



**ANTONIO MENEGHETTI FACULDADE
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

MARLISE ILOIS FLORES

**O ATENDIMENTO: ANÁLISE DO ALINHAMENTO ENTRE A
PERCEPÇÃO DA EMPRESA E DO CLIENTE**

RESTINGA SÊCA

2019



MARLISE ILOIS FLORES

**O ATENDIMENTO: análise do alinhamento entre a percepção da empresa
e do cliente**

Trabalho de Conclusão de Curso de
Graduação em Administração, Faculdade
Antonio Meneghetti - AMF, apresentado
como requisito parcial para obtenção do grau
de bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr^a Juciani Corrêa

RESTINGA SÊCA

2019



MARLISE ILOIS FLORES

**O ATENDIMENTO: Análise do Alinhamento Entre A Percepção Da
Empresa e Do Cliente**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração, Curso de Graduação em Administração, Faculdade Antonio Meneghetti – AMF.

Banca Examinadora:

Orientador(a): _____
Prof.^a Dr^a Juciani Corrêa
Antonio Meneghetti Faculdade - AMF

Membro: _____
Prof.^a Ms. Bruna De Franceschi Schirmer
Antonio Meneghetti Faculdade - AMF

Membro: _____
Prof. Ms. Kauan Prates Gonçalves
Antonio Meneghetti Faculdade - AMF

RESTINGA SÊCA

2019



“Talvez não tenha conseguido fazer o melhor, mas lutei para que o melhor fosse feito. Não sou o que deveria ser, mas Graças a Deus, não sou o que era antes”. (Marthin Luther King)



AGRADECIMENTOS

Gratidão e felicidade são as palavras que definem este momento! Que alegria ter vivenciado a oportunidade de desenvolver este trabalho, no qual aprendi, em cada momento, que o esforço e o cansaço dispensados para a realização do estudo tornam ainda mais significativo e gratificante o desenvolvimento de um trabalho de pesquisa, em que se busca desvendar uma inquietação presente muitas vezes no olhar do pesquisador.

Agradeço a Deus pela saúde e luz que me proporcionou com mais intensidade nesta etapa de minha caminhada.

A minha família pelo incentivo e paciência nos momentos de ausência neste período de estudo, sabemos que a recompensa já é grandiosa e essa conquista é nossa, não somente minha.

A minha querida orientadora de estudos prof.^a Juciani Severo Corrêa, por ter aceito caminhar comigo neste período de reta final, por toda dedicação, empenho, paciência e amor pela pesquisa, que aos poucos foi me contagiando. Não tenho palavras para agradecer toda a sua contribuição na realização de meu primeiro trabalho de pesquisa.

Destaco aqui meus mais sinceros agradecimentos!



RESUMO

A disposição em busca de compreender e atender as necessidades do cliente torna-se fator de diferencial em um negócio. Dito isto, cabe à empresa trabalhar no sentido de alinhar as suas expectativas com as necessidades de seu potencial cliente. Nesse sentido, o presente estudo busca abordar o atendimento como tema central e tem como problemática a inquietação relevante ao fato de existir ou não alinhamento entre o que é percebido pelo cliente e o que é entregue pela empresa no sentido do atendimento. Consequente a isso, o objetivo que norteia a elaboração desta pesquisa é o fato de buscar compreender se a percepção do cliente em relação ao atendimento oferecido equivale com o que a empresa entrega. A metodologia de pesquisa utilizada foi qualitativa com a aplicação de entrevistas semiestruturadas e, como instrumento de interpretação dos dados, a análise de conteúdo, valendo salientar que a coleta de dados foi realizada no município de Nova Palma e os sujeitos envolvidos na pesquisa foram três gestores e seis clientes de distintos estabelecimentos comerciais da cidade. O aporte teórico utilizado para explanação dos principais pontos trabalhados nesta pesquisa baseou-se na fundamentação de autores como Kotler (2000), Meneghetti (2013), Abrech (1992), Walker (1991). Já nas considerações finais, sinaliza-se o resultado do alinhamento entre o que é percebido pelos clientes e o que é entregue pelas empresas, apresentando-se que apenas uma empresa tem alinhadas as suas expectativas (aquilo que entrega) com as necessidades dos clientes (aquilo que ele percebe) frente ao atendimento.

Palavras-chave: Cliente. Gestor. Percepção. Atendimento.



ABSTRACT

Willingness to understand and meet customer needs becomes a differentiating factor in a business. That being said, it is up to the company to work towards aligning their expectations with the needs of its potential customer. In this sense, the present study sought to approach the service as a central theme, and had as its concern the relevant concern about whether or not there is alignment between what is perceived by the customer and what is delivered by the company in the sense of service. Therefore, the objective that guided the elaboration of this research is the fact of seeking to understand if the client's perception of the offered service is equivalent to what the company delivers. The research methodology used was qualitative with the application of semi-structured interviews and as an instrument of data interpretation of the content analysis, it is noteworthy that the data collection was performed in the municipality of Nova Palma, and the subjects involved in the research were 3 managers and 6 clients from different commercial establishments in the city. The theoretical support used to explain the main points worked on in this research was based on the foundation of authors such as Kotler (2000), Meneghetti (2013), Abrechet (1992), Walker (1991). In the final considerations, the result of the alignment between what is perceived by the customers and what is delivered by the companies is indicated. It is presented that only one company has aligned their expectations (what they deliver) with the clients' needs (what he perceives) in front of the service.

Keywords: Customer. Manager. Perception. Attendance.



LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Apresentação das categorias e subcategorias de análise utilizadas	29
Quadro 2 - Perfil dos gestores	30
Quadro 3 - Perfil das Empresas	31
Quadro 4 - Perfil dos clientes participantes da pesquisa:	47
Quadro 5 - Comparativo da percepção de gestor e cliente	63



LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Avaliação individual de cada empresa.....	61
Gráfico 2 - Média das avaliações das três empresas	62

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
2	REFERENCIAL TEÓRICO	13
2.1	GESTOR E CLIENTE: UMA RELAÇÃO DE RECIPROCIDADE	13
2.2	ATENDIMENTO COMO DIFERENCIAL	18
2.3	O SURGIMENTO DO COMÉRCIO	20
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	22
3.1	PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS	24
3.2	CATEGORIA DE ANÁLISE	26
4	RESULTADOS E DISCUSSÕES	29
4.1	CATEGORIA INICIAL 1 E SUAS SUBCATEGORIAS	30
4.1.1	Perfil dos gestores e respectivas empresas	30
4.1.2	Instabilidade e dificuldade ao lidar com pessoas	31
4.1.3	Conhecendo a figura do cliente	34
4.1.4	Reflexão, sentido e aplicação do atendimento	35
4.1.5	Consciência de seu diferencial e melhorias	38
4.1.6	Aplicação e importância dada ao treinamento	40
4.1.7	Retorno do Cliente frente ao atendimento	41
4.1.8	Avaliação e Percepção Interna do serviço prestado	43
4.2	CATEGORIA INICIAL 2 E SUAS SUBCATEGORIAS	45
4.2.1	Perfil dos clientes	45
4.2.2	Diferencial percebido nas empresas	48
4.2.3	Fator que resulta em insatisfação	50
4.2.4	Sentido de bom atendimento	52
4.2.5	Percepção do Atendimento Recebido	53
4.2.6	Forças e fraquezas percebidas	56
4.2.7	Posicionamento frente a dar feedback	58
4.2.8	Avaliação frente ao serviço recebido	60
4.3	CATEGORIA INICIAL 3 E SUAS SUBCATEGORIAS	62
4.3.1	Pontos de alinhamento entre gestor e cliente	63
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	70
	REFERÊNCIAS	73
	APÊNDICE A – ROTEIROS DE ENTREVISTA	75
	APÊNDICE B - TCLE	77

1 INTRODUÇÃO

Com o passar dos anos, percebe-se que a crescente globalização aliada aos avanços tecnológicos movimentam as oportunidades de mercado e, conseqüentemente, as ameaças para as empresas que competem a mesma fatia de mercado. Kotler (2000) ressalta que, atualmente, as empresas que são mais inteligentes percebem o fato de estarmos frente a uma importante revolução em termos de mercado e, dessa forma, buscam a liderança em campos específicos, enfatizando a retenção de clientes em vez de adquirirem novos. Nesse sentido, o cliente fiel, aquele que acredita no produto ou serviço que lhe é entregue, deve ser o ponto central de qualquer negócio, pois é ele quem garante o sustento e manutenção da empresa no mercado em que atua. Essa relação empresa/cliente torna-se mais duradoura e eficaz quando existe, por parte do gestor, a preocupação em compreender e satisfazer aquele que é o sustento da organização e, em equivalência a isso, ao perceber esse diferencial, automaticamente, dá um retorno positivo para a empresa. Trabalhar com o atendimento ao cliente significa cuidar do bem mais precioso que se tem, visto que o cliente é quem mantém uma empresa de portas abertas, e em pleno funcionamento.

Neste sentido, a autora Rosa (2007) ressalta que o cliente, em uma empresa, é a primeira pessoa a qual se deve dar atenção e se preocupar, posto que garante que se o desempenho do gestor e empresa é eficaz, o cliente se torna satisfeito, e quando se excedem essas expectativas, o cliente fica encantado. Ressalta, ainda, que os clientes que se demonstram satisfeitos com o produto ou o serviço entregue retornam novamente na empresa e, além disso, transmitem a outros a experiência que tiveram, além disso, as empresas “inteligentes” têm como meta encantar os clientes, prometem somente o que podem entregar e depois oferecem mais do que prometido, excedendo, assim, as expectativas de seus clientes. A partir desta reflexão da autora, é interessante apresentar que o estudo busca analisar a posição de gestores e clientes frente ao atendimento entregue e o recebido, no sentido de verificar conexão e alinhamento entre suas percepções, dada a importância que denota a empresa quando esta é uma conhecedora das necessidades de seus clientes e as alinha com as expectativas de sucesso da empresa.

A escolha do tema da pesquisa exposto delineou-se e justifica-se pelo fato da autora trabalhar em contato direto com o público no atendimento em uma casa lotérica e sentir-se incomodada, muitas vezes, por perceber inquietações, expostas de forma inconsciente e subjetiva pelas pessoas em relação ao atendimento e ao serviço prestado no comércio, em que,

muitas vezes, percebia-se que não existia um canal entre empresa e cliente que aproximasse e permitisse a exposição do cliente para os gestores. Nesse sentido, é perceptível a necessidade de demonstrar, através de um estudo, a relevância que a gestão do atendimento tem para os clientes e empresas, e o quão significativo torna-se alinhar as necessidades do cliente com aquilo que a empresa entrega diariamente. A presente pesquisa tem significativa importância tanto para o curso de Administração quanto para a comunidade como um todo, pois busca trabalhar a relação cliente e empresa, oportunizando, assim, que se crie um canal de comunicação entre ambos, no sentido de aproximá-los e demonstrar para os clientes o quão importante é expressar suas opiniões e a sua voz, servindo como base para reflexão da empresa quanto a possíveis mudanças ou melhorias.

Para que se chegasse na realização do estudo proposto, tomou-se como base para a construção da pesquisa uma inquietação da pesquisadora que consistia em compreender se existe alinhamento entre o que é percebido pelo cliente e o que é entregue pela empresa no que diz respeito ao atendimento.

Referente ao problema de pesquisa, destaca-se o objetivo geral que norteia a pesquisa realizada que se refere ao fato de compreender se a percepção do cliente em relação ao atendimento oferecido equivale com o que a empresa entrega. Desta forma, para que se responda ao problema de pesquisa e se contemple o objetivo geral proposto, definiram-se mais três objetivos específicos que são os seguintes: a) Constatar nos gestores das organizações participantes da pesquisa seu posicionamento frente às questões que envolvem o atendimento e satisfação de seu cliente final; b) Verificar nos clientes das empresas analisadas a opinião e satisfação em relação ao que lhes é ofertado hoje, no que diz respeito ao atendimento; c) Analisar, comparativamente, a visão dos gestores e dos clientes.

Sendo assim, considerando o objetivo do estudo, que é analisar o atendimento sob a perspectiva de cliente e gestor, com o intuito de compreender o que um entrega e o que o outro recebe e se tem equivalência, o presente trabalho compreende como uma abordagem qualitativa e descritiva, utilizando como sujeitos da pesquisa três gestores e seis clientes de empresas do comércio da cidade de Nova Palma, RS. O procedimento de coleta de dados teve como base a aplicação de entrevistas semiestruturadas e foi utilizado o TCLE (Termo de Consentimento Livre Esclarecido)¹ para melhor integração do sujeito na pesquisa, e, além disso, para analisar os dados obtidos, foi utilizado o método de análise de conteúdo subsidiando-se nos estudos de Bardin (2007).

¹ Para preservar a identidade dos sujeitos de pesquisa, a autora viabilizará o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido - TCLE. Ver apêndice.

Por conseguinte, para complementar a pesquisa realizada, é importante destacar alguns autores que embasaram a fundamentação teórica do trabalho, destacam-se Kotler (2000), Meneghetti (2013), Leboeuf (1996), Abrechet (1992), Walker (1991) e Pilares (1989), que orientaram o pensamento e apresentação de pontos importantes para o desencadear do estudo proposto.

Nos próximos capítulos, teremos a apresentação do referencial teórico que buscou trabalhar com conceitos referentes ao cliente, ao gestor e ao atendimento no sentido de se validar um aporte teórico de autores conhecedores do assunto que garantem, assim, validade aos pontos destacados na presente pesquisa, além garantirem sustentação às análises realizadas no decorrer do trabalho.

Em seqüência, apresenta-se a metodologia utilizada com as devidas considerações do que se buscou realizar durante o percurso de análises deste trabalho, e, em continuidade, parte-se para a apresentação das análises e discussões dos resultados para, em última etapa, apresentar as considerações finais sinalizadas com a apresentação dos resultados da pesquisa.

Desta forma, buscou-se demonstrar com a presente pesquisa que o diferencial esperado por grande parte dos gestores de negócios encontra-se, muitas vezes, no fato de trabalhar de forma efetiva com estratégias que atendam as suas expectativas internas e às necessidades do seu cliente potencial. A equivalência dos anseios de ambos, ou seja, a compreensão do que o seu cliente espera e o que realmente é entregue a ele, equivale em diferencial competitivo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo serão discutidos pontos que envolvem o tema central, por meio dos pensamentos de autores específicos. Assuntos como cliente, gestor, comércio, atendimento, satisfação, serão tratados no devido referencial.

2.1 GESTOR E CLIENTE: UMA RELAÇÃO DE RECIPROCIDADE

É essencial destacar, em um primeiro instante, pontos da complexa relação gestor e cliente, relatando-se um aspecto importante dos escritos de Kotler (2000), que reforça que a empresa, além de buscar a identificação de seu mercado-alvo, deve deter sua atenção e esforçar-se para desenvolver a capacidade de compreensão das exatas necessidades de seus clientes, por mais que não seja uma tarefa fácil, visto que grande parte dos clientes possuem necessidades das quais não têm plena consciência e, na maioria das vezes, cada cliente reage diferente frente a um mesmo produto ou serviço, haja vista que as percepções são distintas de pessoa para pessoa.

Ribeiro (2007) ressalta que as empresas devem estar atentas a observar a organização muitas vezes sob a perspectiva do cliente, atentando-se ao fato de querer ter seus anseios atendidos, suas necessidades compreendidas, além de seus problemas preferencialmente solucionados, não cabendo a eles a compreensão de como a empresa se organiza para atendê-lo. A preocupação da melhor forma de se organizar para oferecer um serviço eficaz deve acontecer continuamente por parte do fornecedor. O cliente ganhou uma dimensão maior no mundo atual e não se importar com ele tem sido a causa do desaparecimento de muitas empresas.

É de grande importância que as empresas pensem no quanto os clientes são valiosos para o sucesso do negócio, visto que são eles que garantem à empresa ganhar a vida, ou seja, ao serem bem tratados, os próprios clientes tornam-se a maior fonte de propaganda e marketing existente, desta forma, quando bem valorizado e tratado, a recompensa por parte do cliente sempre vem (LEBOEUF, 1996).

Segundo Cobra (2001), cliente é a pessoa que compra regularmente de uma empresa, mas as expectativas de um cliente com relação ao desempenho de um serviço precisam ser bem administradas para gerar um futuro de bom relacionamento. Um cliente satisfeito volta a comprar e um cliente insatisfeito passa a falar mal do serviço recebido para os outros.

Já Pilares (1989), ressalta que se considera cliente toda pessoa que entra em contato com a empresa para solicitar um produto ou serviço, falar com um funcionário ou simplesmente pedir uma informação, ou seja, os colaboradores devem ter a mentalidade que cliente é qualquer pessoa que entra em contato com a empresa, sendo importante buscar essa atenção e ter a mesma cordialidade que se tem com um cliente fiel da empresa.

Voltando o pensamento para Leboeuf (1996), os clientes de uma empresa são os maiores ativos presentes na instituição, pois sem a presença deles o negócio não existe, está falido. Um fato importante a destacar é que os clientes, da atual realidade, não se satisfazem somente com produtos que detenham a qualidade, mas estão cada vez mais exigentes quanto à qualidade dos serviços prestados pelas organizações. Assim sendo, os clientes de qualquer organização que queira continuar ativa, devem ser as prioridades do negócio.

Para Kotler (2000), cliente designa uma pessoa ou unidade organizacional que desempenha um papel no processo de troca ou transação com uma empresa ou uma organização. Ainda, ressalta que o termo cliente refere-se também às pessoas que assumem diferentes papéis no processo de compra, como o especificador, o influenciador, o comprador, o pagante, o usuário ou aquele que consomem o produto, que percebem e assumem atitudes diferenciadas diante dos estímulos de marketing, de acordo com o envolvimento e comprometimento com a compra, numa determinada situação ou contexto.

É importante deixar claro, sob o pensamento deste mesmo autor, que não basta dominar as técnicas de como atrair novos clientes, mas deve-se saber como retê-los. Um fato negativo para muitas empresas é o alto índice de rotatividade de clientes, ou seja, conquistam novos clientes e perdem muitos deles. As empresas de hoje devem dar mais atenção a seu índice de abandono de clientes.

Em complemento a isso, descreve, ainda, aspectos importantes do perfil de um cliente satisfeito, apontando que: permanece fiel por mais tempo, compra mais a partir do momento que a empresa realiza lançamentos ou aperfeiçoa-os, fala de forma positiva e favorável a respeito da empresa, dá menos atenção às marcas e propagandas de concorrentes não se deixando levar pelo preço, oferece ideias e sugestões relevantes para empresa, custa menos para ser atendido do que clientes novos, visto que as transações são de rotina.

Nesse sentido, Meneghetti (2013) destaca o quão importante é ter uma cultura completa sobre aquilo que é de competência do negócio, porém após obtidos esses conhecimentos jamais deve agir de modo superior em relação a figura do cliente o colocando em segundo plano, visto que é ele que oferece os degraus para que se chegue a realização e portanto, deve-se respeito ao cliente e existe uma arte em saber servir.

Ressalta, ainda, que o cliente que é fiel com a empresa deve ser cultivado pelo gestor e ser mantido por toda a vida da empresa e, para que isso aconteça, é imprescindível que se tenha respeito por sua personalidade. Além disso, o máximo do líder é de realizar o resultado mais gratificante para si mesmo e para empresa através do útil daqueles aos quais serve e que faz agir.

Em complemento aos apontamentos anteriores, Albrecht (1992) ressalta também que a regra maior de qualquer negócio é conhecer quem é o seu cliente, quais seus anseios e colocá-lo sempre em primeiro lugar no negócio, e descreve que, em muitos casos, quanto maior o tempo em determinado ramo, maiores são as chances de não se conhecer realmente seu cliente, pois se detém, muitas vezes, nas adivinhações do que acredita ser a necessidade esperada e, nesse sentido, é muito fácil cair na armadilha de ser surpreendido pelo concorrente e pelo próprio cliente que acredita conhecer.

O autor destaca que as melhores empresas, e que detém o sucesso, buscam utilizar seus esforços em pesquisar as percepções de seus clientes, procurando sempre se atualizar frente aos aspectos de interação com seu público-alvo, além de vislumbrarem as possibilidades de agregar valor para a sua camada de clientes. Um fato muito importante, é que as empresas devem utilizar o slogan “Cliente em primeiro lugar”, “cliente é o centro”, “cliente é o soberano” muito mais do que uma simples frase, mas devem tornar realidade no ambiente organizacional, e que sejam verdadeiros espíritos de crescimento para o negócio.

Em concordância a isso, Walker (1991) ressalta que se deve buscar conhecer seu cliente potencial, dados importantes sobre ele possibilitarão a empresa vislumbrar para quem deve manter seus esforços e atenção. Sendo assim, quando a empresa como um todo busca compreender o contexto que está operando a possibilidade de olhar sob mesmo olhar que o cliente aumenta, tornando mais próxima a relação com seu cliente, além de se ter a possibilidade de saber a quem realmente vale a pena manter seus esforços em busca da satisfação e em qual ponto é melhor não insistir.

Valendo-se do exposto, é importante destacar o apontamento do autor Meneghetti (2009) ao relatar que o líder

deve fornecer a própria mercadoria de modo como agrada a seus melhores clientes, deve procurá-los e deve estudar como seu melhor cliente quer as coisas, com aquele perfume, com aquela palavra, com aquele gesto, com aquele sorriso, com aquela diferença, visto que deve-se saber servir a identidade dos clientes, ou seja é uma capacidade de relação específica (MENEGETTI, 2009).

É importante destacar a passagem do autor Gramignano (2009) ao expor que, nos últimos 30 anos, praticamente em todos os setores e tamanho de empresas passou-se de uma

lógica de venda voltada ao produto, para a venda voltada para o serviço. Dessa forma, as organizações buscam antecipar e satisfazer as exigências do cliente, e o produto não é mais citado, mas sim o cliente e a geração de lucro, compreendendo-se que gestores e clientes devem estar em sintonia, ou seja o gestor buscar se conhecer como empresa, quais as suas exigências primeiras para depois ter a complexidade e capacidade de buscar conhecer o que seus clientes desejam.

