidir sozinhos.

A seguir é apresentada a tabela 1, que demonstra o resultado da avaliação, pelos funcionários, dos itens correspondentes ao marketing interno dos supermercados X e Y.

Tabela 1 – Avaliação do marketing interno pelos funcionários dos supermercados X e Y.

Descrição dos itens:	Avaliação da satisfação dos funcionários									
	Supermercado X					Supermercado Y				
	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito satisfeito	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito satisfeito
15.1 - A comunicação da empresa com os funcionários, competência em coordenar os recursos humanos (credibilidade da empresa)	0%	0%	3%	90%	7%	0%	17%	3%	73%	7%
15.2 - Respeito da empresa pelas pessoas, apoio ao desenvolvimento profissional, demonstração de reconhecimento a cada funcionário	0%	50%	3%	47%	7%	3%	7%	17%	73%	0%
15.3 - Tratamento de igualdade da empresa aos funcionários em termos de recompensa, discriminações (justiça)	0%	3%	63%	33%	7%	0%	7%	27%	67%	0%
15.4 - Valorização da empresa pelo trabalho individual e contribuições (orgulho)	0%	0%	20%	77%	10%	0%	10%	10%	77%	3%
15.5 - Na empresa você pode ser você mesmo, o ambiente de trabalho é aconchegante e amigável, você sente uma sensação de "família" ou "time" (equipe)	0%	10%	0%	73%	7%	0%	7%	3%	63%	27%
15.6 - Grau de satisfação com relação ao trabalho do funcionário e a empresa	0%	7%	17%	67%	9%	0%	0%	0%	67%	33%
Média do marketing interno	0%	12%	18%	65%	7%	1%	8%	10%	70%	12%

Fonte: Elaborado pela autora (2008).

De acordo com Zeithaml e Bitner (2003), existe uma combinação de estratégias necessárias, para assegurar que os funcionários de serviços desejem fornecer serviços de qualidade, e se sintam motivados, de modo que estejam orientados para

o cliente e com uma mentalidade de serviços. Verifica-se pela média dos percentuais das repostas, que 72% e 82% dos funcionários de X e Y estão satisfeitos ou muito satisfeitos, enquanto 12% e 8% de X e Y estão insatisfeitos.

Comparando os supermercados, pode-se perceber que os funcionários da empresa Y estão mais satisfeitos do que os de X.

De acordo com Zeithaml e Bitner (2003) e Hoffman (2002), a satisfação dos funcionários não é a causa da satisfação dos clientes, antes disso, as duas estão inter-relacionadas e alimentam-se mutuamente. Zeithaml e Bitner (2003), Grönroos (2003) complementam citando que se os funcionários e suas necessidades são respeitados na empresa, os mesmos sentir-se-ão motivados.

A seguir é apresentado o gráfico 26, referente aos resultados da avaliação da finalidade de treinamento pela empresa, na visão dos funcionários de X e Y, onde se verifica que (77% e 50%) dos funcionários de X e Y respectivamente, respondem que o treinamento nos supermercados é mais voltado às habilidades de servir ao cliente e (13%, 20%) dos funcionários de X e Y, percebem que o treinamento é destinado a adequar o funcionário à cultura da empresa.

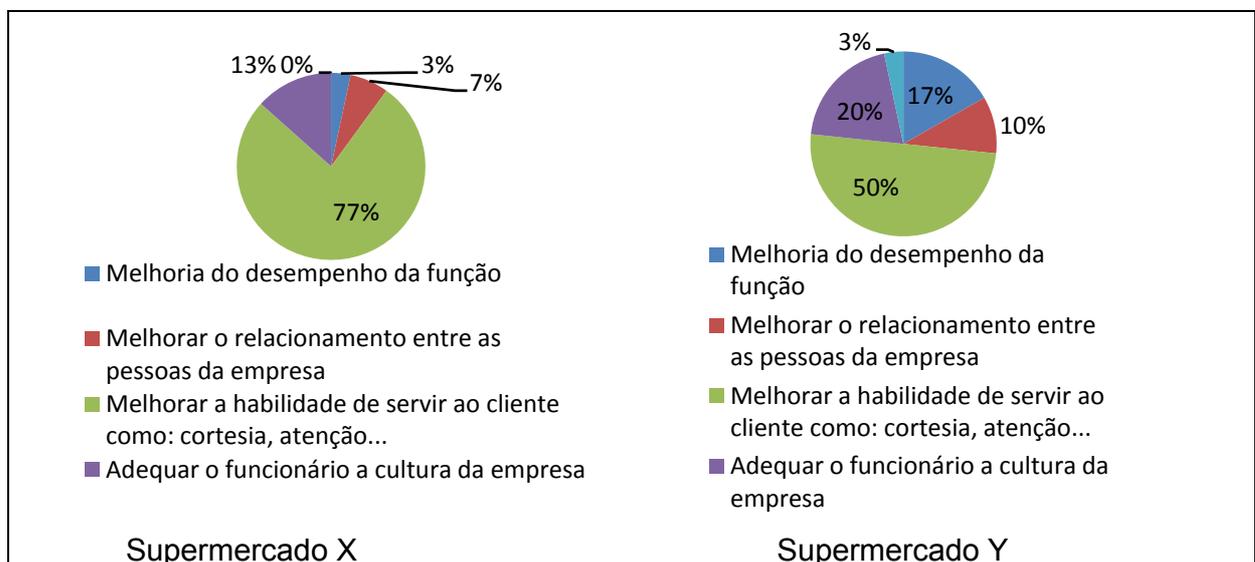


Gráfico 26 - Finalidade de treinamento nos supermercados X e Y, na visão dos funcionários.
Fonte: Elaborado pela autora (2008).

Conforme Zeithaml e Bitner (2003) e Grönroos (2003), Lovelock e Wright (2006), a empresa deve treinar habilidades técnicas e interativas dos funcionários. Os autores mostram que eles precisam de treinamento constante das habilidades técnicas (treinamentos de sistema, produtos da empresa...) e habilidades interativas

tais como: cortesia, atenção, responsividade e empatia. De acordo com Nóbrega (1997) essas habilidades interativas caracterizam o servir.

De acordo com Lovelock e Wright (2006), Zeithaml e Bitner (2003) e Grönroos (2003), a empresa necessita desenvolver processos internos destinados aos serviços. Esses processos internos devem estar orientados à satisfação dos clientes, bem como à adequação dos funcionários à visão da empresa, alinhando as emoções necessárias dos mesmos, à cultura da empresa.

A seguir é apresentado o gráfico 27 que mostra os resultados da freqüência de treinamentos realizados nos supermercados, onde se verificou que a freqüência acumulada de treinamento (diário/semanal/quinzenal) no supermercado X é de 90% e no supermercado Y é de 43%.

