

**FACULDADE DE CERES -FACERES**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**LETÍCIA ALVES CINTRA**

**ATENDIMENTO AO CLIENTE NO SETOR VAREJISTA**

**CERES-GO**

**2014**

**LETÍCIA ALVES CINTRA**

**ATENDIMENTO AO CLIENTE NO SETOR VAREJISTA**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado à FACERES – Faculdade de Ceres, como requisito à obtenção de nota no 8º período do Curso de Administração.

Orientador: Prof. Leonardo Paulo Arantes.

CERES-GO

2014

**LETÍCIA ALVES CINTRA**

**ATENDIMENTO AO CLIENTE NO SETOR VAREJISTA**

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado pela banca examinadora para a obtenção do título de Administrador pela FACERES – Faculdade de Ceres, em:

Ceres-GO, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2014.

**BANCA EXAMINADORA:**

---

Orientador: Prof. Leonardo Paulo Arantes

Faculdade de Ceres

---

Professor:  
Faculdade de Ceres

---

Professor:  
Faculdade de Ceres

Reservo, nesta página, um especial agradecimento a DEUS pela graça de concluir com êxito esse curso; A todos os meus familiares que, incondicionalmente, me apoiaram nessa empreitada: especialmente a meus pais – Adarildo e Roselita – e a meu amado esposo – Daniel Cintra - pela credibilidade e companheirismo dando-me a oportunidade de realizar o meu sonho de fazer um curso superior; Aos amigos e professores que, solidariamente, compartilharam comigo seus conhecimentos. E a meu orientador, Professor Leonardo Paulo Arantes, sem cuja orientação persistente e cuidadosa, este trabalho não teria sido realizado.

*A Deus: “porque teu é o reino, o poder e a glória para sempre” (Mateus 6. 13).*

*O colaborador treinado e motivado serve o cliente, resultando na qualidade total de atendimento que, supera o preço, o produto, o serviço.*

*Paulo Eduardo Dubiel*

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>10</b>
<b>CAPÍTULO I .....</b>	<b>12</b>
<b>1. ATENDIMENTO AO CLIENTE: UM BREVE HISTÓRICO.....</b>	<b>12</b>
1.1 Rebuscando as origens, vislumbrando o futuro.....	13
1.2 Qualidade no atendimento: conceitos e abordagens.....	15
<b>CAPÍTULO II.....</b>	<b>20</b>
<b>2. O PAPEL DO ADMINISTRADOR NA TAREFA DE ATENDER BEM O CLIENTE</b> <b>.....</b>	<b>20</b>
2.1 Problemas X Oportunidades em favor do atendimento com qualidade .....	20
2.2 O marketing pessoal como ferramenta para o bom atendimento .....	23
<b>CAPÍTULO III .....</b>	<b>28</b>
<b>3. OS DESAFIOS DO ATENDIMENTO NO SETOR VAREJISTA.....</b>	<b>28</b>
3.1 Gestão de Recursos Humanos para o serviço varejista .....	29
3.1.1 Atração escolha de funcionários.....	30
3.1.2 A responsabilidade social como mecanismo de atração ao cliente .....	33
<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>36</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>38</b>

## RESUMO

Este trabalho aborda a questão da qualidade no atendimento ao cliente como uma dimensão importante na construção de identidades e interesses daqueles que trabalham com esse mercado. Para tanto, serviu-se de autores como Churchil Jr e Peter (2010), Kotler e Keller (2006), Waugh (2005), Sarquis (2009), entre outros para validar a hipótese de que a qualidade no atendimento determina o sucesso ou o fracasso da empresa. Para dar conta de responder a pergunta-problema – a fidelidade do cliente está atrelada à qualidade do atendimento que lhe é prestado? - foi feita uma análise conceitual do tema com uma retrospectiva histórica buscando entender a dinamicidade do conceito por força das tendências ditadas pelo mundo tecnologizado. Buscou-se traçar as características que compõem o perfil do atendente identificando as estratégias de atendimento com maior probabilidade de conferir excelência à qualidade do atendimento. Os resultados da pesquisa (bibliográfica) evidenciaram que pelo fato de os desejos e as necessidades dos clientes estarem em constantes mudanças, os autores reconhecem a necessidade de realizar pesquisas periodicamente para verificação da expectativa dos clientes para, então, poder satisfazê-los.