Retomando aos apontamentos de Meneghetti (2013), o ponto-chave de um negócio bem desenvolvido é saber vender o serviço, pois o produto é relativo, é necessário e de importância primária o serviço que se presta a sua clientela. Destaca que o modo de servir os clientes deve ser de acordo com as suas necessidades e curiosidades, o serviço é o que se vende verdadeiramente, e o produto intrínseco nessa relação passa a segundo plano.

Os apontamentos de Coutinho (1994) trazem que não se deve esquecer que um serviço pode chegar até o cliente e ser vendido sem um produto, mas um produto jamais tem o alcance do cliente sem um serviço, visto que o serviço está intrínseco em qualquer produto ofertado, e o atendimento é a base.

Partindo desse pressuposto, os estudos de Walker (1991) nos trazem para o cotidiano apontando que, apesar de ser confuso para muitas empresas perceberem as necessidades dos clientes potenciais, o objetivo maior deve ser a busca pela excelência na prestação de serviço, ou seja, voltar o olhar da empresa, a entrega de um serviço eficaz, e esse pensamento deve estar sempre presente no cotidiano de contato entre cliente e empresa.

Essa passagem é importante de ser ressaltada, pois relembra o valor que deve ser dedicado pelos gestores e seus colaboradores em busca de uma excelente prestação de serviços ao seu cliente e que a relação entre pessoas é muito forte positivamente quando bem trabalhada e compreendida a sua significância.

Partindo-se do pressuposto da busca pela satisfação do cliente, esse mesmo autor ressalta que a maior vantagem competitiva de uma empresa é basear seus esforços em satisfazer melhor que seus concorrentes as necessidades identificadas do cliente, e que os serviços devem ser tratados de forma estratégica, buscando torná-los um valor-chave da organização.

Sob esta linha de pensamento, Albrecht (1992) faz referência ao fato de que os gestores das organizações devem ser os primeiros a acreditarem que é possível se alcançar o cliente e realizar com efetividade a prestação de serviço, pois é ele o centro de influência maior na empresa e a ideia se tornará contagiosa dentro do ambiente organizacional se o fortalecimento vier do topo da pirâmide. Dito isto, vale salientar que o alcance do cliente e da

sua satisfação só será desenvolvida no ambiente organizacional se o seu gestor trabalhar para que seus funcionários acreditem que isso é possível, caso contrário a empresa está fadada ao fracasso no que diz respeito ao alcance de seu cliente.

É necessário, através do pensamento de Meneghetti (2013), descrever que o verdadeiro líder é aquele que saber servir, ou seja, não é necessário ter a melhor mercadoria, mas deve-se ter garbo e requinte para servir ao cliente naquilo que é sua necessidade, ou seja, deve-se honrar e respeitar aquele que se dispõe a vir até você para adquirir seu produto ou serviço. Além disso, ressalta que o verdadeiro líder sabe cultivar e manter seus clientes por toda a vida, ou seja, o cliente não compra somente uma vez se foi bem tratado, mas continua a fazer parte da empresa por mais e mais tempo, propagando para aqueles a que tem apreço na sociedade o fato positivo encontrado na empresa que frequenta e vislumbra pontos positivos e de crescimento para a empresa que estima.

Nesse sentido, Kotler (2000) relembra que a empresa precisa avaliar a satisfação de seu cliente regularmente, visto que o esforço em exceder as expectativas dos clientes deve prevalecer, e não simplesmente buscar atendê-las. Consequente a isto, ressalta que 95% das pessoas que se sentirem insatisfeitas ao frequentarem determinado estabelecimento não irão reclamar, simplesmente deixarão de frequentar essa empresa. Deve-se, então, ter estratégias de como fazer para facilitar com que essas reclamações cheguem até os gestores, pois é a partir das reclamações que a empresa desperta e procura melhorar os pontos que os clientes relatam. Além disso, os clientes que realizam uma reclamação e sentem que realmente ela foi atendida com agilidade, buscam voltar a ter boa relação com a empresa, e, assim, comentam a respeito do bom atendimento que receberam para cerca de cinco outras pessoas.

É conveniente ressaltar o pensamento de Albrecht (1992) ao destacar algumas características de empresas que colocam seus clientes em primeiro plano dentro do negócio e que se tornam bases para as demais que buscam ser modelos de gestão do cliente. Procede-se que elas pensam e falam muito em seus clientes, buscam sempre realizar avaliações das percepções de seus clientes, tendem a resolver questões de prioridade considerando o impacto sobre o cliente, buscam resgatar o que não foi ponto positivo para o cliente e buscam reparar o mal feito, adotam a política de fazer o que o é necessário para remediar a situação de um cliente insatisfeito.

Neste ponto, Gramignano (2009) ressalta a importância da prestação de serviços quando bem organizada, pois se torna um ponto-força para pequenas e médias empresas, apontando que o marketing torna-se ferramenta simples e de uma importância grandiosa para se encontrar entre os infinitos clientes, aqueles potenciais, que se satisfazem mais e trazem

maior retorno para a empresa. Assim, o marketing esclarecido de forma simples é a capacidade de se criar uma relação cliente-empresa satisfatória para ambos, e, conseqüentemente, o produto não é mais o centro mas sim a relação entre o fornecedor e quem usufrui do serviço intrínseco no contato entre empresa e cliente. Vale ressaltar que se a empresa souber servir as necessidades do cliente, o marketing boca em boca vem por consequência, pois aquele que compreende que as suas necessidades são prioridade para a empresa, irá demonstrar para mais pessoas a experiência presenciada.

2.2 ATENDIMENTO COMO DIFERENCIAL

O atendimento, nos dias atuais, conforme nos apresenta Ribeiro (2007), deve reagir de forma distinta nas organizações, visto que não se baseia somente em ofertar produtos de qualidade, muito menos em realizar um serviço que atenda às necessidades básicas dos clientes. Para se oferecer um atendimento de boa qualidade, em um mercado cada vez mais globalizado, é fundamental que as empresas percebam a importância dos clientes para sua sobrevivência, bem como conheçam o valor que eles esperam obter dela. É preciso estar pronto para conhecê-los profundamente e, assim, poder encantá-los

Sob o pensamento de Pilares (1989), a relação interpessoal que liga o funcionário de uma empresa e o destinatário de produtos, ideias ou serviços dessa organização, constitui a base que chamamos atendimento. Nesse sentido, não se leva em consideração os níveis hierárquicos dos funcionários dentro do negócio, todos que tiverem contato com o cliente, direta ou indiretamente, são consideradas pessoas envolvidas na função de atendimento.

Além disso, a autora descreve que cada situação de atendimento deve ser única, destacando que pesquisas realizadas pela psicologia social demonstram que as pessoas sentem a necessidade de serem tratadas como únicas, e, dessa forma, acreditam que a empresa como um todo tem o dever de atendê-lo de forma especial, ou seja, o cliente espera que se reconheça a sua importância e aquilo que busca alcançar naquela empresa. Ressalta, ainda, a importância que tem o atendimento diferenciado, visto que tem o respaldo da organização ao tratamento adequado que os colaboradores dispensam aos clientes, buscando transmitir-lhe o maior número correto de informações.

Meneghetti (2013) destaca o quão importante é o amor por aquilo que as empresas fazem e entregam para os clientes, ou seja, deve-se gostar do projeto a qual escolheu, dele vive-lo, senti-lo. É importante destacar essa passagem pelo fato de que ao amar aquilo que se entrega para o cliente, e se faz com respeito, o que se busca entregar será transmitido como

semântica de sucesso, tocando dentro do público que quer alcançar e, sem sombra de dúvidas, o cliente compra e, ao mesmo tempo, sente-se parte do negócio, partícipe de uma liderança, ou seja, sendo ele um capaz realizado, transmite realização e capacidade aqueles que fazem parte do negócio, o elo entre empresa e cliente se fortifica, e o atendimento torna-se eficaz.

Além disso, Albrecht (1992) ressalta o fato que em uma empresa que tem como objetivo maior o desenvolvimento, não é mais nenhuma novidade o cliente ser considerado o bem mais importante. Porém, ainda hoje, muitas empresas têm consciência da importância do cliente para o negócio, mas os resultados ficam só nas aparências, não se fazendo realidade nas atitudes diárias no desenvolver das atividades do negócio.

Procede que se deve dar atenção verdadeira à experiência que o cliente tem ao frequentar sua empresa e que, seguindo esse pensamento, o alcance do cliente e de sua satisfação, muitas vezes, encontra-se nos detalhes, como na hora do atendimento, ou seja nas pequenas diferenças positivas que se realiza ao estar em contato com o cliente, nos pequenos pontos individualizados. Pode se encontrar o diferencial esperado e é nesse momento que o cliente poderá sentir que a empresa se preocupa e compreende que ele é a razão pela qual o negócio se mantém em pleno funcionamento.

Sendo assim, é válido descrever o fato que nos destaca Lobos (1996), que existem três formas principais de realizar um atendimento: porcosamente, profissionalmente ou encantadoramente. A primeira ocorre quando não se tem o cuidado em realizar treinamento ou quando se está despreparado para fornecer informações relevantes ao cliente e baseia-se em uma abordagem grosseira ou pouco comum. A segunda é visualizada quando se busca agir de forma profissional, promovendo um atendimento padronizado conforme estabelecido pela organização. A terceira ocorre quando os clientes sentem-se encantados pela forma como é atendido, os colaboradores realizam o seu papel de forma eficaz, além de se demonstrarem afetuosos, carismáticos, buscando sempre pronunciar palavras agradáveis tronando a relação de atendimento encantadora.

Em concordância a isso, Ribeiro (2007) nos remete ao fato de que o momento em que a empresa passa a funcionar com o foco no cliente, ela consegue conduzir-se para um atendimento que seja de qualidade. O cliente que percebe estar satisfeito mantém um relacionamento saudável e de longa duração com a empresa, de modo com que ambos saem beneficiados.

Ressalta-se que o atendimento prestado deve andar alinhado com os interesses do cliente, visto que ambos são essenciais para o destino de todo e qualquer negócio. Sendo assim, Las Casas (1999) destaca que fatores importantes como planejamento, transmissão

correta da informação e o treinamento dos profissionais envolvidos no processo de atendimento, podem ser derrotados por um simples atendimento inadequado da telefonista, por exemplo, sendo assim, deve-se ter atenção e o cuidado com os todos os pontos que envolvem o atendimento num negócio.

É importante destacar, ainda, que, mesmo que a empresa se oriente para a compreensão de seu cliente e em relação ao alcance de seus desejos, é necessário se orientar no sentido ao atendimento, pois tem reflexo direto na sua percepção quanto à qualidade. Visto que o que pode ser um serviço de boa qualidade para um cliente, pode ser considerado como um serviço de má qualidade por outro.

2.3 O SURGIMENTO DO COMÉRCIO

O comércio propicia essa troca entre cliente e empresa, além de resgatar a importância deste setor tão grandioso para sociedade.

Relatando de forma histórica, nas relações comerciais na antiga economia, não se tinham muitas opções de produtos e pontos comerciais, e, se o cliente não ficasse satisfeito, deixaria de adquirir a mercadoria ou então voltaria contra sua vontade no estabelecimento. O poder estava nas mãos dos proprietários do comércio e não prevalecia tanto a concorrência, visto que eram poucos os estabelecimentos que realizavam transações com clientes e a caderneta era a ferramenta de relacionamento que melhor definia o significado da palavra cliente (COSTA et al, 2013).

Neste sentido, Kotler (2000) define que o comércio varejista desenvolve atividades que visam atender a venda de um produto ou prestação de serviço, para suprir a necessidade do cliente final e tem o contato direto com o consumidor.

As considerações do autor Mattar (2011) denotam o fato que o comércio, muitas vezes, é relacionado somente às lojas físicas, onde o cliente tem contato direto com as mercadorias expostas, mas compreende também outras formas comercializar os produtos como venda direta, venda pela internet, através de catálogo, via smartphones ou venda porta a porta.

Além disso, expõe o fato de que o comércio surgiu devido à necessidade que se tinha de negociação das sobras de produtos caçados, pescados e colhidos, e era por meio do escambo que ocorria a troca entre os diferentes grupos. O surgimento da moeda revolucionou essa atividade, pois os produtos comercializados passaram a ter uma equivalência ao produto moeda, que facilitou esse processo de troca, e em 1700, o varejo existia através de lojas

gerais, nas quais podiam ser encontrados qualquer tipo de produto, desde alimentos e roupas até produtos agrícolas, que eram vendidos ao consumidor final.

É importante ressaltar conforme os apontamentos do mesmo autor, que até a segunda metade do século XIX não existiam as lojas no Brasil, o comércio era realizado por mascates que percorriam as regiões com carroças cheias de produtos que eram de interesse dos povoados. Assim, os primeiros estabelecimentos de maior porte surgiram somente no final do século XIX e início do século XX, inovando assim o comércio brasileiro e introduzindo métodos de vendas, exposição de produtos.

Após elencados os pontos bases para o desenvolvimento do referencial teórico, parte-se para a metodologia de pesquisa, que busca apontar informações acerca das ferramentas que serão utilizadas para o desenvolvimento do trabalho de pesquisa.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo tem como objetivo descrever os procedimentos metodológicos utilizados para a realização da presente pesquisa. Inicialmente, busca-se retomar os objetivos propostos, colocando-se o tipo de pesquisa, em qual abordagem o trabalho se encaixa, o procedimento de coleta de dados e, por conseguinte, como será realizada a análise da coleta de dados.

A pesquisa foi realizada em três estabelecimentos de comércio farmacêutico, alimentício, e vestuário na cidade de Nova Palma, RS, local em que a pesquisadora reside e trabalha. A adesão ao campo de estudo se justifica por oportunidade, visto que a autora se encontra inserida nessa realidade, encontrando o campo propício e compatível com os objetivos específicos elencados que são: analisar o posicionamento dos gestores das empresas em relação ao atendimento entregue e a opinião dos seus clientes em relação ao atendimento recebido, realizando um comparativo entre os resultados obtidos, no sentido de alcançar o objetivo geral que visa compreender se a percepção do cliente em relação ao atendimento oferecido equivale com o que a empresa entrega.

O universo desta pesquisa compreendeu a 09 sujeitos, sendo 03 gestores e 06 clientes das organizações escolhidas, clientes estes que farão a análise das três empresas, ou seja, todos frequentam ou já frequentaram as três empresas objetos de estudo. Conforme Gil (2008), universo ou população é um conjunto de elementos com determinadas características e amostra, de acordo com Marconi e Lakatos (2003), é uma quantidade selecionada da população.

Neste sentido, a pesquisa trabalhada procede como um estudo qualitativo, pois tem como intuito analisar o atendimento sob o ponto de vista de diferentes sujeitos, buscando informações intrínsecas no que é visto, sentido e percebido por todos, desta forma, as informações serão advindas a partir de análise profunda e criteriosa para obtenção assim dos resultados. Assim, temos que, conforme Silva, Gobbi e Simão (2005), a abordagem qualitativa prioriza uma visão interpretativa da realidade do ponto de vista dos indivíduos ou contexto pesquisado. Já Figueiredo et al. (2012) define qualitativo como a interpretação e a maneira em que os dados são apresentados, ou seja, neste caso o pesquisador tem que tratar e analisar todos os dados obtidos.

Mynaio (2009) descreve que a pesquisa qualitativa responde a questões muito restritas pelo fato de trabalhar com uma realidade de pesquisa a qual não pode ser

quantificada, como, por exemplo, o universo dos significados, dos motivos, das aspirações, das crenças, valores e atitudes. Nas contribuições de Strauss (2008), é perceptível que abordagem qualitativa vem ao encontro de qualquer tipo de pesquisa que produza resultados não alcançados através de procedimentos estatísticos ou de outros meios de quantificação, ou seja, podem ser estudos voltados sobre a vida das pessoas, experiências vividas, comportamentos, emoções e sentimentos, além de pesquisas sobre funcionamento organizacional, movimentos sociais, fenômenos culturais e interação entre as nações.

Sendo assim, a pesquisa qualitativa apresenta características que correspondem às necessidades de nosso estudo, pelo fato de: envolver pequenas amostras, as quais não necessitam ser representativas de grandes populações; utilizar uma variedade de técnicas de coleta de dados e não apenas o formato de perguntas e respostas previamente estruturadas; considerar o correto entendimento e definição do problema e dos objetivos da pesquisa como parte dos dados a serem coletados, permitindo que isto se incorpore ao briefing, antes do início do trabalho de campo; tornar acessível aos entrevistadores caminhos que lhes permitam expressarem a si próprios.

Salienta-se que a pesquisa enquadra-se como descritiva, pois busca descrever, estudar, analisar características do grupo (gestor e cliente) em relação às suas opiniões, atitudes e percepções em relação à temática que engloba o trabalho, ou seja, o atendimento no presente caso. A pesquisa descritiva tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis (GIL, 2008).

Conforme Triviños (1987), neste tipo de pesquisa, é necessário uma precisa delimitação de técnicas, métodos, modelos e teorias que orientarão a coleta e interpretação dos dados. A população e a amostra devem ser claramente delimitadas, da mesma maneira, os objetivos do estudo de pesquisa.

Dentre as pesquisas descritivas, salientam-se aquelas que têm por objetivo estudar as características de um grupo: sua distribuição por idade, sexo, procedência, nível de escolaridade, nível de renda, estado de saúde física e mental etc. Outras pesquisas deste tipo são as que se propõem estudar o nível de atendimento dos órgãos públicos de uma comunidade, as condições de habitação de seus habitantes, o índice de criminalidade que aí se registra etc. São incluídas neste grupo as pesquisas que têm por objetivo levantar as opiniões, atitudes e crenças de uma população (GIL, 2008, p. 28).

Ainda, conforme Gil (2008), as pesquisas descritivas aliadas às exploratórias são aquelas em que, geralmente, os pesquisadores sociais realizam, visto que estão sempre preocupados com a atuação prática. Além disso, pode se dizer que são as mais solicitadas

pelas organizações, como as instituições educacionais, empresas comerciais, partidos políticos.

No mesmo sentido, Triviños (1987) diz que os estudos descritivos exigem do pesquisador uma série de informações sobre o que se deseja pesquisar, além de pretender descrever com exatidão os fatos e fenômenos de determinada realidade.

Dessa forma, o trabalho desenvolvido apresenta suas abordagens sob o viés qualitativo e descritivo e nos itens a seguir serão comentados como foram realizados os procedimentos de coleta de dados.

3.1 PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS

Para contemplar o problema e os objetivos deste estudo, utilizou-se como instrumento de coleta dos dados entrevistas semiestruturadas com os 03 gestores e os 06 clientes das empresas analisadas. Todas as entrevistas foram aplicadas em dois momentos, primeiramente com os gestores e depois com os clientes, para, assim, analisar individualmente, procedendo com um comparativo para que se responda o problema de pesquisa elencado.

É importante destacar o fato de que as três empresas escolhidas apresentam como característica principal o fato de estarem em uma posição boa em relação a concorrência na cidade e terem um maior fluxo de pessoas diariamente em seu estabelecimento. Além disso, para melhor compreensão do porquê da escolha destes estabelecimentos, foi realizada uma conversa informal pela autora meses antes da realização deste estudo, com pessoas que frequentam o comércio local, com o objetivo de verificar quais empresas elas mais frequentavam. Constatou-se que os nomes mais citados entre as pessoas que foram questionadas sobre os setores comerciais que mais frequentam, destacaram-se uma farmácia, uma loja e o supermercado. Por esse motivo, a pesquisadora atentou-se a analisar a realidade desses três estabelecimentos frente as questões que envolvem o atendimento ao cliente.

Para a condução das entrevistas foi utilizado um roteiro elaborado com perguntas abertas (Apêndice A), que possibilitou ao entrevistado maior liberdade para se posicionar frente à temática, de modo que não se prendesse a indagação do pesquisador (MINAYO, 2009).

Segundo Gil (2002), a entrevista pode ser entendida como a técnica face a face envolvendo duas pessoas, em que uma formula questões e a demais responde, assim,

neste sentido o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formula perguntas, com o objetivo de obter dados que interessam à investigação, é portanto, uma forma de interação social, uma forma de diálogo assimétrico, em que uma das partes busca coletar dados e a outra se apresenta como fonte de informação. (GIL, 2008, p. 109).

Minayo (2009) descreve que a entrevista nada mais é que uma conversa a dois, ou entre vários interlocutores, realizada por iniciativa do entrevistador, com o objetivo de coletar informações que lhe interessam para um objeto de pesquisa.

Gil (2008) relata que o procedimento de entrevista é considerado como a técnica por excelência na investigação social, e que por sua característica de flexibilidade é utilizada nos mais diversos campos, garantindo que grande parte do desenvolvimento das ciências sociais ocorreu devido à sua aplicação.

É uma das técnicas de coleta de dados mais utilizada no âmbito das ciências sociais. Psicólogos, sociólogos, pedagogos, assistentes sociais e praticamente todos os outros profissionais que tratam de problemas humanos valem-se dessa técnica, não apenas para coleta de dados, mas também com objetivos voltados para diagnóstico e orientação, além disso, é bastante adequada para a obtenção de informações acerca do que as pessoas sabem, creem, esperam, sentem ou desejam, pretendem fazer, fazem ou fizeram, bem como acerca das suas explicações ou razões a respeito das coisas precedentes (GIL, 2008, p. 109 apud Seltiz, 1967, p. 273).

Para que se realizasse o objetivo do estudo e se respondesse ao problema elencado, a pesquisa seguiu o formato de entrevistas semiestruturadas. Conforme Gil (2002), em grande parte dos estudos que utilizam as entrevistas como técnica de coleta de dados é utilizado modelo mais ou menos estruturado, utilizando o entrevistador algum tipo de roteiro para direcionamento, que, segundo o autor, pode ser memorizado ou registrado em folhas próprias.

Conforme diz Triviños (2009), nas entrevistas semiestruturadas, tem-se a possibilidade de se valorizar a presença do investigador e oferecer ao entrevistado liberdade e a espontaneidade necessárias, enriquecendo a investigação.