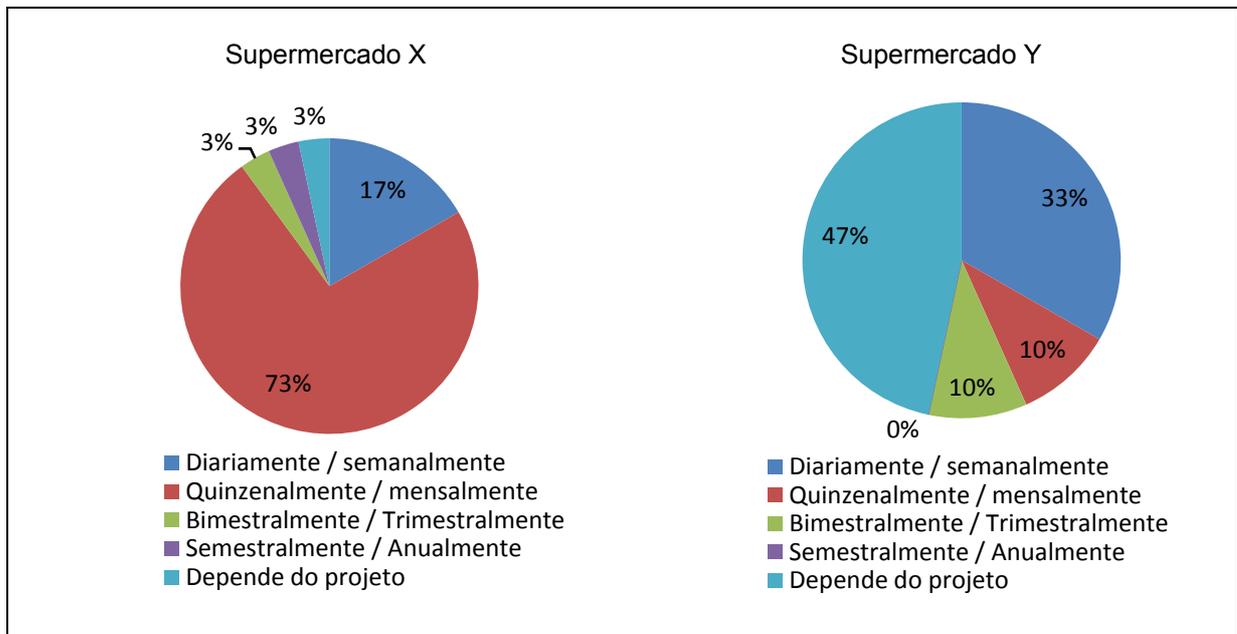


Gráfico 27- Freqüência de treinamentos dos supermercados X e Y. Fonte: Elaborado pela autora (2008).

De acordo com os resultados obtidos no gráfico 27 percebe-se que X executa treinamentos mais sistemáticos do que Y.

A seguir é apresentado o gráfico 28, que mostra o resultado de pontos valorizados pela empresa, para que os funcionários pertençam a elas.

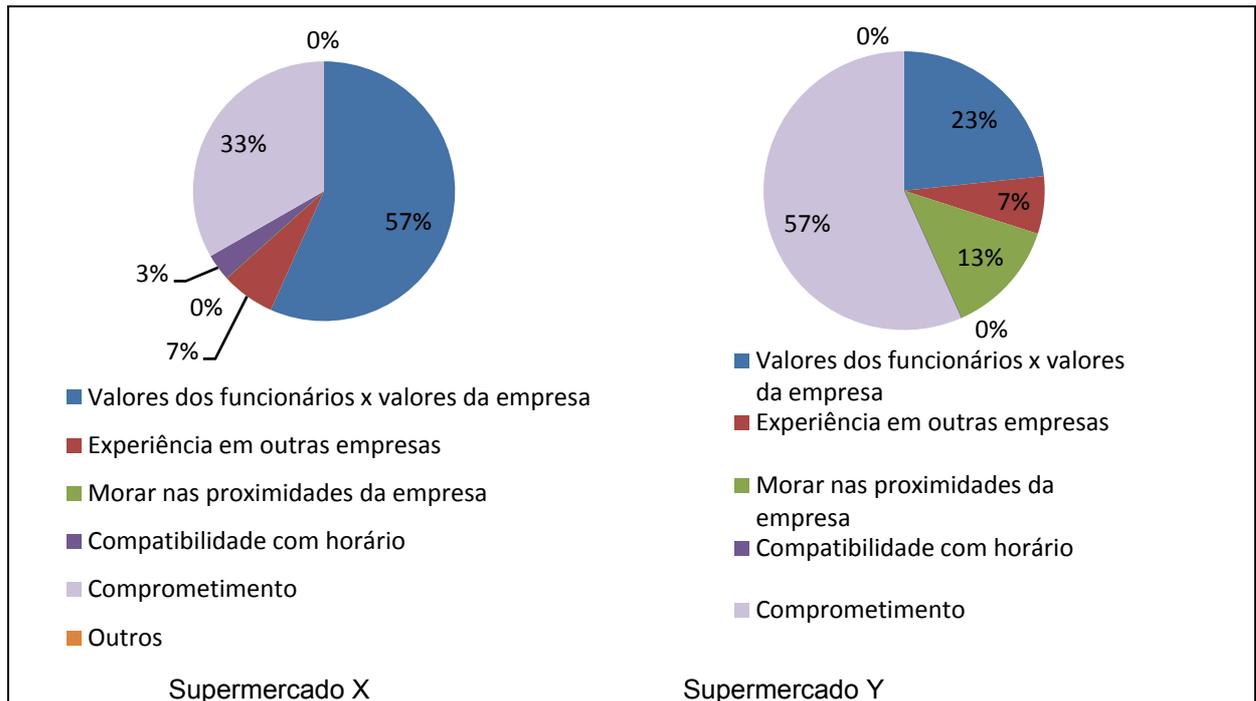


Gráfico 28- Pontos valorizados pela empresa, de acordo com a percepção dos funcionários, para que os mesmos pertençam às empresas X e Y. Fonte: Elaborado pela autora (2008).

Os resultados do gráfico 28 mostram que na empresa X, 57% dos funcionários respondem que deve existir a compatibilidade de valores dos funcionários com os da empresa e 33% responderam que é valorizado o comprometimento.

Para os funcionários de Y, 57% responderam comprometimento e 23% compatibilidade dos valores dos funcionários com os da empresa.

Zeithaml e Bitner (2003) mostram a importância de contratar as pessoas com base na competência e inclinação para serviços. Os autores sugerem que além das habilidades técnicas os funcionários de serviços tenham inclinação para tal. Reforçando esse pensamento, os autores (2003, p. 268) citam que “pesquisas tem mostrado que a eficácia dos serviços está relacionada com as características de personalidade orientadas a serviço como solicitude, atenção e sociabilidade”. Nesse contexto, os valores dos supermercados são de orientação para os serviços.

Lovelock e Wright (2006) mostram que se a pessoa para ocupar um determinado cargo de atendimento, não for cuidadosamente escolhida, há um risco real de que o funcionário possa se tornar estressado e improdutivo.

Portanto, os resultados do gráfico 28 mostram que a empresa X dá uma maior importância à competência e inclinação para os serviços dos funcionários, deixando os mesmos mais próximos dos valores da empresa e possivelmente mais motivados.