**Palavras- Chave:** Cliente, Atendimento com qualidade, Marketing.

## **ABSTRACT**

This paper addresses the issue of quality in customer service as an important dimension in the construction of identities and interests of those who work with this market. Therefore, poured authors like Churchill Jr and Peter (2010), Kotler and Keller (2006), Waugh (2005), Sarquis (2009), among others to validate the hypothesis that the quality of care determines the success or the failure of the company. To account for answering the question-problem - customer loyalty is tied to the quality of care being provided? - Was made a subject of conceptual analysis with a historical retrospective seeking to understand the dynamics of the concept under the trends dictated by technologized world. We attempted to trace the characteristics that make up the attendant's profile identifying the care strategies most likely to give excellence to the quality of care. The results of the research (literature) showed that because of the desires and customer needs are constantly changing, the authors recognize the need to conduct research periodically to check the expectation of customers to then be able to satisfy them.

**Key-words:** Customer, service quality, marketing.

## INTRODUÇÃO

Uma revisão minuciosa da literatura sobre o tema aqui apreciado chama a atenção para as novas formas de gestão de produtos e serviços com vistas a promover a qualidade no atendimento ao cliente. Isto porque as inovações desenhadas pela política de gestão no contexto das últimas décadas situaram a qualidade total no centro dos interesses de um novo cliente cujo perfil se encaixa nos moldes elaborados pelo mundo globalizado. Por isso, a pergunta-problema que guiou a pesquisa realizada para culminar neste trabalho monográfico se ocupou em analisar as condições em que esse profissional construiu sua identidade, as mudanças sofridas por esta tarefa e a política que lhe dá o respaldo nessa última hora.

Uma primeira reflexão mostra que sem a participação das pessoas as empresas não seriam capazes de produzir bens e serviços. Por isso, todo este trabalho tem foco nesse recurso tão importante sobre o qual está estreitamente ligado o significado do termo qualidade. Para surtir esse efeito, perseguiu-se os seguintes objetivos: Geral – estabelecer estratégias, planejamentos, técnicas de venda para prestar um atendimento diferenciado e eficaz aos clientes, e manter um relacionamento saudável entre gestão e funcionários para que possam trabalhar em equipe e objetivos e metas traçados pela empresa. Específicos – entender como deve ser feito o atendimento ao cliente de modo a fidelizá-lo à empresa; conhecer as principais dificuldades enfrentadas pelas empresas para atender com qualidade seus clientes; diagnosticar problemas e possíveis soluções para garantir o atendimento com qualidade; e estudar a realidade atual do mercado nesse novo contexto político-social.

Assim, este TCC foi elaborado com três capítulos distintos, porém interdependentes cuja linha mestra é o ser humano. Preliminarmente foi feita uma pesquisa bibliográfica onde elaborou-se um breve histórico sobre a temática com ênfase nas expectativas criadas pelo mundo dos negócios e a necessidade de um atendimento cada vez mais qualificado. Através deste primeiro capítulo observou-se, panoramicamente, o crescimento do setor de atendimento como elemento propulsor das relações comerciais que marcaram o mundo dos negócios sempre com o olhar voltado para o futuro.

Em rápidas palavras, historicizou-se os padrões para o atendimento a clientes em diferentes épocas. Todo esse percurso feito alertou para a necessidade de se preparar, em qualidade individual, para enfrentar os novos modos empresariais propostos pela lógica capitalista em que instrumentos tecnológicos de última geração ditava as palavras de ordem.