A utilização desta ferramenta foi de grande valia e essencial para que se obtivesse uma ampla gama de informações em relação aos objetivos elencados, proporcionando para a autora uma análise mais desafiadora em relação ao tema proposto. Para a realização das entrevistas, procedeu-se com questionamentos amplos, para que os entrevistados se sentissem mais à vontade num primeiro momento e depois coletar as informações pertinentes ao estudo proposto.

Toma-se como partida, questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses, que interessam à pesquisa, e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem as respostas do informante. Desta maneira, seguindo espontaneamente a linha de seu pensamento, e de suas experiências dentro do foco principal colocado pelo investigador, o entrevistado começa a participar na elaboração do conteúdo da pesquisa (TRIVIÑOS, 2009, p. 146).

As entrevistas foram realizadas mediante assinatura do TCLE (Apêndice B) para que se realizasse de forma ética a pesquisa desejada. Assim sendo, os sujeitos da pesquisa foram solicitados para um primeiro contato e confirmação de sua participação para a realização da pesquisa, garantindo-se uma aproximação entre entrevistador e entrevistado, no qual foi esclarecido o objetivo da pesquisa, além de ter sido exposto o local para a realização da entrevista, e, assim, dada sequência a realização da pesquisa de forma concreta.

3.2 CATEGORIA DE ANÁLISE

A presente pesquisa teve como base de estudo e interpretação os dados colhidos e o procedimento da análise de conteúdo, que se trata de uma categoria de análise muito utilizada entre os pesquisadores e estudantes.

Bardin (2007) nos diz que a análise de conteúdo é um dos procedimentos mais utilizados para a análise de textos, adapta-se e aplica-se a um vasto campo, ou seja, qualquer comunicação, seja ela escrita ou falada, pode ser analisada e codificada pelas técnicas que envolvem a análise de conteúdo.

Mynaio (2009), através da concepção de Bardin, define a análise de conteúdo como um conjunto de técnicas, e que existem muitas maneiras de se analisar conteúdos de materiais de pesquisa, destacando a análise de avaliação ou análise representacional; análise de expressão; análise de enunciação e análise temática.

Este trabalho propõe uma análise detalhada e criteriosa das entrevistas, optando-se pela análise de conteúdo por tratar-se de um instrumento da análise das comunicações. Para Bardin (1977), a organização da análise de conteúdo pode ser composta por três polos cronológicos: Pré-análise; Exploração do material; Tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação.

Subsidiada pelos dados primários e secundários, buscar-se-á confrontar o material empírico, ou seja, os resultados das entrevistas, com o referencial teórico. Para elucidar essa etapa da pesquisa, Duarte faz a seguinte caracterização:

Vencida a etapa de organização/classificação do material coletado, cabe proceder a um mergulho analítico profundo em textos densos e complexos, de modo a produzir interpretações e explicações que procurem dar conta, em alguma medida, do problema e das questões que motivaram a investigação (Duarte, 2002, p. 152).

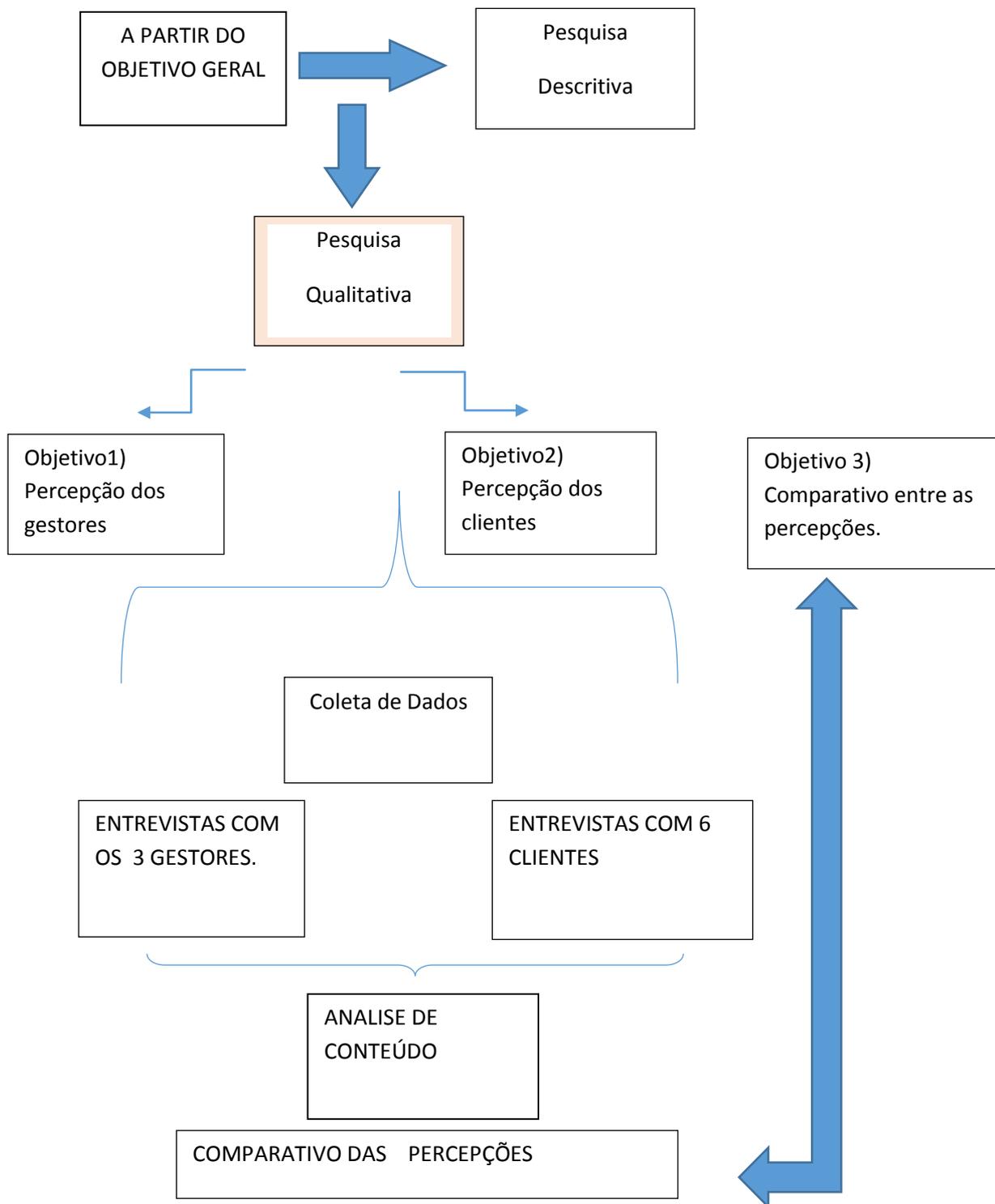
Nessa fase da pesquisa, também é indicado que sejam apresentadas as principais categorias de análise, que, para esta pesquisa, são:

- a) Posicionamento dos gestores frente às questões que envolvem o atendimento e satisfação de seu cliente final;
- b) Opinião e satisfação dos clientes em relação ao que lhes é ofertado hoje, no que diz respeito ao atendimento;
- c) Comparativo da visão dos gestores e dos clientes.

Assim, partindo da problemática construída, busca-se compreender se a percepção do cliente em relação ao atendimento oferecido equivale com o que a empresa entrega. Nessa perspectiva, contribuir para a compreensão do atendimento, é que move a realização deste trabalho.

Vencida a apresentação do método de pesquisa utilizado, procede-se para a análise e apresentação dos resultados.

Figura 1 - Desenho do Procedimento Metodológico



Fonte: Elaborado pela autora

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Neste capítulo, serão apresentados os resultados obtidos, a partir da análise de conteúdo fundamentada nos estudos de Bardin (2007), das entrevistas aplicadas com 03 gestores dos estabelecimentos comerciais participantes do estudo, subsidiando a primeira categoria de análise a ser apresentada, e, em um segundo momento, as entrevistas realizadas com 06 clientes que frequentam as três empresas destacadas, buscando-se contemplar a segunda categoria de análise descrita e, depois de vencidas as análises das duas primeiras categorias, partir para a terceira categoria de análise, que pretende um comparativo entre as duas primeiras categorias, a fim de apresentar uma resposta ao problema de pesquisa descrito neste estudo.

Quadro 1 - Apresentação das categorias e subcategorias de análise utilizadas

Categorias Iniciais	Subcategorias Utilizadas
4.1 Posicionamento dos gestores frente às questões que envolvem o atendimento e a satisfação de seu cliente.	4.1.1 Perfil dos gestores e respectivas empresas; 4.1.2 Instabilidade e Dificuldade ao lidar com pessoas; 4.1.3 Conhecendo a figura do cliente; 4.1.4 Reflexão, sentido e aplicação do atendimento; 4.1.5 Consciência de seu diferencial e melhorias; 4.1.6 Aplicação e importância dada ao treinamento; 4.1.7 Retorno do cliente frente ao atendimento; 4.1.8 Avaliação e Percepção Interna do serviço prestado
4.2 Opinião e satisfação dos clientes em relação ao que lhes é ofertado hoje, nos que diz respeito ao atendimento	4.2.1 Perfil dos clientes; 4.2.2 Diferencial Percebido nos estabelecimentos; 4.2.3 Fator que resulta em insatisfação 4.2.4 Sentido de bom atendimento; 4.2.5 Percepção do Atendimento Recebido; 4.2.6 Forças e fraquezas percebidas; 4.2.7 Posicionamento Frente a dar feedback; 4.2.8 Avaliação frente ao serviço recebido
4.3 Comparativo da visão dos gestores e dos clientes.	4.3.1 Pontos de alinhamento entre gestor e cliente

Fonte: Elaborado pela autora

Procede-se para a descrição das subcategorias, que se resume na apresentação dos principais pontos das entrevistas realizadas, com a devida conexão bibliográfica, e apresentação da interpretação da autora, conforme cada questão a ser descrita.

4.1 CATEGORIA INICIAL 1 E SUAS SUBCATEGORIAS

A fim de contemplar a primeira categoria que objetiva analisar nos gestores dos três diferentes segmentos comerciais da cidade analisada, seu posicionamento frente as questões que envolvem o atendimento e a satisfação de seu cliente, foram encontradas as seguintes subcategorias.

4.1.1 Perfil dos gestores e respectivas empresas

Nesta subcategoria, o objetivo primeiro é demonstrar o perfil dos gestores envolvidos no estudo que estão ilustrados no Quadro 2, e também de suas respectivas empresas comerciais, cujas informações estão ilustradas no Quadro 3, tornando assim mais claro quem são os sujeitos envolvidos na pesquisa.

Quadro 2 - Perfil dos gestores

	IDADE	FORMAÇÃO	SEXO	CARGO
Gestor 1	28 anos	Farmacêutica	Feminino	Gerência da farmácia há 5 anos, além de responsável pelas compras.
Gestor 2	27 anos	Administração de Empresas	Feminino	Gerência da Loja de vestuário há 4 anos, e pela parte de compras.

Gestor 3	36 anos	Segundo grau completo, dois anos de administração, não concluídos, e Cursos de Gestão de Supermercados.	Masculino	Gerência do Supermercado matriz, e dá suporte para mais três filiais há 10 anos.
----------	---------	---	-----------	--

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 3 - Perfil das Empresas

	IDADE	RAMO DO COMÉRCIO	QUANTOS COLABORADORES	POSIÇÃO DE MERCADO NA CIDADE
Empresa 1	5 anos	Farmácia	3 colaboradores	Segunda maior farmácia em faturamento e vendas.
Empresa 2	15 anos	Loja de Vestuário	9 colaboradores	Primeira em loja de vestuário, vendas, faturamento e tempo de mercado.
Empresa 3	42 anos	Supermercado	60 colaboradores	Primeira no ramo de supermercado, preço, fluxo de pessoas e faturamento.

Fonte: Elaborado pela autora

A partir da apresentação dos quadros acima, é possível identificar em qual realidade o estudo está inserido, ou seja, observa-se que são empresas de porte pequeno e que possuem gestores com experiências diferentes. Além disso, cada uma das empresas presentes neste estudo possui uma realidade distinta em termos de mercado e tempo de serviço, retratando o tanto de experiência que cada empresa possui. É importante ressaltar que a formação, idade e experiência de gestão dos três entrevistados destacados é fator importante para conhecimento da figura do gestor. Desta forma, após conhecidos os sujeitos envolvidos na primeira categoria de análise, procede-se para a segunda subcategoria, lembrando que os resultados encontrados estão de acordo com a realidade de pequenas empresas, ou seja, o objetivo não é generalizar para demais empresas da cidade, apenas para as apresentadas.

4.1.2 Instabilidade e dificuldade ao lidar com pessoas

Busca-se, através da percepção de cada entrevistado, verificar os pontos que mais tocam cada um em relação a algum fator de instabilidade e dificuldade visualizada ao trabalhar nesse meio, que é o comércio, e que se tem contato direto com pessoas.

Nesse sentido, considera-se de relevância o posicionamento do gestor 1 ao relatar que a maior dificuldade está em lidar com as pessoas e agradar 100% dos clientes que frequentam seu estabelecimento, e, por mais que o grupo de colaboradores se empenhe e busque oferecer o melhor ao cliente, tem-se muita dificuldade em trabalhar e saber lidar com aqueles clientes que têm descontentamentos internos, próprios, e que acabam descontando na empresa, ou no prestador de serviço a culpa, não conseguindo a empresa atender bem estes pontos. Isso é possível verificar no relato a seguir:

Eu nunca tinha trabalhado no comércio, né, me formei e abri meu negócio, as dificuldades que visualizo ao trabalhar com as pessoas, é que a gente não consegue agradar todo mundo, a gente tenta dar o nosso melhor, né atender todo mundo com cordialidade, né, e claro que muitas vezes a gente não está bem, mas isso a gente não pode transparecer pro cliente..., mas o problema que vejo, geralmente a pessoa tem algum problema ou angústia interna e acaba descontando, isso muitas vezes na gente, vai consultar o médico deu uma receita, a medicação é cara, mas não fui eu que dei a medicação, quem prescreveu foi o médico, e a pessoa descarrega esse mal humor, ou todo esse problema na gente. Como falei, olha lidar com público e agradar 100% não é fácil (Gestor 1).

Em concordância, o gestor 2 relata que se adequar às mudanças e encontrar o ponto certo para trabalhar e agradar seu cliente é a maior dificuldade encontrada, e o desafio é estar preparado para isso, pois os gostos mudam muito rápido, as necessidades variam muito, o temperamento varia muito. Além disso, com a inclusão da tecnologia, a internet tornou-se uma concorrente quase que imbatível das lojas físicas, pois tudo se encontra neste meio, só basta para a empresa ser criativa e se adequar a isso para trazer o cliente para loja e manter o cliente com a empresa. Conforme os apontamentos da entrevista é possível verificar os pontos elencados:

[...] Cada vez mais a gente vê que o cliente, o nosso cliente está mudando, né, tu nunca sabe o que vai acontecer na verdade, tu, um dia é uma coisa, no outro dia é uma coisa totalmente diferente, até por conta da tecnologia, por exemplo, hoje a gente tem muito da compra pela internet, então nós temos que ser criativos, né pro cliente ter um motivo para comprar na loja, a gente tenta... trazer, né o cliente para nossa loja e mostrar, o nosso diferencial. O cliente as vezes ele está com um humor, as vezes ele está com um humor diferente, cada cliente gosta de ser tratado de uma forma diferente, né, tem aquele cliente que vai na loja as vezes só por que não está muito legal, e precisa de alguém para conversar, tem o cliente que realmente vai para comprar [...] (Gestor 2).

Por sua vez, o Gestor 3 reafirma o elencado pelo demais gestores, relatando que apesar de considerar mínimos os problemas envolvendo os clientes no dia a dia, a empresa busca sempre estar pronta para resolver o mais rápido possível qualquer transtorno que

envolva o cliente. Acredita que a transparência com que trabalha dia a dia é que mantém e é motivo de poucos problemas com seu público alvo, salienta assim que o maior desafio que encontra hoje é trabalhar com pessoas, tanto interna quanto externa e fazer com que se tenha harmonia nessa relação, pois se o cliente e funcionário não estão bem, a empresa também não está. Além disso, acrescenta o entrevistado as seguintes considerações:

Eu como gestor sou um preparador de funcionário, e trabalhar com clientes e funcionários todos os dias é um desafio, buscamos sempre quando da qualquer problema, estar sempre aí dispostos para resolver, e esse é o propósito que carregamos junto dia a dia, não temos tanta dificuldade e problemas com nossos clientes, até pela transparência com que trabalhamos com o cliente, claro que equivocadamente alguns probleminhas e atritos nessa relação funcionário e cliente sempre tem, porém esse é nosso desafio, para que não sejam maiores os resultados negativos para empresa, se temos problemas tentamos resolver da melhor maneira, para que ninguém seja prejudicado, tanto empresa como cliente, temos que zelar pela empresa como se nossa fosse, e isso que busco transmitir para meus colaboradores, então resumindo nosso maior desafio é trabalhar da melhor forma possível com nosso cliente para que ele esteja satisfeito, e claro que conseguir total aprovação torna-se difícil para uma empresa com nosso porte e número de funcionários, pois tu passa para todos da mesma forma o correto a se fazer dia a dia, porém cada um transmite de sua forma, e fica mais difícil de controlar, essa relação, mas buscamos dar nosso máximo (Gestor 3).

Com base aos apontamentos destacados acima, é possível compreender que, nesta subcategoria, a partir da percepção dos gestores escolhidos para análise, o seu maior desafio e dificuldade está em compreender as necessidades de seus clientes como um todo e conseguir acompanhar as diferentes personalidades que se tem no ambiente comercial, ou seja, a empresa tem, cotidianamente, o desafio de ser forte como empresa e buscar se reinventar para conseguir conquistar seu público alvo toda a vez que ele vem na empresa.

Dessa forma, como referência a este ponto, toma-se como base o fato de a compreensão, conexão e harmonia em lidar com cada cliente ainda ser considerado como a maior falha a partir das perspectivas analisada em seus depoimentos, ou seja, falta então maior abertura e proximidade entre empresa e cliente, para que sejam sanados aos poucos estes desafios.

Como complemento às observações desta subcategoria, é válido salientar o que o autor Meneghetti (2013) destaca, relevante a importância de se ter amor por aquilo que se faz e entrega para os clientes, pois somente assim é que se tem maior facilidade de conseguir transmitir até ele aquilo que se busca entregar dia a dia, tornando o cliente parte do negócio e o elo entre ele e a empresa se fortifica.

Além disso, Ribeiro (2007) ressalta o fato de que a empresa, como fornecedor de um serviço, deve ter preocupação de qual a melhor forma de se organizar para oferecer um

serviço eficaz e deve ser pensado e praticado continuamente, visto que o cliente ganhou uma dimensão maior; não se importar com ele é sinal de desaparecimento de muitas empresas.

Além desses apontamentos, vale colocar o que Corrêa (2002) aponta ao relatar que os clientes são pessoas e pessoas são diferentes entre si, requerendo tratamento diferenciado. Para que esse tratamento adequado seja dispensado a cada um dos clientes, é necessário ter atenção em que funcionário a empresa está colocando na posição de contato direto com os clientes, visto que essa pessoa tenha um grau de discernimento e autonomia suficientes para poder entregar um serviço de qualidade.

4.1.3 Conhecendo a figura do cliente

Como sequência, busca-se trabalhar neste ponto o conhecimento dos entrevistados em relação a figura do cliente em seu negócio e equipe, o quanto cada empresa valoriza e o quanto significa o cliente para cada gestor.

Em conformidade a esse ponto, os apontamentos do gestor 1 descrevem que o cliente é tudo num negócio e sem clientes não existe empresa. A partir disso, a empresa deve se atentar ao retorno do cliente para a empresa, se o produto e serviço que oferece atende ou não às expectativas do cliente, pois ele é peça fundamental para o sucesso da empresa. Conforme é apresentado nos trechos a seguir:

O cliente é a chave do nosso negócio, se não tiver o cliente não vai ter a empresa, então aí eu tentei fazer o máximo para atender ao cliente, mas o cliente não quis nada, não se agradou de nada, pera alguma coisa está errada, se ele não se agradou de nada é por que a gente não tem os produtos certos, ou a gente não atendeu da forma correta, porque sem o cliente a gente não é nada, para nós ele é fundamental, e tem que ser atendido da melhor forma possível, para minha empresa ele é fundamental, sem ele, fecha as portas, que nem muitas pessoas vem ali na farmácia, principalmente o pessoal de idade, aí desculpa te incomodar, eu digo assim óh, o dia que um cliente incomodar, é pelo fato de não ter vindo e aí a gente fecha as porta por que ele é fundamental (Gestor 1).

Por sua vez, os gestores 2 e 3 também trazem pontos relevantes em consideração da importância do cliente para suas empresas, e é evidente o quão valorizado o cliente é em seus negócios, e o quanto se tem a consciência do significado da pessoa do cliente para a empresa. Estes fatos ficam evidentes nas falas:

[...] o cliente na verdade é o porquê as empresas existem hoje, né, é para satisfazer as pessoas que vão lá, é para dar para elas o melhor o que elas procuram. Porque na verdade antigamente cliente era aquela pessoa que tava sempre lá na tua loja, que comprava sempre contigo, né. Hoje em dia não, hoje em dia para nós, cliente é a

pessoa que pensou na tua loja, ou que pensou em ir lá, aquele que depositou qualquer expectativa na nossa loja, para nós ele já é cliente, né.... Para nós, para mim, para minha equipe, o cliente, é a base mais importante da nossa empresa, por que tudo existe, e tudo o que a gente faz é por conta deles, né. Para satisfazer as necessidades deles, para satisfazer os desejos deles (Gestor 2).