A seguir é apresentado o gráfico 29 que mostra o resultado das práticas adotadas pela empresa, para conhecer as necessidades dos clientes, onde 80% e 80% dos funcionários (empresas X e Y, respectivamente) respondem que os supermercados esperam a reclamação e sugestão dos clientes para conhecer suas necessidades.

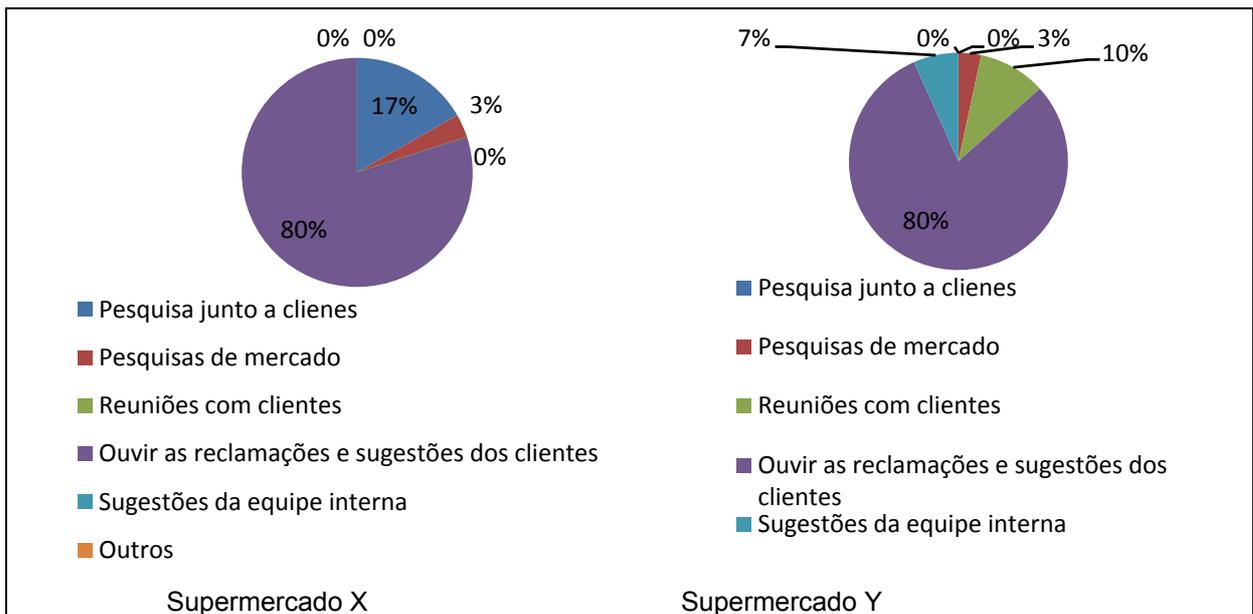


Gráfico 29 - Práticas adotadas pelos supermercados X e Y, na visão dos funcionários, para conhecer as necessidades dos clientes. Fonte: Elaborado pela autora (2008).

Heskett, Sasser e Hart (2002) dizem que receber reclamações de clientes não é a melhor maneira de se conhecer suas necessidades, pois, a maioria dos clientes insatisfeitos não reclama para a empresa, apenas contam para outros clientes em perspectiva.

Peppers e Rogers (2001) falam que uma organização que realmente conhece seus clientes, estará mais preparada para encontrar soluções criativas que gerem otimização tanto para o comprador, quanto para o vendedor, e até desenvolvê-las sob medida para cada cliente. Para tanto, os supermercados podem encontrar maneiras como pesquisa com o cliente, dentre outras ferramentas, para conhecer melhor suas necessidades, a fim de atendê-las.

O gráfico 30 mostra o resultado da questão: a empresa envolve os funcionários para apresentar sugestões de melhoria à empresa?

De acordo com o gráfico 30, 90% e 93% dos funcionários da empresa X e Y, respectivamente, respondem que sim.

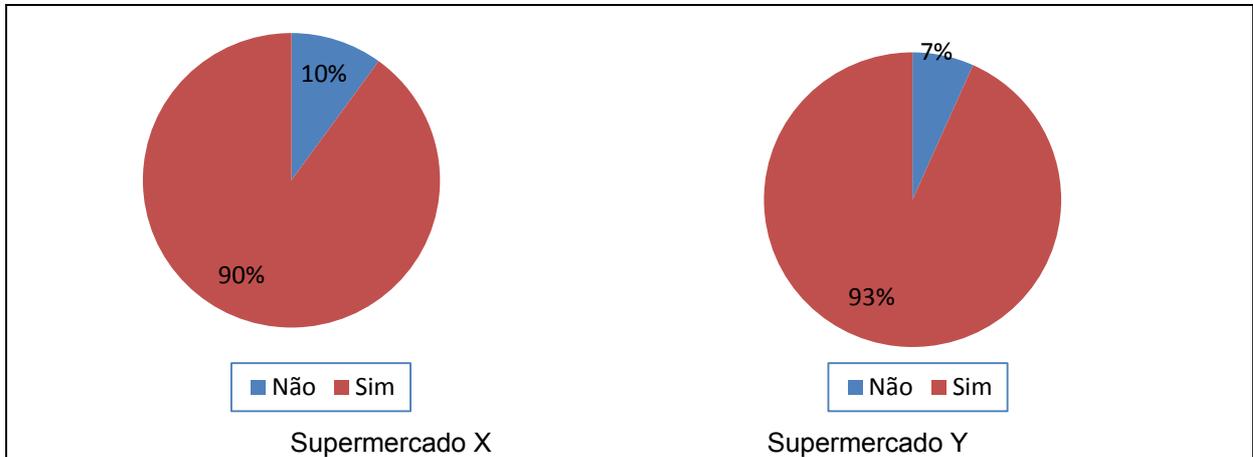


Gráfico 30 - Resultados da pergunta: a empresa envolve os funcionários para apresentar sugestões de melhorias para a empresa? Fonte: Elaborado pela autora (2008).

De acordo Lovelock e Wright (2006, p. 113) “para melhorar os níveis de satisfação do cliente, uma empresa deve inicialmente descobrir o quanto seus clientes atuais estão realmente satisfeitos ou insatisfeitos através dos funcionários que tem contato com os clientes”.

A seguir é apresentado o gráfico 31, que mostra o resultado dos funcionários que participam ou não de trabalho social realizado pelas empresas, onde verificou-se que 93% dos funcionários de X participam e 97% de Y não participam.