Para a elaboração do segundo capítulo, debruçou-se sobre o papel do administrador como responsável por identificar os problemas e oportunidades no interior da empresa. Nele

foi discutida a necessidade de um planejamento estratégico para o desenvolvimento de um trabalho de atendimento com qualidade buscando responder perguntas como: qual é o nosso negócio e qual deveria ser?, quem são nossos clientes e quem deveriam ser?, em que área de competências somos excelentes?, entre outros questionamentos.

Salientou-se, também, nesse capítulo, a importância do marketing (pessoal) como ferramenta para que o funcionário possa aprimorar seus talentos, competências e habilidades e, por conseguinte, tornar-se um atendente qualificado. Sua necessidade dentro das empresas justifica-se pela forte concorrência que as empresas estão enfrentando.

O terceiro capítulo, por sua vez, apresenta o papel dos varejistas na adição de valor na cadeia que vai dos produtores aos consumidores, onde há, inicialmente, uma definição das terminologias “varejo”, “varejista”, seguida de uma breve discussão sobre o papel do varejista na criação de valor às trocas tornando-as mais agradáveis. Para finalizá-lo foram sugeridas estratégias de gestão de recursos humanos destacando o recrutamento e seleção de pessoas para o exercício do ofício aqui em foco. Apontou-se, ainda, as tendências sociais que favorecem a construção de uma responsabilidade social que muito contribui para atrair cliente para o negócio varejista.

Por fim, há a conclusão de todas as investidas feitas nos três capítulos, apontando para o fato de que a busca pela excelência no atendimento ao cliente aparece como condição essencial nos dias atuais. Atender os anseios dos clientes superando suas expectativas torna-se prioridade para as organizações. Logo, qualidade consiste em alcançar os resultados desejados pela empresa e simultaneamente encantar àqueles que consomem seus produtos e/ou serviços. Assim sendo um produto ou serviço de qualidade é aquele que atende perfeitamente, de forma confiável, acessível, segura e no tempo certo, às expectativas do cliente.

## CAPÍTULO I

### 1. ATENDIMENTO AO CLIENTE: UM BREVE HISTÓRICO

Como se sabe, os modos de produção, as diferenças culturais e étnicas, as fontes de riqueza, os sistemas de poder estão mudando de forma radical, conjunta e abrangente como nunca antes. Nesse rápido e constante movimento, o indivíduo não tem escolha e nem como fugir, e a única opção é preparar para enfrentá-lo. Está-se falando do excitante, frenético e enfadonho mundo dos negócios, ou seja, do mundo real.

Falar do mundo dos negócios, hoje, é falar de revoluções. E tal como a descoberta do fogo, a domesticação dos animais e a entrada na era da agricultura, assim ocorreu com o mundo dos negócios, a vida das empresas: sem que as pessoas dessem conta do que estava acontecendo, um novo sistema foi sendo estabelecido.

É possível afirmar que o mundo da tecnologia e da informação produziu efeitos similares às Revoluções Industriais nessa área de trabalho. E se assim o for, poder-se-á afirmar com Dertouzos (1997) que estamos vivendo a “Terceira Revolução Industrial”.

Certo é que se está vivendo hoje uma nova lógica e nela as empresas são obrigadas a lidar com o novo sob risco de serem eliminadas do mercado se assim não o for. A crença do historiador R. J. Forbes (COHEN, p. 17, 2011) é que as transformações provocadas por esta Terceira Revolução” seja similar às transformações provocadas pelas históricas Revoluções na Indústria em nível mundial.

No caminho para essa nova mentalidade, não há modelos do passado que possam ser copiados, exigindo uma aprendizagem nova por parte dos que trabalham com essa nova ordem. Nesse contexto surgiu a figura do cliente como peça-chave das empresas e o discurso sobre a importância do capital humano para a atividade do atendimento com qualidade. Neves (1993, p. 274) afirma que “o discurso da área de recursos humanos faz apelo à qualidade pessoal, ao esforço individualizado de cada trabalhador pela busca de seu crescimento profissional”.