[...] o cliente em primeiro lugar, ele é tudo para nós, né, sem o cliente nós não somos nada, então nós temos que zelar por ele, nós temos que atender bem ele, nós temos que satisfazer ele, nós temos que fazer ele se encantar com nós. Nós eu digo assim, quanto equipe, quanto produtos, quanto estabelecimento, quanto empresa, para levar uma boa imagem para fora ou pro seu lar, né ,então o cliente ele é um ponto específico, então nós temos que ter carinho por ele, temos que amar ele, digo assim, de qualquer maneira, e eu digo uma coisa assim oh, não fazer indiferença, isso jamais, procuramos sempre tratar as pessoas da mesma maneira, né igualdade, raça, cor, religião, partido político... tratar igual a todos, então se o cara entrar de terno, e se entrar de chinelo de dedo, que veio da lavoura, ou se veio de uma obra que ele é da construção civil, para mim é indiferente, o dinheiro dele é igual. Então para mim isso é cliente, eu tenho que fazer ele, igual em qualquer momento (Gestor 3).

Fica evidente que as três empresas e seus gestores têm conhecimento do significado do cliente e da importância que representa para seus negócios, e que, além disso, através dessa percepção, fica mais fácil da empresa saber e ter cuidado de qual caminho quer galgar para os negócios, visto que a empresa só obtém sucesso se o cliente está bem e se aquilo que busca transmitir a ele realmente chega.

Como fundamento a essa subcategoria, temos, a seguir, alguns autores que reafirmam o quão importante é conhecer e aplicar a imagem do cliente e sua importância para os negócios. O autor Meneghetti (2013) traz à tona que o cliente e sua figura para empresa, oferece os meios, os degraus, para que o líder e a própria empresa possam chegar a realização do ganho e, portanto, ao cliente deve-se respeito.

Como síntese, é de grande importância o que Walker (1991) ressalta, trazendo que a empresa deve buscar conhecer quem é seu cliente potencial, e que colaboradores e gestores poderão compreender em qual contexto estão trabalhando, possibilitando olhar sob o mesmo olhar que o cliente, facilitando na hora da satisfação final, pois se teve o cuidado em pensar sob o ponto de vista do cliente primeiro, assim a insistência no erro diminui.

4.1.4 Reflexão, sentido e aplicação do atendimento

Neste próximo item, a subcategoria faz referência ao posicionamento dos entrevistados quanto à prática do atendimento em seus negócios, como são trabalhadas as questões e fatores que envolvem o atendimento, tornando visível a compreensão dos gestores desse ponto tão importante para os negócios prosperarem.

Salienta-se o que foi colocado pelo Gestor 1 e 2 quando relatam que atender vai além de entregar o produto que o cliente está procurando, tem muito mais por trás de um atendimento de qualidade, como a atenção, conversa, troca de informação, disponibilidade, transparência, preocupação, igualdade, satisfação, pensar no lado do cliente, além de muita paciência e persistência aos acontecimentos diários que envolvem a relação empresa e cliente. Valendo-se dessas informações seguem os depoimentos dos Gestores 1 e 2:

[...] todos os anos tem aumento, né de medicação, então a gente tenta gerenciar da melhor forma, por exemplo, antes das suba das medicações a gente compra um volume de estoque grande, para conseguir manter o preço, e conseguir atender nosso cliente com o preço normal, pensando no lado dele também. Atender o cliente é desde entregar o produto que ele procura, caso não temos em estoque ir procurar, encomendar, além disso, procurar atender ele não só na parte comercial, mas conversar, né. Muitas pessoas estão carente de conversa, de informação, então ter todo esse outro atendimento, que não é uma coisa que vai visar lucro, né por que tu não vai vender a informação, ou a cordialidade, mas que tem que ter, né porque é um conjunto para pessoa se sentir bem acolhida e querer voltar na nossa empresa, buscar também atender todo mundo igual, o dinheiro de todo mundo é igual, todo mundo é igual, não tem diferença por classe social, ou seja, todo mundo quer ser atendido da mesma maneira, então para nós equipe, é atender o máximo possível (Gestor 1).

[...] hoje a gente tem um atendimento diferenciado, as nossas colaboradoras estão lá para conversar, para tirar dúvidas dos clientes, né, eles já saem com o produto da loja, então a gente tem essa oportunidade de ter o cliente dessa forma. Penso que um atendimento eficaz dentro da empresa ele inicia, né desde da captura do cliente até o cliente entra na nossa loja, ser bem atendido, se sentir bem, se sentir em casa, por que vai ser isso que vai fazer com que o cliente vá comprar na nossa loja e não na loja do concorrente....a gente quer que o cliente lembre da nossa loja, que ele vá na nossa loja, mas que a gente encante ele toda vez, que ele não fique só sendo nosso cliente fiel, por conta do nosso produto, e sim por conta do nosso atendimento, né. Então a gente tem o atendimento diferenciado, né tentar fazer um pós-vendas também, ligar para o cliente, chamar, ou até mesmo, quando vá na loja de novo, o que que achou do produto que levou, se gostou, né, então a gente tem esse diferencial. Com relação a nossa equipe, a gente presa sempre pelo bom atendimento, por que a gente sabe que o cliente de hoje em dia ele é imediatista (Gestor 2).

Em complemento, o Gestor 3 relata que, por ter uma equipe relativamente grande, suas maiores dificuldades estão em conseguir que todos os colaboradores entendam da mesma forma o que é passado em relação ao atendimento, mesmo que quase não se tenha problemas com seus clientes, e que as questões que envolvem o atendimento estão em harmonia, sempre há o que se aperfeiçoar e melhorar no sentido do atendimento e satisfação do cliente. Seguem os apontamentos relatados:

[...] quando da qualquer problema, a gente está sempre ai para resolver, né. Então é esse o nosso propósito do dia a dia, quando você comanda uma equipe, tu passa os treinamentos, a empresa passa os treinamentos, nós fizemos reuniões, mas é uma situação bem delicada, não é fácil você fazer com que todas as pessoas entendam da mesma maneira, por que nós não somos iguais, nós seres humanos não somos todos

iguais, então, a questão do atendimento, a gente sempre tenta presar e fazer o que, não fazer desigualdade, tentar manter um tom de voz, não ficar em hipótese alguma debochando por trás de alguém, não ficar dando risada por trás, não ficar olhando a roupa do cliente, não ficar comentando as compras que o cliente está fazendo, o que pode é assessorar o cliente nas compras, além de buscar a informação, não deixar o cliente sem resposta, no vácuo, dar atenção. Atendimento é uma situação bem delicada, então a empresa tem normas a seguir, já as pessoas que não atribuem as normas passadas, é passado por um momento de comunicado, por uma advertência e se não corresponder para empresa o que é passado pro funcionário aí vem a demissão, então o atendimento, é um ponto que sempre tem o que trabalhar, sempre tem, sempre vai ter (Gestor 3).

Conforme é possível perceber nos relatos dos gestores, a preocupação em gerir o atendimento ao cliente é algo muito forte nas empresas destacadas, visto que apesar de cada um apresentar de uma forma diferente, todos gestores estão no mesmo caminho, trabalhando dia a dia da melhor forma e em todos os sentidos para entregar além do produto, um serviço que seja de qualidade que agregue valor ao cliente, que ele sinta-se valorizado e parte do negócio.

Ou seja, apesar de serem empresas de porte diferente, uma maior, outra menor e outra média em questão de funcionários, torna-se mais palpável para as entrevistadas 1 e 2 ter certo controle do atendimento prestado e das possíveis falhas por parte de sua equipe. Em contrapartida, a partir do relato do entrevistado 3, conseguir ter esse controle da prestação de serviço, de atender bem e prestar um serviço de qualidade, é um pouco mais trabalhoso, pelo fato da equipe ser maior, e ter vários setores no estabelecimento. Neste caso, o fator mais trabalhoso é controlar a equipe para que se obtenha como resultado um serviço prestado com qualidade, pois apesar desses distanciamentos de realidade, os três gestores têm consciência da importância do atendimento e o que é necessário para que possa dizer que sua equipe está alinhada nesse sentido.

São de extrema importância os apontamentos de alguns autores em relação a esse ponto do atendimento ao cliente, como Cobra (2001), que apresenta que as expectativas dos clientes frente ao atendimento e ao desempenho de um serviço recebido devem ser bem administradas para gerar um futuro de bom relacionamento. Além disso, Leboeuf (1996) relata que, ao serem bem tratados, os próprios clientes são a maior fonte de propaganda existente, pois quando se valoriza o cliente na empresa, a recompensa por sua parte sempre vem.

Além disso, Pilares (1989) destaca que o atendimento é a relação interpessoal que liga funcionário de uma empresa ao cliente, uma vez que todos os membros de uma

organização que em algum momento tiverem contato com o cliente, são pessoas envolvidas e responsável pela realização do atendimento.

Complementando, Meneghetti (2013) aponta que o gestor, o líder, deve fornecer o produto de modo que agrade seus melhores clientes, devendo procurar e estudar como ele quer as coisas, além de saber servir a identidade dos clientes, conhecer e lhe atender o máximo possível. Ressalta também que o modo de servir os clientes deve ser de acordo com suas necessidades e curiosidades, pois é o serviço que se vende realmente e não o produto.

4.1.5 Consciência de seu diferencial e melhorias

Para contemplar esta subcategoria, buscou-se analisar a percepção dos entrevistados sobre os pontos que consideram diferenciais da sua gestão frente à concorrência e que acreditam ser percebido por seu cliente, além das possíveis lacunas que também visualizam e que creem serem necessárias mudanças, ou seja, a reflexão dos entrevistados frente a forças e fraquezas.

O relato do Gestor 1 apresenta plena consciência de seus diferenciais pontos forças e afirma que são as diferenças positivas que faz dia a dia pelo cliente que mantém de portas abertas o seu negócio. Além disso, desde a primeira consideração do gestor é claro observar o fato da dificuldade que visualiza frente ser 100% em tudo, e que busca sempre melhorar a cada dia, tendo paciência com o cliente, por mais difícil que às vezes pareça ser. Acrescenta que busca se adequar sempre às necessidades dos clientes, tanto é que um ponto que precisava melhorar para atender uma necessidade de seu cliente já foi visualizado e está em processo de finalização, conforme seu relato:

[...] o que eu tento fazer né, e que me diferencia é a história do plantão, tu precisou fora de horário, me liga, que eu dou o meu telefone particular, o que precisar me liga que eu venho, atendo abro o horário que seja, eu acho que eu tenho o dever ,que eu acho que por eu ser farmacêutica, né, e eu ser a proprietária, eu tenho livre acesso desde poder vir atender fora do horário, né que as outras não fazem esse atendimento personalizado, também caso não tenho o produto no estoque, não tem no fornecedor, eu vou dar um jeito de conseguir, também de ser num ponto diferenciado da cidade, por que muitas pessoas veem, mas gente a farmácia no final da cidade lá vai vender o que? mas deu, deu certo porque eu botei ali...ter um preço competitivo na cidade né, que eu consigo competir bem com os concorrentes. Eu vi a necessidade de ter esse espaço que eu não tinha para poder aplicar injetável, então a gente fez esse espaço... que é necessário, muitas vezes me pediam, tu aplica? Eu digo não, realmente era uma necessidade que meus clientes precisavam...tudo para atender melhor os meus clientes. Apesar de as vezes não ser fácil trabalhar com pessoas, ainda mais em se tratando de saúde, mas ai entra a paciência e tratar um dia de cada vez (Gestor 1).

É importante o posicionamento e transparência do gestor 2 frente a consciência de suas melhorias, denotando que a gestão precisa se enquadrar em alguns pontos específicos, já observados pelo gestor, apesar de ter pontos que considera que são primordiais para o cliente vir até a sua loja e não nas demais, a clareza com que aponta as melhorias se sobressai e denota necessidades já observadas pela gestora. É o que segue no excerto a seguir:

[...] ainda a gente tem muitos pontos para melhorar, que seriam pontos fracos da nossa equipe, as vezes é necessário mais qualificação dos profissionais né, por mais que a gente faça cursos e tal, mas é sempre bom, né, estar sempre se qualificando, então às vezes eu sinto a necessidade de ter mais, né, de passar mais informações para as gurias, da gente fazer mais cursos, né, aprender mais, na verdade, sobre o cliente... as vezes a gente acha que é o melhor para ele, mas as vezes a gente erra também na hora de indicar o produto, então talvez conhecer melhor o produto que a gente trabalha, seria um ponto a ser melhorado, né, que as vezes a gente acha que vai ser benéfico para ele e não é.

A gente consegue ganhar muitas vezes do preço, né o preço é bem competitivo, então a gente tenta sempre né trazer o cliente por conta do preço, e do nosso atendimento que a gente tem diferenciado, também hoje dentro do magazine a gente encontra peças desde bebê quando nasce até pessoas mais velhas, né então a gente tem confecção, tem confecção feminina, infantil, masculina, toda parte de cama mesa e banho, então a gente tenta atender o nosso público, com esse mix de produto [...] (Gestor 2).

Como complemento, o Gestor 3 relata plena consciência dos diferenciais presentes no seu negócio, sempre sob o viés da satisfação do cliente, além de perceber os pontos de melhorias, que talvez seja onde perde no sentido de preço acessível, mas por questão da qualidade do produto, ainda não foi sanado essa necessidade. Seguem os apontamentos do entrevistado:

[...] é um mercado que recebe clientes de todas as regiões, da região próxima e distantes, pelo tamanho, pelo atendimento, pelo mix que nós temos, pela higiene que a gente sempre tenta preservar, né pela qualidade, é de extrema importância e a valorização dos clientes que vem de fora, né saber que, encontra numa cidade pequena, um mercado de ótima referência, com produtos bons, com valor, preço bem acessível, a questão do nosso espaço físico, então a loja é toda climatizada, nós temos um diferencial, que temos estacionamento coberto, né, isso é um grande ponto positivo que nós temos, a gente tenta manter o máximo dos produtos com validade em dias no PDG, ponto de gôndola, a gente tenta preservar a questão do atendimento, da ética. Temos a parte de encartes, né as promoções que nós temos, as promoções elas trocam a dois dias, e uma vez por mês por 15 dias, para trazer nosso cliente para loja. Tem a questão da transparência com o cliente, se está na promoção não foi mexido preço de um outro produto que está na promoção, não foi alterado para sacanear o cliente, não é o nosso trabalho esse, então se é colocado esse aqui na promoção é para beneficiar o cliente mesmo, e quando a gente consegue preço nas negociação automaticamente já é colocado no PDG promoções, ações para que? Para passar diretamente ao cliente o quanto antes possível e ele ficar com nós. A questão do que há a melhorar no dia a dia nós estamos buscando melhorias, né então tem a parte nossa do hortifrúti, o nosso preço como não conseguimos acesso de puxar direto, né então o nosso preço, é um pouco mais elevado, né e a gente tenta preservar então já que não temos preço, tentar preservar na qualidade (Gestor 3).

A partir do depoimento dos gestores, compreende-se com clareza a consciência que cada um se posta frente a seus pontos fortes e fracos, e que ao se fazer esse trabalho de olhar para dentro e demonstrar o que é bom e o que se deve melhorar, acaba conscientizando e fazendo o gestor refletir perante as ações tomadas dia a dia pela empresa, frente ao que é positivo e ao que deve ser repensado e melhorado. Essa reflexão acaba colocando o gestor no lugar do cliente e saindo da casca, não pensando somente internamente, mas sim com um olhar de quem vê de fora e é esse exercício que mais empresas deveriam fazer.

Através da passagem desta subcategoria, torna-se evidente a simplicidade e transparência com que os três gestores trabalham com os pontos de instabilidade do negócio. Sendo assim, os três gestores conseguem destacar com simplicidade, com consciência e com verdade e que toca dentro daquele que está ouvindo seu relato, tendo total proximidade com a empresa que trabalha e gerencia, tanto é que já tinha essa consciência mesmo antes de ser realizada essa pesquisa de campo, tocando nas fraquezas e forças da empresa, compreendendo-se como positiva a análise feita pelos gestores.

É válido o que nos relata Ribeiro (2007) ao ressaltar que as empresas devem se atentar, refletir e observar a organização, muitas vezes, sob a perspectiva do cliente, referente a fatores que na posição de cliente gostaria de ter, como seus anseios atendidos, necessidades compreendidas, e problemas solucionados, não sendo de responsabilidade do cliente como a empresa se organiza para atendê-los.

4.1.6 Aplicação e importância dada ao treinamento

Nesta subcategoria, busca-se demonstrar, na prática, a realidade das empresas analisadas quanto às ferramentas de treinamento na equipe, visto que é apontado, em muitas teorias, o quanto um bom treinamento na equipe auxilia na realização de serviço de qualidade. Nesse sentido, apontam os gestores:

Assim óh, treinamentos agente faz mas raramente, a gente faz bastante treinamento no sentido de como atender o cliente, abordar o cliente, quando ele entra na loja ver , qual é o perfil, o que ele vai procurar, o que oferecer, mas não é uma coisa que a gente faça mensalmente , né por que tu faz curso de administração, né. Administração é tudo lindo maravilhoso na teoria, mas tu praticar aquilo que tem que fazer treinamento, tudo, na nossa correria do dia a dia não tem como, né. Mas assim eu converso muito com elas, quando eu vejo que a postura não foi correta, óh puxa orelha vamos atender melhor (Gestor 1).

Então a gente tem sim, ferramentas a equipe, ela seguido agente faz treinamentos, né, 2,3 vezes por ano é feito treinamentos, a gente faz reuniões... ähm as vezes a cada 3 meses ou até as vezes reuniões informais, mesmo no próprio ambiente de trabalho, uns minutinhos ali a gente já conversa, né (Gestor 2).

A empresa ela presta sempre, nós temos anualmente, e anualmente tem o treinamento com toda a equipe e né as vezes eu faço com os grupos dos setores, por exemplo, os caixas do supermercado, os açougueiros, padaria, repositores, então assim oh, e outra que eu tento identificar né, por que eu fico circulando bastante pelo espaço físico da loja, né passando nos setores, me aproximando com os clientes, e isso eu pego bastante coisa (Gestor 3).

Frente à atenção ao treinamento na equipe, fato esse que valoriza e fortifica o grupo de colaboradores no sentido de questões que devem ser praticadas, as empresas, pelo porte que são e número de funcionários, não costumam realizar com tanta frequência, porém, quando se percebe a necessidade, anualmente, se realizam reuniões e treinamentos que se acreditam necessários.

Porém, conforme o apontado, o feedback na equipe e capacitação dos funcionários frente aos pontos a melhorar ocorre de forma mais informal no dia a dia, através dos acertos e erros. Na realidade de uma pequena cidade e de pequeno negócio, o treinamento vem mais a dar o “retoque do bolo”, conforme seus posicionamentos, visto que a maioria das atitudes são apresentadas e colocadas em jogo quando se está em ação, fazendo acontecer, tendo todos a consciência da importância de se realizar os treinamentos, porém se busca realizar de forma mais informal diária, quando se consegue observar e melhorar realmente onde a empresa ou colaborador está pecando.

Para sustentar os apontamentos acima, Corrêa (2002) descreve que, em geral, as empresas, pelo menos no discurso, reconhecem o papel essencial que seus funcionários exercem na formação da satisfação de seus clientes, porém não é de se espantar o fato de os profissionais com maior contato com os clientes e que estão na linha de frente no atendimento serem os mais mal remunerados e treinados, e que, apesar de ser contraditório, é a realidade de muitas empresas prestadoras de serviços. O correto é que as empresas tenham uma boa gestão do contato com o cliente, através da utilização de ferramentas de treinamentos adequadas principalmente àqueles que estão trabalhando em contato com as pessoas.

4.1.7 Retorno do Cliente frente ao atendimento

Busca-se a reflexão dos entrevistados em relação ao fato dos clientes virem até a empresa exporem sua opinião, darem sugestões, fazerem críticas ou dar algum elogio, pois este ponto mostra como é a relação entre empresa e cliente, se existe um canal de comunicação ou abertura entre o prestador de serviço e o receptor. O feedback que o cliente dá para a empresa é essencial e seria a forma mais simples de poder analisar aqueles pontos que não estão indo tão bem, porém muitas empresas não se mostram ativas nesse sentido, em

ir atrás do cliente e coletar essa informação, verificando se o que está entregando chega até ele. Por esse fato, busca-se, dos gestores analisados, a sua percepção interna de como visualizam essa questão e se têm essa relação com seu cliente, visto que quanto mais próximo se está do cliente, os erros ficam mais claros de serem resolvidos. Assim sendo, procede-se com as citações:

[...] dar críticas, reclamar sempre tem, as pessoas podem falar fora, talvez...mas nunca costumam vier até nós dizer, óh não gosto do teu atendimento, não venho aqui por esse fato, precisa melhorar nesse ponto... Mas por outro lado tem o bom da história que nem hoje de manhã veio uma cliente e disse, olha eu comprava em outra farmácia, vou comprar mais aqui com vocês por que tu me atendeu numa noite que eu precisei. Elogio digamos assim é difícil o pessoal ir e dar, esse feedback faz falta, mas sempre tem aquele que reconhece o a mais que buscamos dar todos os dias, raras exceções como está sempre tem, e isso nos deixa com mais vontade de fazer o melhor por nosso cliente. Espaços para o cliente vir e expressar seu posicionamento frente a empresa, não existe, o fato é por ser uma empresa pequena, buscamos ao máximo conhecer aquele cliente que vem sempre aqui, e nós como empresa mostrarmos abertas para sugestões e críticas, mas poucos sentem-se bem para isso, e acredito que isso não aconteça somente com nós, mas é algo a se pensar em demonstrar de alguma forma que a empresa se preocupa com aquilo que o cliente tem a nos relatar, só não sei se teria resultado, se as pessoas iriam mostra se disponível a se expressarem (Gestor 1).

[...] ãhm hoje, geralmente o cliente quando tem alguma sugestão, ou algum elogio, chega e conversa comigo, às vezes os clientes passam alguma coisa, e esse feedback é mais informal mesmo ... na loja a gente não tem nenhum espaço para aproximar o cliente de nós e instigar a dar sua opinião, até um ponto legal de mudar né, acho bem interessante pensar neste ponto[...] (Gestor 2).