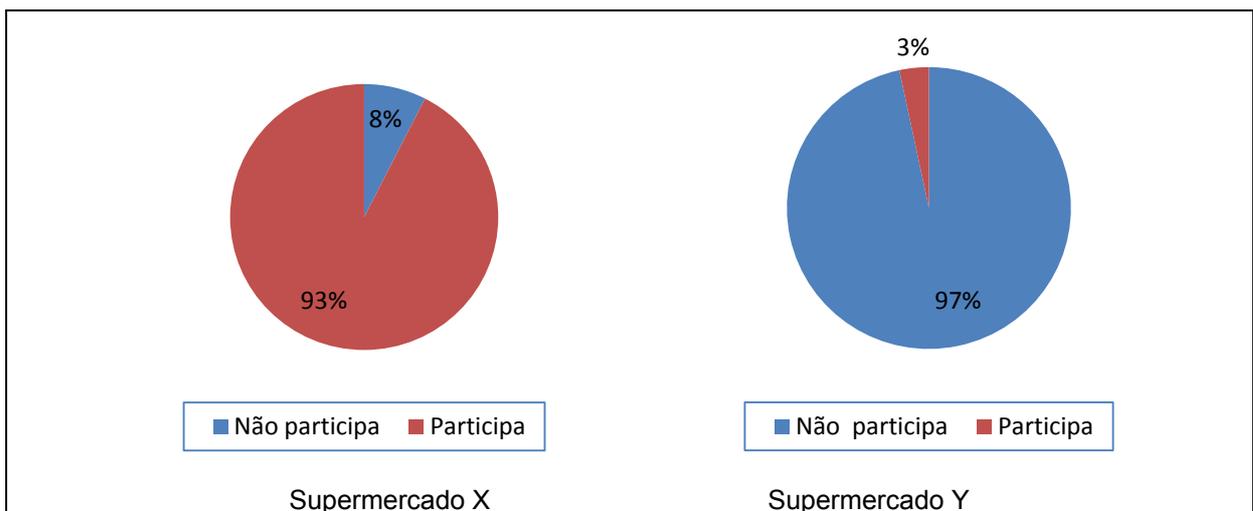


Gráfico 31- Participação dos funcionários em trabalhos sociais, os quais as empresas apóiam ou realizam. Fonte: Elaborado pela autora (2008).

A seguir, será apresentado o quadro 5, o qual mostra a classificação do supermercado X e Y como servidor ou não.

Para verificar se os supermercados X e Y poderiam ser classificados como servidores ou não, foram agrupadas as questões utilizadas nos questionários dos clientes e funcionários, de acordo com as 6 dimensões pesquisadas, atribuídos e pontuações para cada questão, tomando por base, os resultados obtidos na tabulação da pesquisa apresentadas através dos gráficos 6 a 31, tabela 1 e quadro 4.

Após o agrupamento das questões, foi elaborado o quadro 5, onde foi determinado que a empresa que obtivesse uma média geral superior a 60, seria considerada servidora.

Dimensão	Atributo	Notas dos supermercados 0 – 100	
		Supermercado X	Supermercado Y
Marketing interno	Treinamento para funcionários tomar boas decisões no atendimento de clientes (Gráfico 24/25 - 15.7).	57%	57%
	Comunicação e competência da empresa, avaliada pelo funcionário (Tabela 1 – 15.1)	97%	80%
	Respeito e reconhecimento da empresa ao funcionário (Tabela 1 – 15.2)	54%	73%
	Tratamento de igualdade da empresa aos funcionários (Tabela 1 – 15.3)	40%	67%
	Autonomia concedida pela empresa, vista pelos funcionários (Gráfico 24/25 – 15.8)	50%	70%
	Autonomia dos funcionários para resolução de problemas, vista pelos clientes (Gráfico 16).	51%	46%
	Satisfação com a empresa, avaliada pelos funcionários (Tabela 1 – 15.6)	76%	100%
Média do marketing interno		61	70
Marketing de relacionamento	Avaliação do relacionamento dos supermercados, pelos clientes (Gráfico 20).	89%	91%
	Clientes cadastrados nos supermercados (Gráfico 9).	29%	43%
	Participação dos clientes em programas de fidelidade (Gráfico 10).	26%	40%
Média do marketing de relacionamento		48	58
Foco nos serviços	Confiança dos clientes, frente às promessas dos supermercados X e Y (Gráfico 12).	73%	87%
Média do foco nos serviços		73	87
Serviços suplementares	Avaliação dos serviços oferecidos pelos supermercados, na visão dos clientes (Gráfico 19).	85%	94%
	Percepção dos clientes, quanto ao oferecimento de serviços, que o supermercado oferece e a concorrência não (Gráfico 6).	35%	38%
	Atenção, cortesia e simpatia dos funcionários, comparado com a concorrência, na visão dos clientes (Gráfico 17).	68%	70%
Média dos serviços suplementares		63	67
Senso de servir	Presteza, acesso, prontidão dos funcionários, avaliadas pelos clientes (Gráfico 15).	92%	90%
	Incentivo da empresa ao funcionário, para antecipação de ajuda ao cliente (Gráfico 24/25 – 14.1).	93%	77%
	Atendimento dos funcionários, na avaliação dos clientes (Gráfico 18).	88%	95%
	Resolução de problemas dos supermercados, avaliadas pelos clientes (Gráfico 13).	60%	79%
	Disponibilidade dos funcionários, avaliada pelos clientes (Gráfico 14).	91%	92%
Média do senso de servir		85	87
Responsabilidade social	Conhecimento do trabalho social, pelos clientes (Gráfico 11).	24%	13%
	Envolvimento dos funcionários (Gráfico 31).	93%	3%
Média da responsabilidade social		58	8
Média de todas as dimensões		65	63

Quadro 5 – Agrupamento dos atributos, de acordo com as 6 dimensões pesquisadas dos supermercados X e Y. Fonte: Elaborado pela autora (2008).

Verifica-se que ambas as empresas podem ser consideradas como servidoras por apresentarem uma média superior a 60.

Deve-se ressaltar que as duas empresas apresentam uma média na dimensão do sendo do servir de 85 para X e 87 para Y.

De acordo com Nóbrega, Ribeiro e Marques (2006) a adoção do senso de servir pode contribuir significativamente para a conquista e manutenção de clientes. Os autores complementam que possa ser uma opção para empresas, adotarem a estratégia competitiva de diferenciação, haja vista ser, aparentemente, menos problemático ou complexo para uma empresa pequena, aderir a uma abordagem comportamental, do que conseguir práticas necessárias à adoção de uma estratégia de altos investimentos, grandes volumes, usualmente compatíveis com a estratégia de liderança em custo.

O estudo de estratégias servidoras e o senso do servir nas organizações parte do entendimento de observação de uma série de fatores inter-relacionados que permitem, em conjunto, obter um resultado de como as empresas agem e que estratégias adotam, para atingir suas metas e assim tornarem-se sustentáveis no meio das grandes redes.

5 CONCLUSÕES

O que motivou a realização desse trabalho foi, principalmente, a necessidade de buscar novas estratégias para a competitividade de pequenas e médias empresas, que não sejam onerosas e que sejam valorizadas pelos clientes.

A conclusão central à qual se chega em resposta à questão de pesquisa “os supermercados podem ser considerados como servidores?”, alcança o objetivo geral especificado neste estudo. De acordo com o quadro 5, os supermercados X e Y foram classificados como servidores, com a média geral das dimensões servidoras de 65% e 63%, respectivamente.

Para alcançar o primeiro e segundo objetivo específico foi elaborado o modelo de referência (Quadro 3) que propôs as dimensões e atributos da estratégia servidora. De acordo com o estudo na literatura de serviços, foram definidas, para a construção do quadro, 6 dimensões servidoras, dentre elas o marketing interno, o marketing de relacionamento, foco nos serviços, serviços suplementares, senso de servir e responsabilidade social, e identificados os atributos pertinentes a cada dimensão.