“Novas práticas em criação de produtos e inovação tecnológica, relacionamentos com clientes, logística, marketing, captura e incentivo de talentos, avaliação financeira, relações com a comunidade, liderança” (COHEN, 2011) passaram a ser as palavras de ordem dentro das empresas. A simples existência de uma empresa pressupõe que ela tenha um mercado e um produto ou serviço a oferecer a seu cliente.

No bojo dessa nova economia, atender as expectativas criadas pelo mundo dos negócios exigiu a inserção de um elemento decisivo: o atendimento com qualidade ao cliente. Todavia, é bom que as empresas tenham em mente a rapidez das mudanças com que deverá lidar. Cohen (p. 28, 2011) lembra que “o que há de diferente nesta entrada de novo milênio é que o tempo encurtou. Mudanças que apareciam em gerações agora surgem de um ano para outro”. Uma breve análise do fator tempo desenha o perfil da preocupação que as empresas tiveram, ao longo dos anos, com seus clientes e como satisfazer a necessidade destes garante a permanência da empresa no mercado.

A conscientização dos consumidores sobre os seus direitos e a competição cada vez maior entre as empresas fazem do atendimento ao cliente uma função estratégica dentro das empresas, no topo de qualquer programa de qualidade. Para quem entra na área, as oportunidades são crescentes (ANDRADE, 2000, p. 394).

### **1.1 Rebuscando as origens, vislumbrando o futuro**

Castro (1993, p. 213) diz, em artigo para a Revista Educação e Sociedade, que “é amplo e antigo o dissenso acadêmico em torno da questão da qualificação”.

Em 1946, a Organização Internacional de Padronização foi formada em Genebra, na Suíça. Essa organização determinou padrões para o atendimento a clientes. A primeira reunião em Londres, nesse mesmo ano, foi um sucesso, com um total de 65 participantes de 25 países.

A década de 60 foi pródiga em formulações relativas ao nexos entre qualificação e trabalho, diante da iminência da nova revolução tecnológica que se anunciava, conforme Castro (1993, p. 213).

Nos anos 70, este debate ganhou um novo colorido e intensidade, movido por estímulos provenientes tanto do mercado econômico da concorrência intercapitalista, como das novidades tecnológicas. Castro (1993, p. 214) denominou essa década de “os anos da bravermania”. A pedra de toque de Braverman (1974 *apud* CASTRO, 1993, p. 214) alertava para a necessidade de se preparar, em qualidade individual, para enfrentar os novos modos empresariais propostos pela lógica capitalista.

Ao findar a década de 80, porém, quando o governo brasileiro elaborou um programa a fim de estimular iniciativas nas áreas de qualidade, muitas empresas adotaram com mais vigor as novas formas de organização. Tais políticas deram-se num contexto de exigência no

nível do mercado internacional com o objetivo principal de tornar os produtos mais competitivos e por isso com mais qualidade, e olhando para as necessidades do consumidor.

Dos programas de qualidade difundidos no Brasil, o TQC (Controle de Qualidade Total) foi o modelo mais aceito por vários setores de produção. De acordo com Neves (1993), o objetivo principal do TQC é a satisfação total do cliente que deve preencher três quesitos fundamentais: qualidade intrínseca, preço acessível, qualidade no atendimento. Para ela ...

A qualidade intrínseca diz respeito ao produto ou serviço e resulta da concepção do projeto, dos insumos, da fábrica e também da adequação ao uso; o preço acessível deve ser compatível com o poder aquisitivo da clientela-alvo; e o bom atendimento, cujo objetivo é conseguir a quantidade certa, no lugar certo e no tempo certo (NEVES, 1993, p. 269).