[...] claro tem muitos que não vem, e eu tenho essa abertura com vários clientes que quando eles vêm tanto para elogiar, quanto para dar uma crítica construtiva, eu sempre parablenizo o cliente. Eu sempre digo assim, obrigado por você vir aqui, e quando você quiser vir as portas estão abertas, é um favor que fosse faça, tanto pro bem ou para crítica construtiva, que você venha diretamente a mim. Então assim o pessoal vem dá esse feedback par nós. Não todos né, lógico que tem uns que se sentem envergonhados, mas acontece... Espaços para dar a opinião não temos, até ontem mesmo nós estávamos pensando de fazer uma caixinha de sugestões, né então isso também já é um passo que nós vamos encaminhar para ser a seguido (Gestor 3).

Por meio dos relatos elencados acima é possível analisar que os gestores têm o conhecimento da importância do retorno e a opinião do cliente frente ao serviço prestado, tanto é que, de maneira mais informal, esse retorno acontece em alguns momentos, porém, essa parcela de retorno acaba não sendo tão significativa como deveria ser.

Pode-se dizer que as empresas ainda não estão totalmente conectadas com seus clientes, não se tem aberto um canal de comunicação, mesmo que de forma informal para que os clientes se sintam à vontade e abertos para chegarem até a empresa e apontarem onde está bem e onde há o que melhorar. A justificativa para tal distância é que falta, por parte do

gestor, criar esse elo entre cliente e funcionário, para que se possa, com o tempo, ser melhor conhecedor daquele que usufrui de seu produto e serviço, além de se ter um maior retorno frente as expectativas das pessoas que frequentam seu estabelecimento.

Vale ressaltar que Kotler (2006) descreve que a empresa deve medir a satisfação de seu cliente com regularidade, ir em busca do cliente, e de seu posicionamento frente a empresa, realizar levantamentos, pesquisas, ouvir o cliente, porque a chave para reter clientes está em satisfazê-los. O melhor método para fortalecer e reter o cliente na empresa é entregar um alto grau de satisfação a ele, pois eleva a confiabilidade na empresa, coisa que preços mais baixos dos concorrentes não o atrairão.

A empresa deve ouvir o cliente, pois nada se compara a eficiência que isso tem no sentido de perda de cliente, ou seja, necessário buscar responder as reclamações e anseios demonstrados pelos clientes com rapidez, visto que clientes que sentem que suas reclamações foram bem atendidas e resolvidas, voltam a empresa novamente além de falarem para uma média de cinco pessoas do tratamento recebido.

Além disso, o posicionamento de Corrêa (2002) sinaliza que cabe aos gestores se atentarem ao retorno de seu cliente frente às questões que envolvem o atendimento, visto que a maioria dos clientes tendem a não reclamar e muitas vezes têm certa dificuldade para realizar ou expressar sua avaliação frente ao serviço prestado pela empresa.

É essencial, então, que o gestor tome para si a responsabilidade de obter, da forma mais adequada, a avaliação de seu cliente e seu nível de satisfação ou insatisfação, que é imprescindível para o bom desenvolvimento da empresa. Salienta que os clientes insatisfeitos tendem a não expressarem voluntariamente sua insatisfação, além de apontar que pesquisas realizadas dão conta de que menos de 5 % tendem a demonstrar seu posicionamento.

4.1.8 Avaliação e Percepção Interna do serviço prestado

O objetivo desta última subcategoria é mostrar a reflexão do atendimento ao cliente e do serviço prestado pela empresa, sob o olhar do gestor, ou seja, como percebe que sua equipe e empresa são vistas perante o olhar de seu cliente, bem como o seu posicionamento frente ao que acredita estar sendo transmitido ao cliente. Nesse sentido, busca-se uma nota de 0 a 10 para avaliação do que ele entrega hoje, e tem como propósito identificar no gestor a dificuldade que encontra ao se avaliar e olhar de fora a maneira como a empresa trabalha dia a dia. O interessante é verificar nas demais categorias se esta avaliação tem ou não conexão

com a percepção que seu cliente tem do serviço prestado e da empresa em um todo. Vejam-se os comentários abaixo transcritos:

[...] refletindo sobre minha gestão, acho que dez a gente nunca consegue se dar, por que não somos 100% em nada, né, eu tento fazer o meu melhor sempre e minha equipe também, mas realmente fica difícil, não tenho o poder de fazer essa avaliação, mas acredito que estamos no caminho, pelo tamanho da minha equipe e da minha empresa, acho que 8....somos bem vistos por nossos clientes e por aqueles que conhecem nosso trabalho, apesar de termos concorrentes com uma localização melhor, estarem próximos a clínicas de saúde, e onde tem mais fluxo de pessoas, estamos em uma posição boa conforme vendas e faturamento, então sou feliz com o crescimento da empresa e o retorno de meus clientes sempre, então apesar de as vezes não ser fácil trabalhar com pessoas, ainda mais em se tratando de saúde, os princípios que eu carrego na minha equipe acredito estar chegando até meus clientes (Gestor 1).

[...]eu acho que fazem poucos anos que eu trabalho com gestão de pessoas, então fazem só 4 anos né tem muita coisa para aprender ainda, tem muita coisa para vir ainda, para gente conseguir, para gente tentar ajudar, ahm, com relação a isso eu vou da nota 8 eu acho por conta desta questão que a gente sempre tem o que melhorar né. acredito que a gente conseguiu ,com essa equipe nova mudar bastante a visão que a nossa loja tem, né em relação a atendimento, ahm antigamente eu sempre ouvia falar que atendiam mal e que isso e que aquilo, com essa nova equipe a gente está bem alinhada e eu acho que claro com exceção algumas, sempre tem algum cliente que não gosta, ou que por algum motivo ou outro não foi bem atendido, ou por que a gente não conseguiu, ahm entregar o produto que ele estava buscando, né acaba que um cliente ou outro não gostou de nosso atendimento, mas eu acho que de uma forma geral hoje o magazine é bem visto na cidade (Gestor 2).

[...] não por ser responsável pela loja, mas pelas vendas que nós pegamos o mercado na época lá em 2008 e os resultados que nós temos hoje o nosso faturamento, venda, a satisfação do cliente para ele retornar, para não migrar tanto para outros estabelecimentos, digo em torno de uns 8...muitas vezes, como falei antes, o que está bom ninguém elogia, mas a crítica todo mundo fala, então muitas vezes as pessoas, ah se tivesse um outra mercado, se tivesse um outro lugar, mas muitas vezes as pessoas quando perdem alguma coisa boa, né que não sabem que é bom sente saudade daquilo, então diretamente tem pessoas que dizem para nós, oh o mercado está bom, ninguém elogia, por que isso vira um costume, né automaticamente as pessoas, vem e se acostumam vira um hábito, então isso é uma coisa difícil de falar, de mim também, a gente não pode se vangloriar por que muitas vezes a gente acha que está fazendo certo mas contrapartida tu tem algumas coisas que tu está errando, ou não está fazendo corretamente como devia (Gestor 3).

Sob esta reflexão, os três gestores se posicionam frente ao que acreditam ser visualizado por seu cliente, nesse sentido, cada um em sua particularidade aponta aquilo que verifica ao avaliar a gestão da sua empresa e mesmo ciente do que acredita ser grandioso na sua gestão e serviço que presta, é possível verificar a humildade de todos em ter a consciência que nem tudo é 100% quando se trabalha com o público, e o quão difícil torna-se fazer essa avaliação, visto que cada cliente é diferente e percebe o atendimento e o serviço prestado pela empresa de forma distinta, o que pode ser positivo para um, pode ser considerado totalmente diferente para outro.

Torna-se difícil para o gestor tentar olhar e analisar a sua empresa e verificar se encontra-se no caminho e está conseguindo tocar em uma parcela significativa de clientes. Os gestores avaliam-se com nota 8, ou seja, acreditam estarem no caminho certo, mas que existem muitos pontos a melhorar para que se possa ter total controle da satisfação do cliente e de seu retorno para a empresa.

No ponto, Meneghetti (2013) descreve, ainda, que o gestor deve cultivar aquele cliente que é fiel com a empresa, devendo ter o cuidado de mantê-lo por toda a vida da empresa, além de ser imprescindível que se tenha respeito pela personalidade do cliente. Albrecht (1992) complementa que as melhores empresas e que detém sucesso buscam utilizar seus esforços e pesquisar as percepções de seus clientes, procurando sempre se atualizar frente aos aspectos de interação com seu público-alvo.

Vale acrescentar, ainda, o que Corrêa (2002) ressalta: que se deve quebrar o gelo de contato entre empresa e cliente, ou seja, como a maioria dos clientes tendem a não reclamar de forma espontânea, deve a empresa, em si, criar canais de comunicação que aproximem o cliente. Mecanismos de comunicação informais que estimulem o cliente a chegar até a empresa e se expressar seriam essenciais para ter uma melhor percepção do serviço que é entregue pela empresa, e que, neste caso, com as inúmeras tecnologias, internet e a evolução das telecomunicações é impossível que não se crie no ambiente de trabalho alguma plataforma que aproxime empresa de cliente e ofereça essa abertura para o cliente demonstrar a sua percepção.

4.2 CATEGORIA INICIAL 2 E SUAS SUBCATEGORIAS

A fim de contemplar a segunda categoria de análise que traz como objetivo analisar a opinião e satisfação dos clientes em relação ao que lhes é ofertado hoje, no que diz respeito ao atendimento, foram encontradas as seguintes subcategorias de análise.

4.2.1 Perfil dos clientes

Para melhor compreensão dos sujeitos envolvidos na segunda categoria de análise, busca-se informar num primeiro momento pontos relevantes de cada entrevistado e de sua relação com as empresas analisadas para poder, assim, dar proximidade frente aos sujeitos da pesquisa, informações, essas, apresentadas no Quadro 4 a seguir. Destacam-se pontos acerca

da idade, sexo, formação, ser ou não cliente dos três estabelecimentos, além do tempo que cada um é cliente das empresas destacadas.

Quadro 4 - Perfil dos clientes participantes da pesquisa:

Entrevistado	Sexo	Idade	Formação /profissão	Cliente das empresas	Tempo que é cliente de cada empresa
Cliente 1	Feminino	23 anos	Auxiliar Contábil	Frequenta os três estabelecimentos	3 anos da farmácia
					10 anos da loja
					5 anos do supermercado
Cliente 2	Feminino	39 anos	Administradora	Frequenta os três estabelecimentos	5 anos de farmácia
					10 anos de loja
					15 anos de supermercado
Cliente 3	Feminino	22 anos	Estudante e Vendedora	Frequenta os três estabelecimentos	2 anos de farmácia
					5 anos de loja
					5 anos de supermercado
Cliente 4	Feminino	39 anos	Atendente em banco	Frequenta os três estabelecimentos.	5 Anos de Farmácia
					8 anos de Loja
					20 anos de mercado
Cliente 5	Feminino	42 anos	Trabalho no marketing	Frequenta os três estabelecimentos	3 anos de farmácia
					10 anos de loja
					10 anos de mercado
Cliente 6	Masculino	25 anos	Auxiliar de Escritório	Frequenta os três estabelecimentos.	3 anos de farmácia
					5 anos de loja
					6 anos de mercado

Fonte: Elaborado pela autora

Por meio dos perfis descritos no quadro acima, é possível tomar como base o fato de todos clientes terem autonomia para postarem-se frente as atitudes que envolvem o atendimento nos três estabelecimentos comerciais, ou seja, todos frequentam os três estabelecimentos, de forma que as suas percepções terão bastante impacto frente as atitudes das empresas no que tange ao atendimento e a prestação de serviço, além de serem pessoas responsáveis que têm uma profissão e formação que lhes credencia um grau de confiança maior frente ao pontos elencados nas entrevistas e que serão transcritos nas próximas subcategorias. Assim, vale salientar que os seis clientes foram escolhidos com base no contato que cada um mantinha com as empresas e conforme disponibilidade que cada um mostrou a ser convidado a participar da pesquisa. Salienta-se que esses sujeitos foram escolhidos período antes da realização do trabalho através de pesquisa (conversa) informal nas ruas da cidade com diversas pessoas objetivando que todos tivessem contato com as três empresas em destaque para que, assim, pudessem demonstrar suas percepções para que fossem o mais próxima da realidade possível. Esclarecidos os pontos principais desta subcategoria parte-se para as demais.

4.2.2 Diferencial percebido nas empresas

Na apresentação desta subcategoria, toma-se como base apresentar o diferencial percebido sob a ótica dos clientes analisados frente ao que encontram ao frequentar os três estabelecimentos, tendo-se um diagnóstico da realidade vivenciada pelos clientes diariamente e que é fator que faz retornar aos estabelecimentos em destaque.

A seguir, seguem os apontamentos do cliente 1 ao relatar com maior enfoque o diferencial que percebe na farmácia e na loja, no sentido de presarem pela busca de sua satisfação e atendimento de suas necessidades (envolvendo aqui preço e variedade), ou seja, a atenção destinada ao cliente por grande parte dos funcionários envolvidos no processo de atendimento, conforme ponto de destaque sob a ótica deste entrevistado:

Sempre que tu chegar te recepcionam bem, tu é bem atendido, ou seja, todos os momentos que eu me dirigi até a empresa os profissionais foram bem atentos, né sempre, principalmente na loja e na farmácia os profissionais sempre buscaram ver qual é a minha necessidade, sempre foram bem prestativos, simpáticos, buscaram sempre me satisfazer, né e a experiência que eu tenho é que sempre que eu precisei, buscaram me atender naquilo que eu queria, além do mais eu sai de lá com o produto que eu queria, e sempre satisfeita, além de serem empresas bem renomadas aqui na cidade, ãhm terem preços mais facilitados, variedade de produtos (Cliente 1).

Da mesma forma, os clientes 2 e 4 apresentam, sob seu ponto de vista, que as empresas transmitem uma semântica de bem-estar e tranquilidade quando frequentam seus estabelecimentos. Principalmente a farmácia, pois se destaca ao trabalhar com o todo que envolve o atendimento, buscando estar sempre dispostos a atender com cordialidade e boa vontade, no sentido de ir atrás de um produto, se for necessário, demonstrando se importar com a presença do cliente ali, e, assim, fica evidente o quão importante ele é para o negócio além de presarem sempre pela satisfação de suas necessidades. É o que segue nos apontamentos a seguir:

Primeiramente eu sou cliente dos três estabelecimentos pelo fato de a base né, eu me sentir bem nos três locais, sempre que eu precisei eu fui bem atendida, né, sempre que eu me dirigi até esses locais nunca fui deixada de lado, sempre fui bem atendida, sempre solucionaram o meu problema que eu precisava, encontrei o produto que eu queria, se não encontrava sempre tinha a oportunidade de conseguir outro tipo de produto, né, como na farmácia, ãhm consigo ter liberdade para escolher né, e se não tem o produto que eu quero sempre eles me solucionam o problema, vão atrás , buscam encontrar aquilo que realmente eu quero, então são esses pontos que fazem eu retornar e não ir para outros locais, né porque sempre buscam satisfazer as minhas necessidades, e sempre presam pelo bem atender né (Cliente 2).

O que me faz retornar justamente o conjunto do atendimento, ãhm já necessitei de atendimento fora do horário, como na farmácia que já ocorreu de precisar e a empresa mostrar disponibilidade pelo plantão, então fui atendida, então na verdade assim óh um quesito muito importante, não tendo os produtos, eles te conseguem, tá e além de conseguirem os produtos que tu necessita, não tentam te enfiar outra coisa, né, então o atendimento, a qualidade dos produtos aliada ao serviço, e o local, são fatores que fazem eu ser cliente e frequentar as três, claro as vezes mais numa que outra, conforme necessidade (Cliente 4).

Além disso, os clientes 5 e 6, destacam nos estabelecimentos, e que se destaca também nas outras entrevistas, é, em primeiro lugar, o bom atendimento, o carisma, a cordialidade e tranquilidade que envolve grande parte dos funcionários que trabalham nas empresas, além das condições de preços e a qualidade dos produtos, conforme segue seus posicionamentos:

O que eu mais acho importante ao frequentar as empresas e que me faz retornar é o bom atendimento, um atendimento cordial, tranquilo sem pressão de compra, além dos preços as condições de preços são muito boas, a qualidade dos produtos, mas acima de tudo, eu não me importo de pagar um pouco mais quando o preço sobe, quando tem aquele tabelamento, de pagar um pouco mais, mas assim óh de ser bem atendida, por que eu acho que todo o cliente gosta de ser bem atendido, e a empresa ter um atenção maior na satisfação do cliente (Cliente 5).

O que me faz frequentar e vejo que é diferencial nesses três estabelecimentos, é o bom atendimento, a qualidade dos produtos e do serviço em si, isso faz eu voltar sempre, né por que se tu não tem um bom atendimento e qualidade nos produtos, não chama a atenção do público em geral, além do que é indispensável e que se tem em ambos hoje, é o carisma das pessoas, por mais que um produto as vezes os preços podem estar um pouco mais alto, estar diferente por exemplo de um outro

lugar que normalmente tu compra também tu opta por esse lugar por causa do atendimento, por causa das pessoas que fazem parte da empresa, se tu chegar tu pedir um favor, uma ajuda elas chegam e te atenderem assim prontamente bem, isso já soma a mais, então são esses pontos que visualizo em ambas com maior destaque o bom atendimento e o carisma das pessoas envolvidas nesse atendimento.
(Cliente 6)

Diante dos relatos, é possível interpretar que o diferencial que verificam está centrado no valor ofertado pelas empresas em relação ao atendimento às suas necessidades e na atenção recebida pelos profissionais que ali trabalham, como simpatia, atenção, preocupação, carisma, valorização e cordialidade. São de grande valia os apontamentos feitos pelos entrevistados e fica clara a conexão existente entre um relato e outro, uma vez que todos os apontamentos citados mencionam que o que percebem e diferenciam os estabelecimentos realmente é percebido por mais de um cliente, tornando, então, válido que as empresas apresentam pontos positivos que são diferenciais de seus negócios para a amostra analisada.

4.2.3 Fator que resulta em insatisfação

Para que se tenha total satisfação ao frequentar um estabelecimento, são de grande valia as experiências negativas que já se teve ou situações vividas que interferem na realização do cliente ao frequentar determinado estabelecimento. Nesse sentido, busca-se analisar, neste momento, a partir da percepção e olhar dos sujeitos analisados, fatores que resultam em insatisfação e desapontamento quando realizados por uma empresa que busca um produto ou serviço.

Conforme percepção individual de cada entrevistado, procede-se para os relatos feitos pelos entrevistados 1 e 2 ao mencionarem o fato de ser de grande desapontamento e fator de insatisfação a empresa e as pessoas envolvidas no processo de atendimento não terem a consciência de sua importância para o negócio e não valorizar a sua presença ao frequentar o estabelecimento, além de a empresa não cuidar da atenção e simpatia destinadas a ele, conforme os excertos destacados:

Não voltar a um estabelecimento novamente, é realmente tu não ser percebido quando chega na empresa, não te enxergarem ali, demorarem séculos para te atender, para perguntar se tu precisa de uma ajuda enfim, éh...então um fato que não faz eu voltar é o fato de tu ir naquela empresa para ser bem atendido e não te atender, nem chega a ser o mal atendimento, mas sabe de não te atenderem mesmo, não perceberem que tu está ali, de pedir se tu precisa de uma ajuda, se tu não precisa de ajuda, tu fala, fica tranquilo ali, com o que tu te propôs a fazer ali, olha, sai, compra, mas perceberem que tu está ali (Cliente 1).

O ponto que faz eu não voltar a determinado lugar, é eu entrar ali, ficar alguns minutos e a pessoa, os funcionários não perceberem que eu estou ali, que eu sou um cliente como todos, então se a pessoa faz diferença em eu estar bem vestida e não estar bem vestida, em eu chegar e não chegar, no caso tanto faz, por exemplo, tu entrar num local e está ali e ter que se virar em encontrar o que tu quer e deu, ninguém mostrar-se preocupado contigo ali, É dar um bom dia, é tudo bem, perceber que tu está ali, cumprimentar, ser simpático, ter carisma né. Então falta de simpatia, arrogância mesmo da pessoa que está ali para te servir, em perceber que tu é uma pessoa importante naquele local, e fingirem que tu não está ali, então esse é um ponto que faz com que eu não volte em um local, que faz que eu saia daquela empresa e nunca mais voltar novamente (Cliente 2).

Por sua vez, os apontamentos dos entrevistados 3 e 4 estão conectados entre si em razão de que ambos expõem que os fatores que interferem na sua satisfação envolvem a questão do mal atendimento e má qualidade do serviço prestado, além da falta de atenção dos sujeitos envolvidos no processo de atendimento, consoante trecho a seguir:

Para que eu saia insatisfeita é o mal atendimento e a falta de atenção, acho que esses dois seriam os principais. (Cliente 3)

Deixar de frequentar um local é bem nesse sentido, má qualidade dos serviços, do atendimento, ou tu nunca encontrar aquilo que tu procura, chegar e nunca ter, nunca ter, e a pessoa não demonstrar vontade de buscar né, vamos dizer assim, vou lá, por exemplo a calça, fui em fevereiro desse ano, fui lá pedir ah em março a gente vai viajar e trazer, poxa vida lá em março, né, chegou março, passou março, passou abril, um dia eu estava trabalhando vi a fulana, e pedi bha nada, ah chegou foi tudo, esqueci de te avisar, tipo então, como é que tu vai estar voltando nesse local se eles não te dão importância também, tu acaba daí procurando por outros locais. (Cliente 4)

Os apontamentos destacados pelos clientes 5 e 6 deixam claro que o mal atendimento e falta de atenção, quando presentes em um estabelecimento, são fatores cruciais que resultam em insatisfação e desapontamento, fazendo com que não retorne mais, como quando os funcionários estão mal humorados, fechados e que não procuram lhes dar a atenção necessária e que lhes é de direito, conforme relatos a seguir:

Ãhm os funcionários sempre com a cara fechada, estressados, não te dão atenção por que tem muitas pessoas assim que elas não conseguem elas transmitem, né, infelizmente transmitem aquele mal humor, ou problema que tem em casa na gente, no cliente, não consegue separar, então isso me afeta muito e impacta para que deixe de frequentar (Cliente 5).