O terceiro objetivo foi verificar se os clientes percebem atributos do senso do servir nas empresas. De acordo com o quadro 5, na dimensão “senso de servir”, onde foram avaliados atributos do senso do servir como: presteza, acesso, prontidão, atendimento, disponibilidade dos funcionários, etc, pode-se perceber, de acordo com a média obtida nessa dimensão, 85% e 87% para X e Y, a intensidade da percepção dos clientes. Portanto, verifica-se que os clientes percebem os atributos do senso do servir nas empresas pesquisadas.

Fortalecendo a percepção do senso do servir, pode-se observar que 68% dos clientes da empresa X e 70% dos da empresa Y (Gráfico 17) percebem serviços diferenciados com relação à atenção, cortesia e simpatia dos funcionários comparados com a concorrência.

O quarto objetivo, que se propôs a avaliar o marketing interno da empresa de acordo com a percepção dos funcionários, verificou-se através da tabela 1, que o grau de satisfação dos mesmos é satisfatório, tendo 61% e 70% dos funcionários de X e Y, respectivamente, satisfeitos ou muito satisfeitos, com a empresa que trabalham.

Como recomendação à academia, fica a importância de se efetuar novos estudos de caso em outros segmentos de serviço, verificando a inclinação da empresa e os comportamentos dos funcionários para o senso do servir, bem como em outras modalidades de serviços agregados, incluindo outros ramos de atividades, de modo a ampliar ou limitar a extensão das conclusões aqui consideradas.

Para novas pesquisas recomenda-se um estudo do senso do servir através do comportamento dos líderes, além do estudo de caso de outras modalidades de serviços disponibilizados no varejo, e até em organizações sem fins lucrativos, que sejam mantidas por com trabalhadores voluntários.

Finalizando, apesar desta pesquisa ter cumprido todos os objetivos iniciais e ter confirmado o senso do servir na percepção dos clientes, é necessário aprofundar, através de estudos complementares sobre o conteúdo, de modo a encontrar possíveis oportunidades de competitividade, contribuindo assim para o desenvolvimento e sustentabilidade das pequenas e médias empresas.

5.1 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Este estudo pode servir de parâmetro para novas pesquisas, mas, não deve servir de modelo a toda e qualquer organização que oferece serviços. Dessa maneira o estudo impossibilita generalizações. O mesmo permite comparações ou idéias para elaboração de estratégias voltadas ao serviço, uma vez que os atores sociais envolvidos e seu ambiente, únicos no tempo e no espaço, são os principais elementos determinantes da configuração de uma pesquisa desta natureza.

Embora características do servir sejam comuns, em vários segmentos da sociedade, como em organizações e trabalhos voluntários, entidades de cunho religioso, dentre outras organizações, este trabalho tem um enfoque maior no ambiente empresarial da prestação de serviços. O foco maior desse trabalho está na percepção dos clientes e dos funcionários, sem a pretensão de esgotar o assunto.

REFERÊNCIAS

ACNIELSEN. **Estrutura do Varejo Brasileiro 2003 – 2004**. São Paulo: 2004.

ALBRECHT, K; BRADFORD, L. J. **Revolução nos serviços: como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar seus clientes**. São Paulo: Pioneira – 2000.

ALBRECHT, K. **Serviços internos**. São Paulo: Pioneira, 1994.

ANDERLE, D. F.; SCANDELARI, L.; KOVALESKI, J. L. **A Visão dos Supermercadistas em relação ao Customer Relationship Management (CRM): um estudo de caso**. XXV ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, Anais... Porto Alegre/RS: ENEGEP, outubro, 2005.

BERRY, L. L. Relationship marketing. In: BERRY, L. L.; SHOSTACK, G. L.; UPAH, G. D. **Emerging perspectives on services marketing**. Chicago: American Marketing Association, 1983.

BERRY, L. L., PARASURAMAN, A. **Serviços de marketing: competindo através da qualidade**. 3. ed. São Paulo: Maltese, 1995.

BERRY, L. L.; PARASURAMAN, A. **Serviços de marketing: competindo através da qualidade**. São Paulo: Maltese-Norma, 1992.

BLANCHARD, K.; HODGES, P. **The Servant Leader**. Nashville: J. Countryman, 2003.

CAVALCANTI, F. E. M. **Saber, querer e poder: eis o segredo!** Jornal Tribuna do Norte, edição de 09/06/2004.

COELHO, C. D. dos A. **Avaliação da Qualidade Percebida em Serviços: aplicação de um colégio privado de ensino fundamental e médio**. Dissertação de Mestrado do curso de Engenharia da Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, 2004.

COIMBRA, S. da C. **Qualidade em serviços – Estudo comparativo dos atributos mais valorizados pelos clientes na avaliação da qualidade em serviços, uma**

aplicação do modelo SERVQUAL. Dissertação de mestrado do curso de Desenvolvimento Regional de Meio Ambiente. Araraquara, SP, 2005.

CORRÊA, H. L.; CAON, M. **Gestão de serviços:** lucratividade por meio de operações e de satisfação dos clientes. São Paulo: Atlas, 2002.

CORRÊA, I. G N., GIANESI, H. L., **Administração Estratégica de Serviços.** São Paulo: Atlas, 1996.

DANTAS, E. B. **Satisfação do cliente:** Um confronto entre a teoria, o discurso e a prática. Dissertação de Mestrado do curso de Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, 2001

FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS M. J. **Administração de serviços:** operações, estratégia e tecnologia da informação. 4. ed., Porto Alegre: Bookman, 2005.

GIL, A. C. **Técnicas de pesquisa em economia e elaboração de monografias.** 3 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

_____, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 3.ed. São Paulo: Makron Books, 1995.

GORDON, I. **Marketing de relacionamento:** estratégias, técnicas e tecnologia para conquistar clientes e mantê-los para sempre. São Paulo: Futura, 2001.

GREENLEAF, R. K. **The Power of servant leadership.** San Francisco: Berrett-Koehler Books, 1998.

_____. **Servant Leader: Within:** a transformative path. New Jersey: Paulist Press, 2003.

_____. **Servant Leadership: a journey into a legitimate power and greatness.** New Jersey: Paulist Press, 2002.

GRÖNROOS, C. **Marketing: gerenciamento e serviços:** a competição por serviços na hora da verdade. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

_____. **Marketing:** gerenciamento e serviços. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

HESKETT, L., SASSER, W. E, SCHLESINGER, L. A. **Lucro na prestações de serviços**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

HOFFMAN, K. D. **Princípios do marketing de serviços**: conceitos, estratégias e casos. São Paulo: Pioneira, 2002.

HUNTER, J. C. **O monge e o executivo**: uma história sobre a essência da liderança. 25.ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

_____. **Como se tornar um líder servidor**: Os princípios da Liderança de “O monge e o Executivo”. 6 ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

JOHNSTON, R. **Administração de operações de serviço**. São Paulo: Atlas, 2002.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

KANITZ, S. **Preparadas para servir**. Revista Veja, Editora Abril, edição 1850, ano 37, nº 16, 21 de abril de 2004, página 20 Disponível em:< <http://www.kanitz.com/veja/servir.asp> >. Acesso em: 23 de jul de 2007.

KNY, M. A. **Viabilidade da Lealdade do Cliente como Objetivo Estratégico**. ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS CURSOS DE POSGRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29, 2005, Brasília-DF. *Anais...* Brasília: EnAnpad, 2005.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**: a edição do novo milênio. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2000.

_____. **Administração de Marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. São Paulo: Atlas, 1994.

_____. **Administração de Marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. 7.ed. Rio de Janeiro: LTC, 1996.

_____. **Princípios de Marketing**. 9.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M.de A. **Fundamento de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2003.

LEITE, M. M. **Pressupostos para Implantação de Estratégias de Relacionamento com os Clientes em Pequenas e Médias Organizações**: uma Abordagem baseada em Gerenciamento de Projetos. Tese de doutorado do curso de Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, 2004.

LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. **Serviços: marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2006.

MACKENNA, R. **Marketing de relacionamento: Estratégias bem sucedidas para a era do cliente**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1991.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARTINS, G. de A. **Manual para elaboração de monografia e dissertações**. 3ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing, Metodologia, Planejamento**. São Paulo: Atlas, 1999.

MATURANA, H. **Da Biologia à psicologia**. 3. ed. Porto Alegre: Artes Médicas, 1998.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Ed.Bookman, 2000.

MIRANDA, C. L. **Satisfação do cliente em supermercados: a avaliação da qualidade dos serviços**. 2001. Dissertação de Mestrado do curso de Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, 2001.

MITZBERG, H, L, J.; QUINN, J. B.; GHOSHAL, S. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados.** 4. ed. Porto Alegre: Ed. Bookman, 2006.

MONTGOMERY, C, A.; Porter, M., E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva.** Rio de Janeiro: Elsevier, 1998.

MOOLER, C. **O lado humano da qualidade:** maximizando a qualidade de produtos e serviços através do desenvolvimento de pessoas. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

MORGAN, G. **Imagens da organização.** São Paulo: Atlas. 1996.

NÓBREGA, K.; C. **Gestão da qualidade em serviços.** Teses de doutorado. Escola Politécnica. Departamento de pós-graduação de Engenharia da produção, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1997.

NÓBREGA, K., C.; RIBEIRO, S.R.,M.; MARQUES, V. **O Senso de SERVIR Fortalecendo a Competitividade Empresarial: o caso de um supermercado.** XXVI ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, Anais... Fortaleza,CE: ENEGEP,outubro,2006.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML A. V.; BERRY, L. L. Um modelo conceitual de qualidade de serviço e suas implicações para a pesquisa no futuro. **Revista RAE – Clássicos.** São Paulo, 2006, p.96 a 108, Vol.46 N.4. Out/Dez 2006.

PARENTE, J. **Varejo no Brasil: Gestão e Estratégia.** São Paulo: Atlas, 2000.

PEPPERS, D.; ROGERS, M., Ph.d **CRM em tempos de desaquecimento econômico.** São Paulo, Março, 2001.

PORTER, M. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior.** Rio de Janeiro: Ed. Elsevier, 1989. (28ª reimpressão).

RANGEL, A., COBRA, M. **Serviços ao Cliente: uma estratégia competitiva.** São Paulo: Marcos Cobra, 1992.

RANGEL, L., B.; **Marketing de relacionamento. Setor de serviço de transporte rodoviário de cargas fracionadas na cidade de Juiz de Fora – Minas Gerais.** 2003. Dissertação de Mestrado do curso de Engenharia da Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, 2004.

RÉVILLION, A., S., P. **Inter-relações entre orientação para o cliente, cultura organizacional e cultura do varejo brasileiro e seu impacto no desempenho empresarial.** Tese de Doutorado em Administração do curso de Administração, Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2005.

RICHARDSON, R., J. **Pesquisa Social: Métodos e técnicas.** São Paulo: Atlas, 1985.

ROBBINS, S., P.; **Comportamento Organizacional.** 8ª ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 2005.

ROCHA, A.; SILVA, J, F. Marketing de serviços: retrospectiva e tendências. **Revista RAE – Clássicos.** São Paulo, 2006.

ROSSONI, E. P.; **Avaliação da qualidade dos serviços Oferecidos em supermercados Segundo a percepção dos consumidores da cidade de Cacoal, RO.** Dissertação de Mestrado do curso de Engenharia da Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, 2002.

SAAB, W. G. L.; GIMENEZ, L. C. P.; RIBEIRO, R. M. **SUPERMERCADOS NO BRASIL O Movimento das Empresas Menores.** BNDES, 2000. <http://www.bndes.gov.br/conhecimento/setorial/get4is24.pdf>, acesso em set/2008.

STONER, J. F.; FREEMAN, E. R. **Administração.** Rio de Janeiro: LTC, 1999.

TSCHOHL, J.; FRANZEMEIR, S. **A satisfação do cliente: como alcançar a excelência através do serviço ao cliente.** São Paulo: Makron Books, 1996.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 2000.

YUNES, S., H., Q. **Modelo Integrador de Gestão de Pessoas e Marketing de Relacionamento em Organizações de Serviço: O Caso de uma instituição de ensino superior.** Tese de Doutorado em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, 2005.

ZAGO, C. **Cultura Organizacional: dimensões estruturais e aspectos dinâmicos.** Inf. e Soc.: Est., João Pessoa, v. 15, n. 2, p. 63-93, jul./dez. 2005

ZEITHAML, V., A.; BITNER, M. J. O. **Marketing de serviços**: a empresa com foco no cliente. Porto Alegre: Ed. Bookman, 2003.

APÊNDICES

APÊNDICE A - Questionário aplicado com os funcionários

Este questionário tem como finalidade conhecer sua opinião sobre a empresa. Não é necessária sua identificação. Os dados servirão para compor trabalho de conclusão de Mestrado Profissional em administração da Universidade Potiguar.

Agradecemos antecipadamente sua colaboração.

13. Foco

13.1 Em sua opinião a empresa é:

- Um comércio de produtos
 Uma prestadora de serviços
 Um comércio de produtos e uma prestadora de serviços

13.2 O que você considera mais importante para satisfazer os seus clientes (marcar 3 itens por ordem de importância -1^o, 2^o, 3^o)

- Preços
 Rapidez no atendimento
 Qualidade
 Funcionários satisfeitos
 Atenção ao cliente
 Serviços prestados
 Promoção
 outros _____

13.3 O que mais contribui para o sucesso de sua empresa? (marcar 3 itens por ordem de importância -1^o, 2^o, 3^o)

- Preços
 Planejamento
 Gerência
 Qualificação profissional
 Pessoal de contato com o cliente
 Localização da loja
 Propaganda publicitária

14. Pre

No item abaixo, avalie seu grau de concordância das informações, sendo 1 o grau mínimo e 5 o grau máximo de concordância (dar escala)	Discordo fortemente	discordo	Indiferente	concordo	Concordo fortemente
	1	2	3	4	5
14.1 A empresa incentiva o funcionário a antecipar a ajuda ao cliente antes mesmo dele solicitar?					