O mal atendimento, faz eu não voltar mais num local, o funcionário ser grosso, ser estúpido, não te respeitar como cliente, não dar bom dia, boa tarde, nada, coma cara fechada, isso ai se persistir faz eu desistir de frequentar aquele estabelecimento dever e da, por mais que seja mais barato, como falei, opto pelo mais barato, desde que me entregue o mesmo atendimento e respeito que mereço como cliente, pois a má educação não me chama nem um pouco a atenção (Cliente 6).

4.2.4 Sentido de bom atendimento

Busca-se analisar, nesta subcategoria, a percepção dos clientes entrevistados frente ao significado e compreensão de atendimento, buscando observar a importância dada em relação a esse fator.

Os relatos dos clientes 1, 2 e 3 demonstram, com maior ênfase, o fato de ser indispensável num processo de atendimento a atenção disposta pelos colaboradores envolvidos, além da disponibilidade demonstrada em buscar compreender as suas necessidades e lhes satisfazer, ou seja, lhes oferecer uma experiência que seja positiva e que o faça retornar, conforme suas considerações:

[...] significado de um bom atendimento em uma empresa, é que eu vá naquele local procurar alguma coisa e que as pessoas buscam, né me atender, percebam que eu estou ali, e eu no mínimo sai de lá, com o produto que eu fui buscar, ou encontre um outro tipo de produto ou enfim que me apresente o que eu gosto e que eu traga para casa, então é bem isso, de eu chegar no local, ahm perceberem que eu estava ali, e buscarem me satisfazer naquilo que eu estou procurando, ou naquilo que eu possa me interessar, que o funcionário ou o colaborador, que está me atendendo ele entenda a necessidade que eu estou procurando, me compreenda e entregue aquilo que eu quero. E também a simpatia, ser educados, enfim, em toda essa questão que são base (Cliente 1).

[...] ser bem atendido em uma empresa é o fato de eu chegar lá os funcionários perceberem que eu estou ali, primeiro momento e buscarem identificar, perceber qual é a minha necessidade e buscar me entregar aquilo que eu estou procurando, e sinceridade e simpatia de quem está me atendendo nada mais além. Ou seja, é tu ir lá se sentir bem, escolher o que tu quer, ter alguém disponível para te atender, quando possível, te dar atenção, ter os produtos que precisa, e ninguém te empurrar produto, ou empurrar para que tu levo, tu vai levar somente aquilo que gostou e que tu quer e tem necessidade de adquirir, é nesse sentido, sabe, o bom atendimento vem quando tu compreende a necessidade do teu cliente, daquela pessoa que está ali e tu busca entregar aquilo eu ela procurou. Nesse sentido não ser muito evasiva e também não esquecer que tu está ali, né dará prioridade para outras pessoas e esquecer que tu está ali esperando, e não te atender, entendeu (Cliente 2).

[...] tu presta atenção ao cliente que tu está atendendo, proporcionar a ele uma experiência positiva, ou seja tu mostrar tudo o que é solicitado, sem empurrar as coisa, e atenção, tu tem que dar atenção, se pede uma opinião tem que estar disposto, claro que muitas vezes num ambiente pequeno tu não consegue, e as vezes é uma funcionária para atender duas ou três pessoas, mas eu vejo que elas dão um jeito, eu já fui na loja e a loja tava cheia, sabe, então a gente também tem que entender esse lado, que nem sempre, elas vão poder te dar a atenção necessária, mas principalmente a atenção (Cliente 3).

Tomando como base a percepção dos clientes 4, 5 e 6 é possível conectar que sob a ótica deles, o bom atendimento surge através da disponibilidade que cada funcionário apresenta em ser simpático, cortês, atencioso, ou seja, os funcionários do local terem educação com aquele que procura o produto ou serviço, sendo carismáticos, felizes e

demonstrando boa vontade, transmitindo uma experiência positiva ao entrar em contato com aquela empresa. São apontamentos presentes nas falas a seguir:

[...] ser bem atendimento, é pelo menos quando tu chegar no estabelecimento, te darem um bom dia um boa tarde, ou um sorriso, uma coisa, que te cativa a entrar de novo, então pelo menos um cumprimento, eu acho que é um começo, demonstrar interesse de mostra um produto, te explicar o produto, te ofertar o produto, acho que já é um segundo passo, e o desempenho da pessoa a boa vontade da pessoa, acho que também ajuda bastante, claro que nem sempre as pessoas estão no melhor dia, concordo com isso, as vezes não tá bem, mas também não te atender, né acho que ninguém tem culpa do dia que tu acorda, então acho que pelo menos um cumprimento acessível acho que já começa por ai um bom atendimento (Cliente 4).

[...] realmente a gente procura as pessoas que te atendem bem, né, ou seja que estão com aquele sorriso legal, que geram simpatia, né, ãhm não estão com a cara fechada, não estão estressados (Cliente 5).

Ser bem atendido, é tu chegar num local as pessoas te darem um “boa tarde”, um “boa noite”, um “bom dia”, sorrindo, ou dependendo, um aperto de mão pedir se precisa de alguma ajuda, o que precisa, se prontamente pegar as coisas, tentar te mostrar variedades entre roupas, produtos (Cliente 6).

4.2.5 Percepção do Atendimento Recebido

Nesta subcategoria, busca-se demonstrar a percepção dos clientes analisados frente ao atendimento que recebem hoje nas três empresas pesquisadas, o feedback que apresentam frente o serviço prestado. Nesse sentido, teremos base para apresentar a resposta ao questionamento inicial que embasa este estudo, qual seja o alinhamento entre o que é entregue pelas empresas e o que é recebido pelos clientes no sentido do atendimento.

Sob este ponto de análise, a posição do cliente 1 se relaciona ao fato de perceber que as empresas destacadas estão alinhadas no sentido do atendimento e que têm a consciência da importância deste fator em seus negócios. Sob seu olhar, esse ponto é positivo nos três estabelecimentos em destaque, tanto é que descreve pontos das suas atitudes diárias que colaboram para manterem a satisfação e atenção ao cliente, principal envolvido na eficácia do processo de atendimento. As suas considerações a seguir dão conta ao exposto:

As empresas são bem cientes do que elas querem, elas buscam sempre, ãhm te atender no que tu quer, naquilo que tu está buscando, então o atendimento é um ponto forte das três, e a busca pela satisfação também é bem primordial, além de terem forte essa questão de buscar satisfazer no ponto, naquilo que tu quer né, sempre buscar te entregar o produto que tu procura, nas três empresas destacadas eu percebo que o atendimento é bom, né, é eficaz, ãhm as moças da farmácia sempre buscam ãhm te atender naquilo que tu quer, as vezes dando a opção de um produto mais barato, as vezes tu não percebe, não consegue as diferenças dos produtos, elas explicam, e é mais em conta, se preocupam em te atender bem, e no mercado também as moças do caixa, enfim demais setores do mercado, sempre que precisa

de alguma coisa, buscam te ajudar naquilo que tu precisa, na loja também, tanto é que se eu precisar pegar uma roupa e trazer para casa e depois escolher e levar de volta, opção de escolher em casa, eu consigo, então o atendimento é bem eficaz para a realidade em que estamos de uma cidade pequena, eles buscam satisfazer naquilo que queremos e procuramos (Cliente 1).

No relato do cliente 2 é possível analisar que a sua visão frente ao atendimento recebido pelas empresas é positivo, porém uma se destaca em alguns sentido sobre as outras, ressaltando a atenção recebida na farmácia e a conexão entre as funcionárias ser ponto de extrema importância no atendimento prestado. Além disso, destaca que, no mercado, também se tem “n” fatores que colaboram para que se tenha um atendimento positivo, e que na loja também destaca que o atendimento está dentro do esperado, com várias características que transformam o atendimento em um fator de destaque, conforme sua exposição:

[...] eu percebo que na farmácia, o atendimento é muito bom, se tiver só uma funcionária, se tiver as duas, se a gestora estiver junto, tu vai ser atendido da mesma forma, as gurias buscam sempre não esquecer que tu tá ali, demonstram a importância que a gente tem ali, buscar te auxiliar no que tu precisa. No mercado o atendimento também é ótimo, no sentido de atendimento, mix de produtos, variedades, produto de qualidade, de preço porque tu consegue encontrar o produto que tu quer, se não tem ali, tu pede alguém consegue verificar para ti se tem, se não tem eles já vão ver de encomendar, ahm questão e padaria de açougue , ahm se tu precisar de algum produto, tu liga antecipado eles vão reservar para ti, questão de caixa, o pouco que tu passa ali, não são muito evasivas, te atendem o máximo que elas podem, com simpatia e cordialidade. Na loja também se tu vai pensar pela questão do atendimento, é bom e está dentro do esperado, tu consegue chegar lá e se sentir bem, tu tem bastante variedades de produtos, então tem esse mix na loja, ahm o ponto de ter um atendimento fora dali, pegar e levar para casa, forma de pagamento, tudo então entra ali consegue chegar lá e se sentir bem, percebe que se preocupam contigo, então as três empresas podem ser consideradas com um atendimento bom, né, tu percebe preocupação por todos (Cliente 2).

O relato do cliente 3 apresenta que as empresas têm pontos a somar frente ao atender ao cliente, existe positividade em todas, destacando a atenção e simpatia do atendimento da farmácia a disposição dos funcionários quando solicitados referente ao supermercado e na loja um atendimento ótimo, é o que se refere em seus apontamentos:

[...] os três pontos eles estão dentro do que eu considero bom atendimento, eles procuram estar sempre pedindo o que a gente precisa, procurar ajudar, ahm sempre dispostas a te ajudar. Na farmácia elas atendem bem, eu gosto de ir lá elas são atenciosas com a gente, explicam muito bem as coisas, tiram as dúvidas, as gurias se destacam tem um diferencial ali, sabe. No mercado também, se a gente precisa de alguma coisa, de ajuda, ocasionalmente isso ocorre, pois já se sabe onde procurar, enfim, eles são sempre dispostos a ajudar, e na loja também são ótimas tem muitos pontos a somar na hora do atendimento, não posso dizer, nossa alguma coisa que eu não goste ambas empresas estão sempre dispostas (Cliente 3).

Na descrição do atendimento recebido, a cliente 4 deteve-se em analisar a farmácia, ou seja, subjetivamente ela destaca maior proximidade com esse estabelecimento, o que torna possível verificar o quanto o atendimento ao cliente é ponto de destaque neste estabelecimento. Verifica-se, novamente, pontos destacados pelos clientes em outros momentos da análise, reforçando-se, assim, pontos íntimos ligados a esta empresa, como atenção, simpatia, busca da satisfação, pós-venda, preocupação com seu lado como cliente, atendimento fora do horário de expediente e isso soma muito para uma pequena cidade que não tem muitas possibilidades de onde recorrer, conforme trazido a seguir:

Na farmácia ãhmm, no começo eu era atendida em uma outra farmácia, nunca tinha ido nessa, fui nessa gostei muito do atendimento, o que me faz retornar justamente o atendimento, ãhm já necessitei de atendimento fora do horário, fui atendida, não tendo os produtos, eles te conseguem, tá, não tentam te enfiar outra coisa, até te mostram os mais em conta, mas eu sou uma pessoa que eu gosto, as gurias já sabem que eu não gosto dos genéricos, então sempre que eu tenho uma receita elas não tem te providenciam tal hora que chegou elas te mandam uma mensagem, além de terem um pós venda, não é só na hora da venda, sempre simpáticas, que foi onde elas me conquistaram, então tudo que faz parte do bom atendimento elas buscam praticar ali (Cliente 4).

Na percepção do cliente 5, é possível perceber que as três empresas presam pelo bom atendimento, destacando a farmácia no sentido de sentir-se bem ali, ter atenção dedicada para a compreensão e alcance das suas necessidades, além de que o grupo de funcionários é maravilhoso, zelando por sua satisfação e que, no supermercado, também existe um grupo bom com qualidades positivas frente ao atendimento, como é possível ver em sua consideração:

[...] na farmácia, ali das gurias, eu me sinto muito bem ali, não só pelo relacionamento de amizade, por se conhecer, mas pelo atendimento que elas prestam, das meninas ali, tu chega, tu escolhe, não tem o produto ali ela te oferta outro que faz o mesmo efeito, tanto na linha da beleza como no medicamento, então assim eu me sinto em casa, também na loja tem meninas maravilhosas, que te atendem bem e buscam ao máximo que tu esteja satisfeita ali e no supermercado tem também pessoas ótimas no atendimento, e sempre me receberam bem, sempre me atenderam bem e me deram o retorno que eu precisava, então eu creio que tudo está no bom atendimento ofertado (Cliente 5).

Para finalizar as considerações dos entrevistados, o cliente 6 destaca que os três locais estão de acordo no sentido de atendimento, cada um com sua particularidade, sendo possível perceber que um acaba se elevando frente aos demais, mas todos se destacam na valorização do público externo, aquele que usufrui de seus produtos e serviços. Assim, apresenta-se seu posicionamento:

[...] por exemplo, na farmácia se tu pedir prontamente as gurias que atendem lá vem, se tu pedir um remédio elas te mostram vários tipos, explicam o preço, falam o que cada remédio faz, ou se tu precisar de um outro produto, como perfume vão lá pegam fazem tu experimentar os perfumes, que nem na loja de roupas estão toda hora te pedindo se vai querer ver mais alguma coisa, se ta te servindo, se ta bom se precisa de mais roupas para experimentar, no mercado também o pessoal busca te cumprimentar, ser educado, se precisar de alguma ajuda prontamente vão te ajudar, além de sempre ter um mix de produtos, variedade, qualidade dos produtos, preço, que agregam o serviço prestado, assim são bons atendimentos, todos os três locais tem pessoas capacitadas e que tem uma boa lábia para conversar com a gente e atender bem (Cliente 6).

4.2.6 Forças e fraquezas percebidas

Busca-se elencar fatores relacionados a forças e fraquezas analisadas pelos clientes frente ao serviço prestado pelas empresas destacadas, considerando-se indispensável essas observações pelo fato de se apresentar um feedback verdadeiro por parte dos clientes, possibilitando alinhar essas observações com as observações feitas anteriormente pelas empresas na categoria 1 servindo de complemento para a categoria 3.

O elencado pelo cliente 1, relacionado às forças das empresas analisadas, diz respeito a preocupação em buscar satisfazer suas necessidades e, como ponto fraco, algum momento em que deve haver paciência do cliente e enfrentar fila, como o relato destaca a seguir:

Acredito que de ponto forte é bem essa questão de buscar satisfazer naquilo que tu quer né, sempre buscar te entregar o produto que tu procura, pontos fracos, talvez quando tem muito movimento tem que ficar esperando, enfrentar fila essa questão, mas isso é normal em qualquer lugar que se frequenta, tem que ter um pouco de paciência também como cliente, é bem essa questão talvez ponto fraco por essa questão de ter que enfrentar fila, pois são locais que tem certo movimento, então tu tem que aguardar (Cliente 1).

Os apontamentos destacados pelo cliente 2, quanto às forças, referem-se aos três estabelecimentos, ou seja é referência aqui, os preços facilitados, variedade e qualidade de produtos e o atendimento. Cada empresa, em sua particularidade, apresenta estas características. Além disso, destaca que duas empresas, por possuírem um número maior de funcionários, estão pecando no sentido da conexão entre todos os colaboradores envolvidos no processo de atendimento, pelo fato de alguns funcionários se destacarem no contato com o cliente, e isso transforma-se em fraqueza para essas empresas, é o que segue:

As forças de ambas estão nesse sentido, né, de mix de produtos, preço, (preço dentro dos padrões), então tu consegue comprar na cidade, ah eu vou lá no outro lugar porque aqui ta muito caro vou para outra cidade comprar? não, então relação ao preço tem a qualidade junto, tem o bom atendimento junto, tudo fecha para ti não precisar ir para outro local comprar, ponto fraco acho que mais nesse sentido de talvez a empresa buscar ter mais um contato com os seus funcionários, me refiro a

que tem um número maior de funcionários a gerir, para que tenha um pouco de harmonia na forma de atender de todos sabe, porque as vezes um se diferencia dos demais, porque que esse está se destacando e os outros não? sabe, então verificar naqueles funcionários que tem mais problemas com pessoas, de se relacionar enfim, entende, acho que a empresa buscar ter um olhar mais afinado no sentido de quem está no contato direto com o público né, porque as vezes um se sobressai, se destaca entre os demais, as pessoas preferem ir com tal pessoa, e não com o outro preferem ser atendidos por aquela pessoa e não pela outra, porque , então eu acho que em duas das empresas destacadas acaba acontecendo isso, em alguns momentos (Cliente 2).

O entrevistado 4 faz uma análise mais detalhada em relação às forças e fraquezas de cada empresa individualmente. Primeiramente destaca que o supermercado apresenta, além do bom atendimento, a qualidade dos produtos e preços melhores comparados a outros estabelecimentos desse setor, e, como fraqueza, salienta que, por ser uma empresa que apresenta um número maior de funcionários, acaba tendo dificuldade em ser 100% no atendimento, pelo fato de não serem todos os funcionários que te atendem da mesma forma, permitindo a existência de lacunas no processo de atendimento.

Em relação à farmácia, é relatado somente pontos fortes, como o atendimento e simpatia das funcionárias, e, para a cliente, a empresa é ótima em tudo o que lhe oferece até o momento. Frente a loja, destaca que ultimamente está ausente pelo fato de uma fraqueza identificada no processo de atendimento das funcionárias, relatando que falta uma melhor gestão do grupo de colaboradores para que mais pessoas não tenham essa mesma impressão do estabelecimento, é o que segue em suas considerações:

[...] acredito que o supermercado, se destaca como forças, a qualidade nas mercadorias, o preço, sempre tem um bom preço, comparado a outros, que nem eu disse, tem um bom atendimento, porém alguns casos, uma pequena porção digamos assim, que acabam não sendo 100% no atendimento que a empresa busca entregar, então seria um ponto fraco algumas lacunas existentes ali frente a funcionários que deixam a desejar no momento de te atender, mas assim, não é todas as pessoas, tem aquelas que atendem super bem. Na farmácia, por exemplo tem o diferencial da simpatia das gurias, do atendimento em si, as condições que te colocam ali tanto de pagamento, qualidade de medicamento, enfim e fraqueza para farmácia eu não vejo, para mim é ótima em tudo que me proporciona, também, e a loja, ultimamente vejo ponto fraco no atendimento de algumas funcionárias, há alguns meses eu passei por um momento complicado quando estavam me atendendo, acabaram falhando comigo, me deixando de lado quando precisei, então isso acabou me marcando, e preferi dar um tempo, então acredito que para o momento a fraqueza está também na harmonia da gestão que se tem ali, frente ao atendimento ao cliente, o respeito a pessoa do cliente, claro que tem pontos fortes como variedade, preço, forma de pagamento, mas infelizmente falharam em um ponto importante que é o atendimento, e isso se tornou um ponto que deve ser melhor analisado, talvez possa ter acontecido somente comigo, enfim possa ter “n” explicações , mas no momento essa foi uma fraqueza que a empresa apresentou (Cliente 4).

Como fechamento aos apontamentos dos entrevistados, temos as considerações do cliente 6 que destaca pontos fracos somente para a empresa 2 e 3, no sentido de que, por

serem maiores e apresentarem condições de preços mais baixos, por mais que a maioria das vezes o atendimento seja bom, a empresa se destacaria mais se tivesse preços melhores, além de perceber certa variação entre o modo de atender de um funcionário e outro. Além disso, para a empresa 2, destaca que a variedade de produtos poderia ser mais trabalhada, o que atrairia melhor os clientes. Já para a empresa 1 aponta somente os pontos positivos como atendimento, variedade, atenção não conseguindo visualizar pontos de melhorias. Nesse sentido, seguem os pontos relacionados em sua fala:

[...] vejo que talvez possa ser considerado fraqueza em alguns momentos que seria no mercado e a loja, por serem maiores e terem maior capacidade disso, os preços poderiam ser mais baixos, e se referindo mais a loja poderia ter um pouco mais de variedades de roupas e as vezes nem todas as gurias te atendem da mesma forma, dessa forma acaba que tendo como fraqueza ambas as empresas 2 e 3 também essa questão de diferenças de um funcionário para outro no atender, então vejo esse fato, já na farmácia não tenho pontos a melhorar a meu ponto de vista, tudo está em harmonia, talvez por ser um grupo mais pequeno, então te atendem bem, pois são só três funcionárias, então também tem bastante produtos e se não tem elas conseguem, tem diferenciais das demais, como plantão, enfim, na minha opinião não tem ponto fraco na farmácia, pela atenção que dou não foco tanto nesses pontos (Cliente 6).

4.2.7 Posicionamento frente a dar feedback

O retorno que o cliente oferece frente ao serviço prestado pela empresa é de extrema importância para que o gestor e empresa em si possam avaliar se estão no caminho certo. Aqui, busca-se apresentar o posicionamento do cliente frente ao fato de expor para a empresa críticas ou elogios em relação aquilo que a empresa está entregando para o mercado. A posição dos clientes envolvidos na pesquisa demonstra que, para a realidade analisada, de pequenas empresas e de uma cidade pequena, o costume de se aproximar da empresa e demonstrar o seu posicionamento, seja ele positivo ou negativo, não ser de praxe para amostra de clientes analisadas.

Assim, nos apontamentos do cliente 1, 2 e 6 é possível visualizar que o processo de dar feedback não é algo praticado com espontaneidade pelos entrevistados, destacando que caso a empresa apresentar pontos que não o satisfazem e não são eficazes, simplesmente deixam de frequentar o estabelecimento e esperam que o gestor perceba a sua falta e busque mudar. Além disso, preferem ser neutros, pois acreditam que é responsabilidade de quem presta o serviço zelar por ele, no sentido de saber e buscar conhecer o que é positivo ou não em sua atividade, sendo que as considerações podem ser visualizadas em seus depoimentos:

[...] não costumo ir até a empresa para dar sugestão ou crítica, eu busco sempre que possível ãhm não falar nem para a empresa, nem para outras pessoas, fico na minha,

simplesmente não frequento mais e se é um ponto negativo, a empresa vai perceber isso com o tempo, através da minha falta ali, se sou cliente a bom tempo (Cliente 1).