15 M I

Como você avalia as seguintes características da empresa que você trabalha	 Muito satisfeito	 Satisfeito	 Indiferente	 Insatisfeito	 Muito Insatisfeito
15.1 Credibilidade da empresa - Comunicação da empresa com os funcionários, competência em coordenar os recursos humanos e materiais , integridade da empresa					
15.2 Respeito pelas pessoas – apoio ao desenvolvimento profissional, demonstração de reconhecimento, Colaboração com o funcionário na tomada de decisões importantes, consideração por funcionários como indivíduos que tem vidas pessoais					
15.3 Justiça - Tratamento balanceado a todos os funcionários em termos de recompensa, ausência de favoritismo no recrutamento das pessoas e na hora de promoções, ausência de discriminações.					
15.4 Orgulho - Do seu trabalho individual e de suas contribuições para a empresa, no trabalho Produzido pelo grupo, nos produtos da organização e em sua postura perante a comunidade					
15.5 Espírito de equipe – Você pode ser você mesmo, o ambiente de trabalho é aconchegante e amigável, sensação de “família” ou “time” (equipe).					
15.6 - Grau de satisfação com relação ao seu trabalho e a empresa					

No item abaixo, avalie seu grau de concordância das informações, sendo 1 o grau mínimo e 5 o grau máximo de concordância (dar escala)	Discordo fortemente	discordo	Indiferente	concordo	Concordo fortemente
	1	2	3	4	5
15.7 Os funcionários recebem treinamentos para tomar boas decisões no atendimento ao cliente					
15.8 O funcionário tem autonomia (sem precisar do seu chefe) para agir em situações de exceção, "por exemplo" uma situação de cliente insatisfeito					
15.9 O funcionário tem flexibilidade e autonomia para fornecer um atendimento superior, sem que este atendimento esta previsto em normas ou em regras					

5.10 Qual a finalidade de treinamento da empresa?

(marcar 3 itens por ordem de importância -10, 20, 30)

- Aumento do conhecimento técnico
- Melhoria da capacidade de relacionamento entre as pessoas
- Melhorar a habilidade de servir ao cliente
- Adequar o funcionário a cultura da empresa
- Despertar idéia de responsabilidade social
- Motivação
- Melhorar o desempenho
- Desenvolver habilidades técnicas
- Desenvolvimento de habilidades interativas como: cortesia, atenção, responsabilidade e empatia.

15.11 Qual a frequência de treinamento com funcionários na empresa?

- Diariamente
- Semanalmente
- Quinzenalmente
- Mensalmente
- Bimestralmente
- Trimestralmente
- Semestralmente
- Anualmente
- Depende do projeto

15.12 No seu ponto de vista o que é valorizado do funcionário para pertencer a empresa? (marcar 3 itens por ordem de importância -1^o, 2^o, 3^o)

<input type="checkbox"/>	Confiança
<input type="checkbox"/>	Competência
<input type="checkbox"/>	Disciplina
<input type="checkbox"/>	Princípios (valores) dos funcionários x valores da empresa
<input type="checkbox"/>	Certificação – comprovantes de qualificação
<input type="checkbox"/>	Experiência em outras empresas
<input type="checkbox"/>	Morar nas proximidades da empresa
<input type="checkbox"/>	Habilidades interpessoais (ser atraente, tranquilo, sabe ouvir, seguro)
<input type="checkbox"/>	Comunicação
<input type="checkbox"/>	Qualificação
<input type="checkbox"/>	Comprometimento
<input type="checkbox"/>	Outros _____

5.13 Como a empresa procura as pessoas para um determinado cargo:

<input type="checkbox"/>	Indicação de funcionários
<input type="checkbox"/>	Anuncio de jornal
<input type="checkbox"/>	Contratação de empresa
<input type="checkbox"/>	Busca em empresas concorrentes
<input type="checkbox"/>	Cartazes de anúncio em universidades
<input type="checkbox"/>	Cartazes na própria empresa
<input type="checkbox"/>	Outros _____
<input type="checkbox"/>	—

15.14 As práticas adotadas pela empresa para conhecer as necessidades dos clientes envolvem:

<input type="checkbox"/>	Pesquisa junto a clientes informais
<input type="checkbox"/>	Pesquisas de mercado
<input type="checkbox"/>	Reuniões informais com clientes
<input type="checkbox"/>	Ouvir as reclamações e sugestões dos clientes
<input type="checkbox"/>	Reuniões de grupos focais
<input type="checkbox"/>	Visitas as empresas similares
<input type="checkbox"/>	Visitas a clientes
<input type="checkbox"/>	Sugestões da equipe interna
<input type="checkbox"/>	Outros _____

	Não	Sim	Exemplo
15.15 A empresa envolve os funcionários para apresentar sugestões de melhorias para a empresa?			
15.16 Você participa de alguma atividade social que a empresa apóia ou realiza?			

Para completar o questionário pedimos algumas informações pessoais

<p>16. Estado Civil</p> <p><input type="checkbox"/> solteiro(a) <input type="checkbox"/> Casado(a)</p> <p><input type="checkbox"/> Viúvo(a) <input type="checkbox"/> Outro</p>	<p>17. Escolaridade</p> <p><input type="checkbox"/> 1º grau <input type="checkbox"/> 2º grau</p> <p><input type="checkbox"/> Superior <input type="checkbox"/> pós graduação</p>
<p>18. Faixa etária (anos)</p> <p><input type="checkbox"/> Menos de 25 <input type="checkbox"/> 25 a 30</p> <p><input type="checkbox"/> 31 a 40 <input type="checkbox"/> 41 a 50</p> <p><input type="checkbox"/> 51 a 60 <input type="checkbox"/> Mais de 60</p>	<p>19. Sexo</p> <p><input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Feminino</p>
<p>20 Função na empresa:</p>	<p>21. Tempo de trabalho na empresa:</p>

APÊNDICE B – Questionários com Aplicados com Clientes

Este questionário tem como finalidade conhecer sua opinião sobre a empresa. Não é necessária sua identificação. Os dados servirão para compor trabalho de conclusão de Mestrado Profissional em administração da Universidade Potiguar.

22 Com que frequência você vem a este supermercado?

<input type="checkbox"/>	Diariamente	<input type="checkbox"/>	Semanal
<input type="checkbox"/>	Quinzenal	<input type="checkbox"/>	Mensal
<input type="checkbox"/>	Ocasionalmente	<input type="checkbox"/>	Outros

23 Existe algum serviço que a esse supermercado oferece e a concorrência não oferece?

Não	Sim
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

24 O que você considera mais importante na escolha de um supermercado?
(marcar 3 itens por ordem de importância -1^o, 2^o, 3^o)

<input type="checkbox"/>	Serviços oferecidos
<input type="checkbox"/>	Preço/promoção
<input type="checkbox"/>	Atendimento
<input type="checkbox"/>	Localização
<input type="checkbox"/>	Qualidade dos produtos
<input type="checkbox"/>	Outros

25 Normalmente entre um supermercado que oferece preços baixos e outro que oferece serviços, qual você escolheria?

_____ Serviços _____ Preço baixo

- 26 Você já preencheu algum cadastro como cliente na empresa?
- 27 Você participa de algum programa de pontuação/fidelidade da empresa?
- 28 Você conhece algum trabalho social realizado por essa empresa?