[...] costume não falar nada, eu busco sempre ficar para mim , se eu não gosto do atendimento, se eu não gosto do produto, se eu não gosto do que tem ali, eu simplesmente, da forma que estão se postando ali, eu simplesmente não vou mais e acho que isso é o que mais pesa, né se tu tem a rotina de estar sempre nestes locais e daqui a pouco tu não vai mais, o gestor, se no caso, é um bom gestor vai perceber que tu não está mais indo ali, e vai se perguntar, o porquê que tu não está indo mais, o que que a gente falhou, onde é que a gente errou, eu acho que esta ai o ponto que a empresa tem que se antena e buscar ver qual é o ponto que está pegando, onde é que ele , a empresa está errando, enfim (Cliente 2).

Olha sinceramente eu não gosto de dar opinião nem ruim e nem boa, eu prefiro ficar neutro, que nem, cada um sabe do serviço que faz e tem que zelar e presar por ele, né, eu prefiro não opinar nessa área de serviço (Cliente 6).

Em relação a esse ponto, os clientes 3, 4 e 5 demonstram que, em alguns momentos, quando se sentem mais à vontade, ou seja, quando percebem certa abertura dada pela empresa e funcionários, buscam demonstrar a sua posição frente ao que lhe é positivo ou não. Então é fato analisar que para os três entrevistados o fator que levam eles a dar esse retorno para empresa depende muito do quão confortável eles se sentem em relação ao estabelecimento e o quanto a empresa busca se conectar com eles para que ele tenha essa proximidade, conforme seguem seus apontamentos:

[...] em relação a procurar a empresa não costumeo expor minha opinião, mas assim óh me sinto mais à vontade para falar aos funcionários, quando vejo coisas que não me agrada eu procuro falar (Cliente 3).

[...] assim, óh na farmácia, a gerente sabe que gosta da empresa, sempre quando posso falo, tanto que é uma empresa menor e assim a proximidade é maior de contato sabe, da loja não relatei o fato de não ir mais, preferi assim, no mercado, já cheguei e expus minha opinião para o gestor, também pelo fato de ir mais, e ter essa liberdade, no caso em função até do açougue, vou relatar que é bem o setor que deu o problema, que tem funcionário lá que não tem muita vontade de atender de te mostrar outro produto, é o que tá ai e deu, as vezes tu solicita um produto, ele ta nem ai , daí tu acaba meio fugindo, só por obrigação, tu ser atendida por ele, sabe comentei com o chefe, ele disse assim, ah tá perto de sair, então eles sabem também né (Cliente 4).

[...] da questão do elogio realmente, esporadicamente se me sinto bem para isso eu faço elogios ou críticas, por exemplo esse tempos eu fiz um elogio ali para a farmácia, ali das gurias, eu me sinto muito bem ali, não só pelo relacionamento de amizade, por se conhecer, mas pelo atendimento que elas prestam , das meninas ali, tu chega, tu escolhe, não tem o produto ali ela te oferta outro que faz o mesmo efeito , tanto na linha da beleza como no medicamento, então assim eu me sinto em casa inclusive já elogiei as funcionárias para dona, e até as gurias ficaram emocionadas, por que elas disseram que geralmente recebem críticas das pessoas, mas não ouve um elogio, né , então eu elogiei sim. Nas demais não me expus, em nenhum momento, talvez falte isso realmente, mas como disse na farmácia por ser local menor, tu te sente mais à vontade, sabe, mas assim tem meninas maravilhosas na loja e no mercado também tem funcionários muito bons, claro com suas particularidades, eu acho que também é uma falha da minha parte, mas assim que eu tiver uma oportunidade, vou procurar me expor mais, sempre é bom esse retorno acredito, para mudança ou positividade para empresa (Cliente 5).

4.2.8 Avaliação frente ao serviço recebido

Em complemento às demais subcategorias, busca-se aqui elencar, através do olhar dos clientes, seu posicionamento e avaliação frente ao atendimento e serviço prestado pelas empresas em destaque, ou seja, buscando elucidar, a partir de pontos de 0 a 10, para satisfação e atendimento num geral em que as empresas se encontram. Essa avaliação feita servirá de base para que possa dizer na Categoria Inicial 3, se vai ou não ao encontro com o que as empresas acreditam estarem transmitindo ao externo. Essa subcategoria é de extrema importância, pois embasa o problema de pesquisa que deu origem ao trabalho desenvolvido.

Em relação as empresas destacadas que eu frequento, assim a farmácia acredito que está muito bem nesse sentido de atendimento, educação, cortesia e buscar te satisfazer tanto no produto como nos serviços, então nota 9, para a loja assim, tudo soma no sentido de bom atendimento, as gurias atenciosas, a maioria, mas acho que se for fazer um balanço, e, média de 8 e no mercado, assim num geral de setores e atendimento como um todo, também uns 9, assim tudo conspira mais para positivo (Cliente 1).

Eu acho que realmente a farmácia dá para dar uns 9 por que as gurias são muito boas mesmo, pelo fato delas terem parece mais sensibilidade em conhecer o cliente que elas têm, o mercado acho que dá para dar uns 8, por que assim óh varia, tem funcionários com diferenças negativas na forma de te atender, o mercado não está num padrão, que tu te sente bem sendo atendido por qualquer um dos colaboradores, mas num outro sentido geral que já falei está bem, mas tem algumas coisas que interferem né. E para loja também acho que uns 8 que também tem esses empecilhos que as vezes acabam atrapalhando, né, acho que só pelo fato de ter, preferência de ir com um e com outro funcionário, já interfere na total realização daquela empresa, e em tu estar totalmente satisfeito com aquele estabelecimento, e já toca no atendimento (Cliente 2).

Como ponto de avaliação das empresas, a farmácia, eu dou 10, pois simplesmente não tenho nenhum ponto a reclamar, o mercado eu dou uns 7 até pela questão do contato não se tem tanto contato sabe, e de um departamento para outro varia a forma de te atenderem, então atrapalha um pouco, e a loja uns 8, por questão de preço, as vezes tu ter de acabar esperando muito para atenderem e ter que voltar outro dia, devido a movimento e não vencem te atender como merece, sabe, claro que entendo isso, mas atrapalha de ser excelente, entende (Cliente 3).

Avaliação, olha eu dou 10 para farmácia, uns 8 para o mercado, por que como eu disse não são todos, nem tudo está em harmonia, e uns 6 para loja, por que a loja também tem as legais, não são todas as pessoa, mas tem muito a melhorar e evoluir, por esta questão e valorizarem os que tem mais, avaliam a pessoa pela casca, e não pelo conteúdo (Cliente 4).

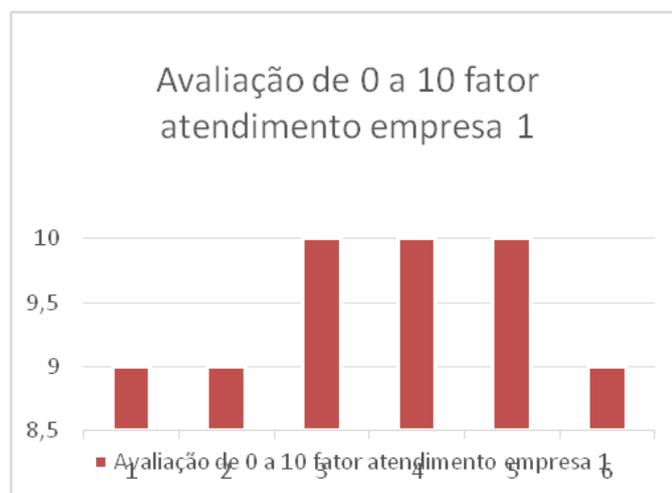
Assim, no meu ponto de vista como já deixei claro, por questão de lealdade comigo mesma sabe, em relação a avaliação do atendimento 10 para farmácia tudo maravilhosamente harmonioso nesse sentido, enfim e na loja e supermercado assim, uns 8 por que realmente, alguns setores e funcionários falta harmonia em relação a

importância do bom atendimento, simpatia, carisma sabe, então, me posto assim em relação a esse ponto (Cliente 5).

Para as três empresas, no mercado na posição de 08 pois tens alguns deslizes a vezes, minoria mas afeta, loja 08 também nesse sentido de alguns erros interno cometidos no atendimento, e para farmácia 09, pois é mais positivo os pontos em relação ao trabalho delas (Cliente 6).

Para uma melhor visualização do exposto nos comentários acima, buscou-se organizar os dados em gráficos que demonstram a avaliação separadamente. Em um primeiro momento, temos três gráficos que representam individualmente a variação das notas elencadas pelos 6 clientes para a Empresa 1, Empresa 2 e Empresa 3, referente à avaliação, que varia de 0 a 10. Em um segundo momento, apresenta-se um gráfico que demonstra o comparativo das médias das notas elencadas pelos 6 clientes para as três empresas e, conforme é possível perceber, a Empresa 1 destaca-se com 38%; seguida da Empresa 3, com 32%, destacando que alguns pontos precisam ser repensados na empresa; e a Empresa 2 com 30% que lhe credencia a que mais precisa de melhorias. Desta forma resultam os seguintes gráficos:

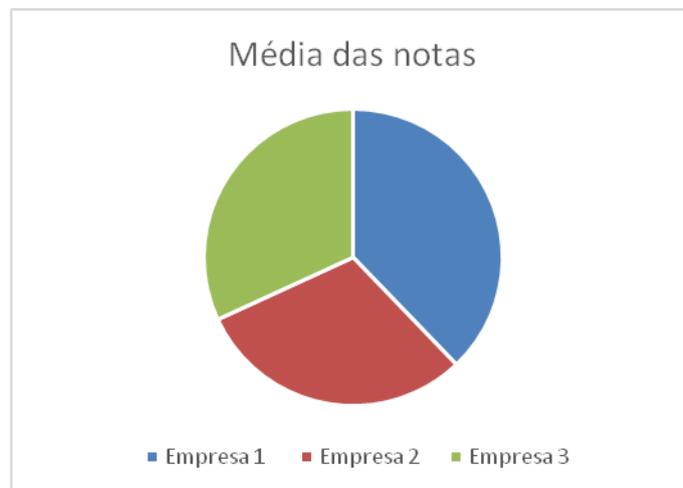
Gráfico 1 - Avaliação individual de cada empresa





Fonte: Elaborado pela autora

Gráfico 2 - Média das avaliações das três empresas



Fonte: Elaborado pela autora

4.3 CATEGORIA INICIAL 3 E SUAS SUBCATEGORIAS

Com o propósito de contemplar a categoria inicial 3, que objetiva apresentar um comparativo da visão dos gestores e dos clientes das empresas destacadas neste estudo, utilizou-se como base para se chegar a esta categoria 3 o objetivo geral da pesquisa que é compreender se a percepção do cliente em relação ao atendimento oferecido equivale com o que a empresa entrega. Assim, para se chegar a esta última categoria de análise, foram

elencadas outras duas categorias iniciais, quais sejam a 4.1 e a 4.2, que apresentaram pontos relacionados à visão do gestor e do cliente. Nesta categoria 4.3 trabalhou-se em apresentar uma única subcategoria, a 4.3.1, que irá demonstrar, por meio de um quadro comparativo vinculado às subcategorias da categoria inicial 4.1 e 4.2, na qual serão utilizadas aquelas que apresentam pontos de conexão e alinhamento entre o que o gestor da empresa expôs e o que seus clientes demonstraram. Dessa forma, ficará mais claro o entendimento e visualização de quais pontos estão alinhados e poderá se responder ao problema de pesquisa que engloba este estudo, que é verificar se existe alinhamento entre o que é percebido pelo cliente e o que é entregue pela empresa no que tange o atendimento.

4.3.1 Pontos de alinhamento entre gestor e cliente

Através das análises feitas anteriormente nas categorias 4.1 e 4.2, notou-se pontos de destaques em que se pode correlacionar o posicionamento do gestor e do cliente. Assim, apresenta-se no quadro 5 o comparativo apontado referente as subcategorias elencadas anteriormente, e, logo após, busca-se apontar os pontos de alinhamento ou não de cada empresa destacada no estudo.

Quadro 5 - Comparativo da percepção de gestor e cliente

GESTORES	CLIENTES
4.1.4 Reflexão sentido e aplicação do atendimento	4.2.3 Fator que resulta em insatisfação
	4.2.4 Sentido de bom atendimento
4.1.5 Consciência de seu diferencial e melhorias	4.2.2 Diferencial percebido nos estabelecimentos
4.1.7 Retorno do cliente frente ao atendimento	4.2.7 Posicionamento frente a dar feedback
4.1.8 Avaliação e percepção interna do serviço prestado	4.2.5 Percepção do atendimento recebido
	4.2.8 Avaliação frente ao serviço recebido

Fonte: Elaborado pela autora

A primeira comparação realizada se refere ao posicionamento de gestores e clientes frente às questões que envolvem o atendimento, ou seja, a reflexão dos gestores frente a aplicação do atendimento em sua gestão e a importância dada a essa questão. Da mesma forma, sob o viés dos clientes, a observação de fatores que sob suas percepções interferem no bom atendimento e aqueles pontos que sob seu ponto de vista somam para que se tenha um atendimento de qualidade procedem as interpretações e posteriormente cruzamento dos pontos que se alinham.

Para os gestores analisados, Gestor 1, Gestor 2 e Gestor 3, o processo de atendimento ao cliente é como um todo de muita relevância para seus negócios, apesar de afirmarem a dificuldade de conseguir ser 100%, pois acreditam que a percepção de seus clientes frente a esse ponto varia de pessoa para pessoa e, muitas vezes, torna-se difícil o trabalho de conseguir com que seus funcionários compreendam da mesma forma o que lhes é passado em relação ao atendimento e ao cuidado que se deve ter com o cliente que frequenta o estabelecimento.

Como complemento a isso, relatam que buscam trabalhar com o atendimento muito além da entrega do produto e estar disponível para o cliente, tendo carisma, dando atenção, conversando, ou seja, tornando o momento de contato do cliente com a empresa muito mais que uma simples negociação, mas cativando o cliente no sentido que ele se sinta bem acolhido ali e queira voltar novamente. Aponta-se também o fato da paciência do lado do gestor e funcionários com os acontecimentos negativos e desafiantes do dia a dia que envolvem o trabalho com o público, ter positividade com as críticas recebidas e utilizá-las da melhor forma possível como ponto de crescimento, pois o pensamento deve estar que em se tratando de atendimento ao cliente nunca se está totalmente positivo, sempre há o que refletir e melhorar.

Buscando olhar sob a perspectiva dos clientes envolvidos neste processo de análise comparativa, apontam-se fatores que resultam em insatisfação e satisfação relevante ao atendimento. É possível perceber que, em relação a fatores que, se realizados pelas empresas, resultam em insatisfação, destaca-se o fato da empresa e as pessoas envolvidas no processo de atendimento não terem a consciência da importância do cliente para o negócio e não valorizar, não se importar com sua presença ao frequentar o estabelecimento, ou seja, não serem simpáticos, lhe destinando a atenção merecida.

Dessa forma, a realização de um mal atendimento e a entrega de um serviço de má qualidade resulta de funcionários mal humorados, infelizes e fechados colaborando para que se tenha um atendimento ruim, ou seja, a insatisfação relacionada a má qualidade do

atendimento está totalmente ligada ao erro na escolha da pessoas destinadas a estarem na linha de frente e em contato direto com os clientes.

Da mesma forma, busca-se apresentar a perspectiva dos clientes frente aos fatores que resultam em um bom atendimento e em satisfação por sua parte quando realizados e percebidos pelas empresas. O principal ponto destacado é a atenção disposta pelos colaboradores envolvidos no processo de atendimento, ou seja, a disponibilidade demonstrada em buscar compreender as suas necessidades, cativando, sendo simpáticos e buscando satisfazer suas necessidades oferecendo uma experiência que seja positiva e que o faça retornar.

Como interpretação comparativa aos pontos trazidos por gestores e clientes, é possível destacar que os gestores, em partes, estão alinhados com o que os clientes observam em relação ao atendimento, ou seja, tem presente a consciência dos pontos elencados pelos clientes e buscam ter como pilares do atendimento a atenção e respeito pela figura do cliente.

Porém é possível apontar a presença da dificuldade que é lidar com pessoas e o quão difícil torna-se alinhar as expectativas da empresa com as expectativas dos clientes, pois envolve um trabalho que depende de mais pessoas, além do gestor, que devem estar conectados com os clientes também.

A segunda análise comparativa se refere a reflexão do gestor e a posição dos clientes frente aos diferenciais existentes, ou seja, se os três posicionamentos estão de acordo. É possível verificar que o gestor 1 relata plena consciência da dificuldade em ser 100% em tudo, mas busca se adequar e ter paciência com o cliente pois acredita que o diferencial se encontra na busca pela melhoria, adequação às necessidades de seu cliente e nas diferenças positivas que busca realizar dia a dia, pois é esse fato que mantém o seu negócio de portas abertas.

. O posicionamento e transparência do gestor 2 reflete sua consciência frente ao que observa de melhorias que devem ser trabalhadas no grupo de funcionários, denotando, assim, que a gestão precisa se enquadrar em alguns pontos específicos já observados pelo gestor, como melhor conhecimento de seu cliente e de suas necessidades. Sob o prisma do gestor 3, percebe-se plena consciência dos diferenciais presentes em sua gestão e negócio, atentando-se à satisfação do cliente, além da reflexão de pontos específicos de melhoria que busca trabalhar.

Na sequência, apresenta-se o enfoque dos clientes entrevistados frente aos diferenciais percebidos. Os apontamentos do cliente 1 destacam, com maior enfoque, a sua percepção frente ao diferencial que percebe na farmácia e na loja, pelo fato de presarem pela simpatia e atendimento de suas necessidades. Os clientes 2 e 4 apresentam, sob seu ponto de

vista, que as empresas transmitem uma semântica de bem-estar e tranquilidade, sob a ótica do cliente 4, principalmente a farmácia, pois busca trabalhar com o todo que envolve o atendimento, ou seja, buscam estar sempre dispostos a atender. E os clientes 5 e 6, destacam que o que percebem nos estabelecimentos e que se destaca na maioria dos três é, em primeiro lugar, o bom atendimento, o carisma, a cordialidade e a tranquilidade que envolve grande parte dos funcionários que trabalham nas empresas.

É possível correlacionar que os clientes, na sua maioria, analisam que as empresas possuem diferenciais que as destacam e são pontos importantes que os fazem frequentar cada uma delas. Ou seja, apesar da percepção frente aos diferenciais, sofre certa variação de um cliente para outro, como é o caso da percepção do cliente 1 e Cliente 4, que destacam, principalmente, os diferenciais em relação à farmácia. Os demais clientes analisados apresentam que todas as empresas buscam trabalhar em harmonia no sentido do atendimento, estando dentro do esperado.

Como contraponto ao relatado, as empresas destacam que, no seu individualismo, buscam esforçar-se para apresentarem dia a dia diferenciais que as mantenham ativas com relação a seu cliente e sua satisfação, buscando, assim, observar seus pontos fracos e de melhorias e poder trabalhar, dia a dia, para que os pontos necessários sejam melhores apresentados.

Com relação ao alinhamento deste ponto, a percepção dos clientes frente aos diferenciais existentes como um todo é clara sob a perspectiva do cliente, pois se verifica nos relatos de mais de um entrevistado pontos positivos frente as empresas, podendo-se dizer que as empresas, apesar de não serem tão conhecedoras da perspectiva de seus clientes, estão alinhadas no sentido de reconhecer que carregam princípios que as diferenciam e que só o fato de reconhecer pontos que devem ser melhorados já destaca que a empresa é conhecedora de suas atitudes e se esforça para ser totalmente eficaz no que tange o cliente e sua satisfação.

Como terceiro ponto de investigação comparativa, apresenta-se o posicionamento dos gestores frente ao retorno do cliente ao serviço prestado, no sentido de críticas e elogios e a posição dos clientes em relação ao que a empresa entrega diariamente.

É conveniente relatar, em relação a isso, que os gestores têm o conhecimento da importância do retorno e a opinião do cliente frente ao serviço prestado, tanto é que, de maneira mais informal, esse retorno acontece em alguns momentos, porém esse feedback acaba não sendo tão significativo como deveria ser e isso faz com que as empresas não estejam totalmente conectadas com seus clientes, pois não se tem aberto um canal de

comunicação para que os clientes se sintam à vontade e abertos para tornarem normal esse tipo de atitude.

Frente ao posicionamento dos clientes envolvidos na pesquisa, demonstra-se que para a realidade em destaque na pesquisa, o fato de se aproximar da empresa e demonstrar o seu posicionamento, realizar o retorno, seja ele positivo ou negativo, não costuma ser demonstrado por todos entrevistados.

Em relação às considerações trazidas a essa questão é possível destacar que existem falhas na comunicação entre as empresas e clientes, ou seja, conforme a empresa, não demonstram a existência de qualquer abertura ou canal de comunicação com o cliente, nem mesmo que de forma mais informal. Como consequência, se tem que a maioria dos sujeitos que frequentam o estabelecimento não se sentirão a vontade para exporem suas opiniões.

Sendo assim, aponta-se que o retorno do cliente ocorre esporadicamente quando percebe preocupação do gestor em ser conhecedor de seu posicionamento frente à empresa, desta forma, alguns pontos de conexão entre empresa e cliente poderiam apresentar melhores considerações se essa proximidade entre um e outro fosse melhor desenvolvida.

Na última análise comparativa, busca-se apresentar as avaliações do atendimento e serviço prestado feitas internamente pelos gestores relacionando ao que acreditam estar entregando ao cliente e a percepção dos clientes frente ao atendimento e serviço recebido, sendo assim, destaca-se que os três gestores, em suas particularidades, declaram pontos importantes frente a gestão da empresa e ao que busca entregar diariamente ao cliente, no sentido de atenção, simpatia, respeito, variedade, preço, atendimento das necessidades e busca pela satisfação.