Não	Sim
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

29 Nos itens abaixo, classifique as afirmações de acordo com o seu grau de concordância, pontuando 1 para o grau máximo e 5 para o grau mínimo de concordância.

	Discordo fortemente	Discordo	indiferente	Concordo	Concordo fortemente
	1	2	3	4	5
29.1- Quando este supermercado promete alguma coisa, ele cumpre					
29.2 – Quando precisei reclamar de algo, meu problema foi resolvido					
29.3- Quando precisei de informação encontrei alguém disponível que me ajudou					
29.4- Os funcionários estão sempre dispostos a ajudar					
29.5- Os funcionários têm autonomia para resolverem os problemas dos clientes					
29.6- Os funcionários dessa empresa são mais atenciosos, corteses e simpáticos do que os da concorrência.					

	Excelente	Bom	Regular	Ruim	Péssima
	1	2	3	4	5
30 Como você avalia :					
30.1 Atendimentos dos funcionários					
30.2 Serviços oferecidos pela empresa					
30.3 Relacionamento da empresa com os clientes					

29 Estado Civil		30 Escolaridade	
<input type="checkbox"/> Solteiro(a)	<input type="checkbox"/> Casado (a)	<input type="checkbox"/> 1º grau	<input type="checkbox"/> 2º grau
<input type="checkbox"/> Viúvo(a)	<input type="checkbox"/> Outro	<input type="checkbox"/> Superior	<input type="checkbox"/> pós graduação

APÊNDICE C – Questionários com Aplicados com Gestores

1. Foco nos Serviços

1.1 Na sua opinião a empresa é:

- Um comércio de produtos
 Uma prestadora de serviços
 Um comércio de produtos e uma prestadora de serviços

1.2 O que você considera mais importante para satisfazer os seus clientes (marcar 3 itens por ordem de importância -1^o, 2^o, 3^o)

- Serviços oferecidos
 Preço/Promoção
 Atendimento dos funcionários
 Localização Loja/ Acesso
 Propaganda publicitária
 outros _____

1.3 O que a empresa oferece de diferente dos concorrentes?

1.4 O que mais contribui para o sucesso de sua empresa? (marcar 3 itens por ordem de importância -1^o, 2^o, 3^o)

- Serviços oferecidos
 Preço/Promoção
 Atendimento dos funcionários
 Localização Loja/ Acesso
 Propaganda publicitária
 Outros

2. Serv. Supl.

2.1 Quais os principais produtos oferecidos pela empresa?

		Não	Sim	Exemplo
2.2	São oferecidos serviços com a finalidade de “agregar valor” ao seu principal produto?			
2.3	Esse valor é capaz de superar as expectativas do cliente para gerar clientes mais do que meramente satisfeitos?			

3. Pre

No item abaixo, avalie seu grau de concordância das informações, sendo 1 o grau mínimo e 5 o grau máximo de concordância (dar escala)	Discordo fortemente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo fortemente
	1	2	3	4	5
15.15 A empresa incentiva o funcionário a antecipar a ajuda ao cliente antes mesmo dele solicitar?					

4. Marketing Interno

Como você avalia as seguintes características da empresa que você trabalha	 Muito satisfeito	 Satisfeito	 Indiferente	 Insatisfeito	 Muito Insatisfeito
4.1 Comunicação da empresa com os funcionários, competência em coordenar os recursos humanos					
4.2 Respeitos pelas pessoas, Apoio ao desenvolvimento profissional, demonstração de reconhecimento a cada funcionário					
4.3 Tratamentos de igualdade da empresas aos funcionários em termos de recompensa, discriminações, ausência de favoritismo no recrutamento das pessoas e na hora de promoções.					
4.4 Valorização do trabalho individual, de cada funcionário pela empresa.					
4.5 Você pode ser você mesmo, o ambiente de trabalho é aconchegante e amigável, sensação de “família” ou “time” (equipe).					
4.6 Como está o seu grau de satisfação com relação ao seu trabalho e a empresa.					

- Emp

No item abaixo, avalie seu grau de concordância das informações, sendo 1 o grau mínimo e 5 o grau máximo de concordância (dar escala)	Discordo fortemente	discordo	Indiferente	concordo	Concordo fortemente
	1	2	3	4	5
4.6 Os funcionários recebem treinamentos para tomar boas decisões no atendimento ao cliente					
4.7 O funcionário pode sozinho (sem precisar do seu chefe) para agir em situações que precisem de decisões, “por exemplo” uma situação de cliente insatisfeito					

- Treinamento

4.9 Qual a finalidade de treinamento da empresa? (marcar 3 itens por ordem de importância -1^o, 2^o, 3^o)

<input type="checkbox"/>	Melhoria do desempenho da função
<input type="checkbox"/>	Melhor relacionamento entre as pessoas da empresa
<input type="checkbox"/>	Melhorar a habilidade e maneiras de servir ao cliente como: cortesia, atenção
<input type="checkbox"/>	Adequar o funcionário a cultura da empresa
<input type="checkbox"/>	Despertar idéia de responsabilidade social
<input type="checkbox"/>	Outros _____

4.9.1. Qual a freqüência de treinamento com funcionários na empresa?

<input type="checkbox"/>	Diariamente
<input type="checkbox"/>	Semanalmente
<input type="checkbox"/>	Quinzenalmente
<input type="checkbox"/>	Mensalmente
<input type="checkbox"/>	Bimestralmente
<input type="checkbox"/>	Trimestralmente
<input type="checkbox"/>	Semestralmente
<input type="checkbox"/>	Anualmente
<input type="checkbox"/>	Depende do projeto

- Des. de p.

4.10 Na seleção de novos funcionários o que é valorizado pela empresa?
(marcar 3 itens por ordem de importância -10, 20, 30)

<input type="checkbox"/>	Valores dos funcionários x valores da empresa
<input type="checkbox"/>	Experiência em outras empresas
<input type="checkbox"/>	Morar nas proximidades da empresa
<input type="checkbox"/>	Habilidades interpessoais (atraente, tranquilo, sabe ouvir, seguro)
<input type="checkbox"/>	Comprometimento
<input type="checkbox"/>	Compatibilidade com o horário
<input type="checkbox"/>	Outros _____

4.11 Como a empresa procura as pessoas para um determinado cargo:

<input type="checkbox"/>	Indicação de funcionários
<input type="checkbox"/>	Anuncio de jornal, universidades
<input type="checkbox"/>	Contratação pela própria empresa
<input type="checkbox"/>	Contratação de empresa especializada
<input type="checkbox"/>	Busca em empresas concorrentes
<input type="checkbox"/>	Outros _____

M386i Martins, Janaina Lima Firmino.

Interfaces entre estratégias e práticas do servir: um estudo de caso em supermercados / Janaina Lima Firmino Martins. – Natal, 2008.

107f.

Dissertação (Mestrado em Administração). – Universidade Potiguar. Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação.

Bibliografia: f. 90-96.

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)