Vale ressaltar que, mesmo cientes do que acreditam ser grandioso na sua gestão e serviço entregue, é claro verificar a humildade de todos em ter a consciência de que nem tudo está perfeitamente alinhado, pois destacam fraquezas existentes e o quão difícil torna-se atingir 100% da satisfação dos clientes e fazer essa avaliação interna, identificando se está acertando ou não, visto que cada cliente é diferente e percebe o atendimento e o serviço prestado pela empresa de forma distinta. Assim sendo, os três gestores se avaliam com nota 8, ou seja, acreditam estarem no caminho certo, mas têm em mente que nem tudo está perfeito e que se tem muito caminho pela frente.

Sob o ponto de vista dos clientes, é possível destacar que a média descrita pelos clientes colocam a Empresa 1 em destaque, pelo fato de receber 9,5 na avaliação realizada pelos 6 clientes, ou seja, os princípios de bom atendimento e satisfação do cliente estão melhores destacados em relação a esta empresa. Além disso, o gestor se avalia com nota 8,

desta forma a avaliação dos clientes demonstra que a empresa está superando as expectativas dos clientes, fato esse que lhe destaca entre as demais empresas analisadas.

Em sequência, temos a Empresa 3, apresentando como média 8, o que lhe credencia uma avaliação que está de acordo com a expectativa exposta pelo gestor, demonstrando que a empresa está dentro do esperado pelos clientes, nem a mais nem a menos, mas no equilíbrio necessário. Evidente que alguns pontos precisam ser reavaliados pelo gestor, pois sempre é bom estar além das expectativas do cliente, o que é uma tarefa difícil e depende da harmonia de todo um grupo, mas se pode considerar válida a existência de conexão entre empresa e cliente o suficiente para que coloque a empresa em segunda posição de destaque.

Na posição 3, quanto a média da avaliação feita pelos clientes, temos a Empresa 2 com uma média 7,6, ou seja, uma avaliação um pouco abaixo da descrita pelo gestor que destacou a nota 8. A partir da avaliação dos clientes, pode-se dizer que a Empresa 2 está abaixo do esperado por eles e, para a amostra analisada, por algum motivo, não se atingiu total satisfação frente ao atendimento. Assim, falta para a empresa se alinhar com as necessidades dos clientes, ou seja, a conexão entre empresa e cliente tem alguma lacuna que deve ser investigada pelo gestor no sentido de realizar melhorias e essa resposta só se consegue indo atrás dos clientes e obtendo deles o feedback e observação do que necessita ser melhorado.

Como ponto de complemento às observações realizadas neste comparativo de alinhamento entre as empresas destacadas e clientes, é importante trazer pontos de algumas passagens descritas pelos clientes que reafirmam o fato da empresa 1 se destacar nas avaliações feitas.

Nas considerações dos clientes 3, 4 e 5, percebe-se destaque para as atitudes positivas frente ao atendimento prestado pela farmácia, como, por exemplo, o cliente 3 que, apesar de destacar positividade no atendimento prestado pelas empresas, enfatiza a atenção e simpatia do atendimento recebido na farmácia, demonstrando maior destaque a esse estabelecimento. Claro que todas têm pontos a somar frente ao atender o cliente, porém uma se destaca perante a outra.

Ainda, a cliente 4, subjetivamente, destaca a farmácia como melhor representatividade no que diz respeito ao atendimento e reforça pontos íntimos ligados a esta empresa, como atenção, simpatia, busca da satisfação, pós-venda, preocupação com o cliente, atendimento fora do horário. Como complemento, na perspectiva do cliente 5, é possível perceber que, por mais que demonstre que as três empresas atentam-se ao bom atendimento, o destaque da farmácia e de suas atribuições frente a servir ao cliente se sobressai, no sentido de

sentir-se bem no estabelecimento, perceber atenção dedicada a compreensão e alcance das suas necessidades, além de destacar a conexão do grupo de funcionários que presam por sua satisfação.

Sendo assim, chega-se a consideração final da análise do comparativo entre o alinhamento do que o gestor acredita estar entregando e o que o cliente está recebendo. Justifica-se, então, que a empresa 1 está mais alinhada com as expectativas de seus clientes do que as demais. Pelo fato que, na avaliação externa, a média das notas expostas supera o exposto pelo gestor, destacando-se que a empresa, dentre as analisadas, é a que mais se destacou por meio das análises realizadas até aqui. E que, apesar da humildade da gestora em acreditar que jamais se consegue atingir 100% dos clientes e o quanto é difícil satisfazer as pessoas quando se trabalha em contato direto com elas, é possível demonstrar, após todas as reflexões e análises anteriormente expostas, que, para o estudo proposto, apenas uma empresa superou as expectativas dos clientes e está totalmente alinhada à percepção de seus clientes nas questões que envolvem o atendimento e a entrega de um serviço eficaz.

A seguir, como fechamento da pesquisa realizada, apresentam-se as considerações inerentes à pesquisa realizada, além do destaque de pontos importantes elencados durante a realização deste estudo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como principal objetivo compreender se a percepção do cliente frente ao atendimento oferecido equivale com o que a empresa entrega. A partir disso, para se chegar a um resultado ao final das análises, buscou-se entrevistar gestores e clientes de três distintos estabelecimentos comerciais de uma pequena cidade da região da Quarta Colônia, com o intuito de obter material para que, através da aplicação do método de análise de conteúdo, se conseguisse analisar a subjetividade de suas percepções e, assim, se chegasse a um resultado frente a existência ou não de alinhamento entre o que um entrega e o que o outro recebe em relação ao atendimento.

As análises foram divididas em três categorias iniciais: a primeira delas se relaciona ao posicionamento dos três gestores frente às questões que envolvem o atendimento e a satisfação de seu cliente final; a segunda, refere-se ao posicionamento dos seis clientes frente ao atendimento recebido; a terceira delas visa contemplar o objetivo proposto, no sentido de analisar comparativamente as percepções para poder apresentar a existência ou não do alinhamento entre as percepções de gestores e clientes frente a essas questões.

Sendo assim, torna-se de grandiosa importância ressaltar alguns pontos analisados nas categorias elencadas, como, por exemplo, o fato dos gestores das empresas mostrarem-se proativos em torno da valorização de seu cliente final, ao demonstrarem-se conhecedores de que o cliente é o ativo mais importante do negócio e que, se não existir o cliente, jamais se pode considerar a existência e bom desenvolvimento da empresa. Além do mais, foi possível atentar ao fato que os três gestores ressaltam a dificuldade que é conseguir atingir 100% do público ao qual atende. Nota-se a existência de lacunas no ponto de vista dos gestores quanto a total compreensão e satisfação das necessidades da grande massa de clientes.

Além do elencado, salienta-se o fato das empresas demonstrarem não ter, em seus negócios, a presença de um canal de comunicação que lhes aproxime de seu cliente final, possibilitando maior facilidade do cliente em expor seu posicionamento frente a gestão do negócio. E é esse fator que acaba resultando em não conexão entre todas as empresas destacadas no sentido de perceberem o que é necessário mudar e o que se está conseguindo ser positivo no modelo de gestão adotado, fato que permite verificar a existência de lacunas na relação entre empresa e cliente, pois não se consegue, ainda, olhar com exatidão o que possivelmente o cliente espera da empresa.

A partir dessas informações, percebeu-se, através de intensa análise em cima de subcategorias elencadas para cada uma das três categorias iniciais, que apenas uma empresa possui total alinhamento entre o que acredita ser entregue pelo grupo de colaboradores com o que realmente é recebido por seus clientes. Esse resultado se obteve por meio do entrelaçamento e comparação entre o posicionamento avaliativo do gestor e dos clientes analisados, percebendo-se que a avaliação feita pelos clientes superou a expectativa do gestor que se avaliou com nota inferior da percebida pelos clientes.

Concluiu-se, então, que a satisfação desses clientes frente ao atendimento prestado por essa empresa está além do esperado e é positiva para a amostra de clientes utilizados. Através da interpretação advinda do estudo das categorias e subcategorias, pode-se chegar a esse momento e afirmar que, quanto a problemática desenvolvida nesta pesquisa, o alinhamento entre gestores e clientes existe somente para a realidade de gestão de uma das empresas, ou seja, para o modelo de gestão adotado na empresa em destaque o alinhamento se sobressai.

Além disso, é possível também concluir que o alinhamento das expectativas da empresa com as necessidades dos clientes em relação ao atendimento depende muito do modelo de gestão que se adota e do quanto os princípios da empresa estão voltados para o cliente. Isso é possível analisar sob a ótica destacada pela gestora em seus relatos presentes na primeira categoria, que aponta que busca trabalhar diariamente em sua equipe a importância que o cliente tem para o negócio. Cabe ressaltar que a pesquisa apresentada neste trabalho reflete a realidade e ótica particular das empresas analisadas, não cabendo generalizar às demais, pois os resultados encontrados apresentarão vieses diferentes em outros contextos.

Ressalta-se a importância que este estudo teve tanto para os gestores e seu grupo de colaboradores, quanto para os clientes envolvidos nesta pesquisa, justificando-se que o desenvolvimento do tema exposto neste estudo se desencadeou devido a uma inquietação da autora enquanto estudante do curso de Administração que percebeu, ao longo de sua trajetória acadêmica e profissional, a importância de se trabalhar com uma problemática que envolve a proximidade entre cliente e empresa.

Salienta-se que o atendimento ao cliente surgiu como um ponto de análise entre essa relação, que muitas vezes é guiada pelo histórico negativo que se tem. A partir do momento que esta pesquisa tocar em algum ponto de reflexão e melhoria nos gestores envolvidos na pesquisa e naqueles que terão contato com ela, torna-se válido todo o esforço dedicado em analisar a complexa relação formada por gestores e clientes.

Assim sendo, sugere-se para demais estudos que possam ser feitos sobre o mesmo viés que o trabalho se conecte às empresas de porte maiores e em concordância com uma amostra maior de clientes, e que seja dedicado um período maior de tempo para investigação e análise das subjetividades expostas.

Acrescenta-se que é interessante que se realize este estudo com período de tempo mais amplo para que se possa verificar os resultados obtidos e que, após algum tempo, se realize os mesmos questionamentos, no sentido de poder verificar se, depois de apresentado o caminho que deve ser trilhado nessa relação, os resultados serão os mesmos, ou se obterá melhores feedbacks em sentido de um melhor atendimento, uma maior conexão entre colaboradores do negócio e a importância do alinhamento das necessidades de todos, tornando-se algo mais valorizado pelas empresas.

REFERÊNCIAS

- ALBRECHT, Karl. **Revolução nos serviços**: como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes. 4ª ed. São Paulo: Pioneira, 1992.
- BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Almedina, 2007.
- COBRA, Marcos. **Estratégia de Marketing de Serviços**. São Paulo, 2001.
- COSTA, Ariana de Sousa Carvalho. **Qualidade do Atendimento ao cliente**: Um grande diferencial competitivo para as organizações. Revista de Iniciação Científica, v. 02, n. 02, 2015. Disponível em <https://www.cairu.br/riccairu/pdf/artigos/2/10_QUALIDADE_ATEND_CLIENTE.pdf>. Acesso em mai. de 2019.
- COUTINHO, Elcio. **Revolução no Atendimento ao Cliente**. 2 ed. Curitiba: Linarth, 1994.
- CORRÊA, Henrique L. **Gestão de Serviços**: Lucratividade por meio de operações e de satisfação dos clientes, São Paulo: Atlas, 2002.
- DUARTE, Rosália. **Pesquisa qualitativa**: Reflexões sobre o trabalho de campo. Cadernos de Pesquisa, n. 115, p. 139-154. Disponível em: <www.scielo.com.br>. Acesso em: mai. 2019.
- FIGUEIREDO, A. M. B. et. al. **Pesquisa científica e trabalhos acadêmicos**. Chapecó: Arcus Indústria Gráfica Ltda., 2012
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa Social**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GRAMIGNANO, Elvio. **Marketing para pequenas e médias empresas**. Psicologia da Organização, 2 ed. São Paulo: Foil, 2009.
- KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**: A edição do novo milênio. 10 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- LAS CASAS, A. L. **Qualidade total em serviços**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- LEBOEUF, M. **Como conquistar clientes e mantê-los para sempre**. São Paulo: Harbra, 1996.
- LOBOS, Julio. **Encantando o cliente**: externo e interno. 8 ed. São Paulo: J. Lobos, 1993.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MATTAR, Fauze Najib. **Administração de varejo**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011

MENEGHETTI, Antonio. **A capacidade do Líder**. Psicologia da Organização, 2ed. São Paulo: FOIL, 2009.

MENEGHETTI, Antonio. **A Psicologia do Líder**. 5 ed. Recanto Maestro, RS: Ontopsicológica Editora Universitária, 2013.

MENEGHETTI, Antonio. **Psicologia Empresarial**. São Paulo: FOIL, 2013.

MYNAIO, Maria Cecília de Souza. **Pesquisa Social: Teoria, Método e Criatividade**. 28. Ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2009.

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

RIBEIRO, Olívio Mendes. **Qualidade no atendimento ao cliente como estratégia competitiva**, 2007. Dissertação (Mestrado em Gestão de Empresas). Disponível em: <<http://www.portaldoconhecimento.gov.cv/bitstream/10961/142/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20do%20Mestrado%20de%20O1%C3%ADvio%20Mendes%20Ribeiro%20-%20Cabo%20Verde%20-%20edi%C3%A7%C3%A3o%2020042005.pdf>>. Acesso em: mai. de 2019.

ROSA, Jânia A, M, G da. **Atendimento ao cliente como diferencial competitivo: ênfase na qualidade do atendimento bancário**, 2007. Programa de Pós-Graduação em administração, UFRGS. Disponível em <<https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/13967/000649407.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em abr. de 2019.

SILVA, C. R.; GOBBI, B. C.; SIMÃO, A. A. **O uso da análise de conteúdo como uma ferramenta para a pesquisa qualitativa**: descrição e aplicação do método. Organizações Rurais & Agroindustriais, v. 7, n. 1, 2005.

STAUSS, Anselm. **Pesquisa qualitativa: Técnicas e Procedimentos para o desenvolvimento de Teoria Fundamentada**. 2 ed. Porto Alegre: Artmed, 2008.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

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

APÊNDICE A – ROTEIROS DE ENTREVISTA

ROTEIRO DE ENTREVISTA I GESTORES

1. Nome e profissão, e fale um pouco de sua formação.
2. Apresente pontos que considera importantes em relação ao setor que você gerencia, e um pouco da história da empresa.
3. Em sua experiência diária de trabalho no comércio. Dificuldades e oportunidades que vivencia ao trabalhar com pessoas?
4. Gostaria que descrevesse qual o significado do CLIENTE para você como gestor e a importância que ele tem para sua empresa?
5. Como gestor o que define por atendimento?
6. Em relação ao Atendimento ao Cliente, como essa questão é visualizada por você gestor, e como as questões que envolvem o atender ao cliente são trabalhadas na sua equipe de colaboradores?
7. Existem ferramentas na empresa, como treinamento da equipe, reuniões, para melhorar o atendimento e reforçar os demais colaboradores da importância da satisfação do cliente final?
8. Quais ações busca realizar para manter o cliente ativo em sua empresa não procurando a concorrência?
9. Comente um ponto forte de sua empresa que acredita ser diferencial para os clientes? E um ponto que pensa que deve ser melhorado para a satisfação de seu cliente?
10. O cliente costuma dar elogios, reclamar e dar sua opinião em relação a empresa?
11. Existem espaços ou ações na empresa voltados para que o cliente expresse sua opinião frente aos serviços prestados, de sugestões, reclame?
12. Fazendo uma reflexão de sua empresa, da gestão, como avalia no ponto de bem atender ao cliente de 0 a 10. Justifique sua escolha.
13. Por fim, como visualiza que o atendimento de sua empresa é visto pelo cliente, ou seja o que busca entregar diariamente chega e é percebido por seu cliente final? Comente.

ROTEIRO DE ENTREVISTA II CLIENTE

1. Nome, profissão, LEMBRANDO QUE, as questões tratadas referem-se especificamente ao atendimento de 3 empresas do comércio da cidade, as respostas devem ser com um olhar a esses três estabelecimentos.
2. Qual o principal ponto que faz você ser cliente dos três estabelecimentos citados e buscar retornar sempre que possível, não migrando para outra empresa do mesmo setor?
3. Defina um ponto que considera indispensável para que esteja satisfeito do serviço prestado pelos estabelecimentos comerciais destacados?
4. Percebe preocupação dos profissionais, funcionários das três empresas citadas em buscar serem simpáticos e lhe satisfazerem? Comente alguma experiência
5. Qual sua percepção do atendimento prestado em cada uma das três empresas destacadas? Comente
6. Relate pontos fortes e fracos que visualiza em cada uma das empresas analisadas?
7. Para você o que significa ser Bem atendido em uma empresa?
8. Na sua percepção de cliente, as empresas descritas presam pelo bom atendimento e por sua satisfação em primeiro lugar. Comente esse fato
9. Na sua percepção de cliente, o preço interfere em sua satisfação?
10. Em algum momento já deixou de frequentar algum dos três estabelecimentos descritos? Se sim qual motivo o levou a tomar essa atitude?
11. Me defina um ponto que faz você não voltar a determinado estabelecimento?
12. Costuma deixar de frequentar o comércio local para comprar em estabelecimentos fora? Se sim o que leva você a tomar essa atitude?
13. Percebe alguma diferença ou semelhança no atendimento de cada uma das empresas destacadas?
14. Você costuma dirigir-se até a empresa para dar sugestões, elogios, ou alguma crítica? Justifique o motivo de sua atitude.
15. O atendimento prestado pelos funcionários é padronizado, todos são simpáticos e buscam lhe atender bem, ou varia de funcionário para funcionário? Comente essa situação
16. Por fim de uma nota de 0 a 10 para as três empresas analisadas no sentido do Atendimento.

APÊNDICE B - TCLE

<h3>TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO</h3>

ATENDIMENTO AO CLIENTE: ANÁLISE DO ALINHAMENTO ENTRE O QUE É ENTREGUE PELA EMPRESA E O QUE É ESPERADO PELO CLIENTE

Pesquisador(a) Responsável: Marlise Ilois Flores

Professor(a) Orientador(a): Prof^a Dr.^a Juciane Corrêa

Instituição: Antonio Meneghetti Faculdade

Telefone para contato: (55) 99634-4516

Endereço eletrônico para contato:

marliseiloisflores@hotmail.com

Jucisevero@bol.com.br

Local da coleta de dados: Nova Palma- RS

Nome do Entrevistado: _____ Idade: _____ anos

RG _____.

Prezado(a) Entrevistado(a): Você está sendo convidado (a) a participar da pesquisa intitulada:

ATENDIMENTO AO CLIENTE: ANÁLISE DO ALINHAMENTO ENTRE O QUE É ENTREGUE PELA EMPRESA E O QUE É ESPERADO PELO CLIENTE, de
responsabilidade da Pesquisadora Marlise Ilois Flores.

É relevante que você responda aos questionamentos propostos na entrevista de forma voluntária, espontânea, e que tenha liberdade para expor seus posicionamentos. Antes de confirmar sua participação na coleta de dados da presente pesquisa é de suma importância que você compreenda as informações e procedimentos estabelecidos para a realização e aplicação do instrumento de coletas. Sendo responsabilidade do pesquisador(a) responder todas as suas dúvidas antes de sua decisão em fazer parte da presente pesquisa. Você tem o direito de desistir de ser participante da pesquisa a qualquer momento, sem nenhuma penalidade .

Objetivo do estudo de pesquisa: O presente estudo visa compreender se a percepção do cliente em relação ao atendimento oferecido equivale com o que a empresa entrega. Nesse sentido pode-se destacar que é objetivo primordial a

compreensão das percepções de gestor e cliente em relação ao atendimento prestado. Vale salientar que apartir da interpretação das entrevistas aplicadas, busca-se compreender se existe alinhamento entre os anseios de ambos e se tem complementariedade entre o que é entregue pelo gestor e o que é esperado pelo cliente.

Procedimentos Utilizados - A participação de você entrevistado, será de grande valia pelo fato de ser complemento necessario para o instrumento da presente pesquisa, será necessario somente responder aos questionamentos propostos na abordagem das entrevistas, desta forma, é importante destacar que é muito importante sentir-se a vontade para responder aos questionamentos, além disso, salienta-se que serão entrevistas de forma individual, garantindo a sua liberdade em expressar-se , além de garantir a pesquisador(a) maior atenção aos detalhes unicos descritos por cada entrevistado.

Benefícios Oriundos – A partir da colaboração em participar da pesquisa, você estará contribuindo para a sociedade como um todo, pois é a partir das respostas colhidas, que demais gestores vão se analisar e verificar se existe por parte dele a proatividade ou não, em ir em busca do cliente e do seu feedback frente a empresa, e para o cliente a oportunidade de mostrar para mais individuos que ele é muito valioso para qualquer negócio que ele faça parte , que ele tem voz, e sua voz é sim importante para o crescimento e melhoria da empresa.

Riscos – A sua participação como sujeito da entrevista não representará qualquer risco de ordem física para você. Porém vale salientar que se caso você sinta algum desconforto de ordem emocional, o pesquisador(a) se compromete em arcar com as devidas responsabilidades para reparar qualquer dano sofrido.

Sigilo – Ressalta-se que as informações obtidas através dos questionamentos propostos na entrevista, tem a privacidade garantida pela pesquisador(a) responsável, além disso, é garantido a não identificação dos sujeitos da pesquisa.

Eu _____, portador do
RG _____ declaro estar ciente e de acordo com as informações anteriormente expostas e estou ciente em participar como voluntário da pesquisa acima descrito, assinando assim o presente consentimento em duas vias, ficando sob minha posse uma delas.

Restinga Seca _____, de _____ de _____.

Assinatura do pesquisado

Pesquisador(a) responsável