Na verdade, os anos 1980 trouxeram os eletrônicos à tona. Agências como o Instituto de Qualidade nos Serviços, que fornecia treinamentos de atendimento ao cliente desde 1971, desenvolveram mais treinamentos, livros e vídeos. Os dispositivos de treinamento e pesquisas online em sites também ganharam muita popularidade.

No entanto, só a partir de 1990, surgiu essa tendência que coloca o cliente e suas necessidades como o foco de todas as decisões de negócios. Nessa década, as empresas focaram mais em dar retorno aos clientes e começaram a dar brindes por sua fidelidade. Pontos no cartão de crédito, ofertas de dinheiro pelos bancos pela abertura de contas e milhas para os viajantes fiéis são apenas algumas das ofertas usadas para aumentar as vendas. A internet possibilita ainda mais opções para as empresas melhorarem o serviço ao cliente.

O conjunto de medidas adotadas a partir de então objetivando a qualidade total sedimentou uma nova forma de encarar o atendimento ao cliente que, dia após dia exigiu do mercado métodos e técnicas cada vez mais criativas para que o cliente seja fiel às empresas oportunizando que estas continuem no mercado. Andrade (2000, p. 395) coloca que “a crescente conscientização dos direitos do consumidor, a preocupação cada vez maior das empresas com a qualidade e a satisfação do cliente e o processo de globalização tornaram os serviços de atendimento ao cliente uma tendência irreversível”.

Todavia, é necessário, para que se entenda melhor essa nova lógica, que percorramos alguns conceitos e abordagens em torno da questão.

## 1.2 Qualidade no atendimento: conceitos e abordagens

Vivemos, como se pode observar, em tempos de ressignificação do formato de todas as áreas de trabalho e de seus profissionais em função das constantes mudanças ditadas pelo mundo da tecnologia e da globalização da economia. Nesta intensa e paradoxal atmosfera de inovações exigidas pela modernidade, muitas mudanças na prestação de bens e serviços têm sido sugeridas e o recurso humano tornou-se o elemento efetivador de tais mudanças.

Na verdade, os profissionais é que fazem com que tudo, dentro de seus respectivos espaços de trabalho, de fato, aconteça. Com efeito, pode-se afirmar que a chave para o sucesso das organizações está nas pessoas.

Ao longo dos anos evidenciou, nesse novo palco, a expressão “atendimento com qualidade”, fazendo-se necessário compreender o significado das palavras atendimento e qualidade.

Ferreira (2000) em seu mini dicionário afirma que atender significa,

1. Dar ou prestar atenção. 2. Tomar em consideração; deferir. 3. Atentar, observar. 4. Acolher com atenção ou cortesia. 5. Atender. 6. Escutar atentamente. Para o termo qualidade, o autor listou os seguintes significados: 1. Propriedade, atributo ou condição das coisas ou das pessoas que as distingue das outras e lhes determina a natureza. 2. Superioridade, excelência de alguém ou de algo. 3. Dote, virtude. 4. Condição social, civil, jurídica, etc... (FERREIRA, 2000, p. 71).

Todavia, diante de tudo que o mundo exige para o setor de atendimento, o significado aureliano, embora sendo amplo, não abarca o real significado dessas terminologias, fazendo-se necessário analisar o que pensam alguns teóricos que se debruçaram sobre o assunto no intento de conhecer a influência da qualidade no atendimento e sua relação com a lucratividade do negócio envolvido.

Um dos grandes desafios que pode ajudar a explicar sobre as definições do atendimento é o temperamento do cliente. Tratamos com cliente de vários tipos de temperamento: calmos, nervosos, estressados, parados, agitados; cliente que já têm sua opinião própria e não aceita nenhum tipo de opinião; cliente que necessita da opinião do vendedor para poder levar o produto.

Segundo Godri (1994, p. 59) "Atendimento é sinônimo de empatia e atenção".

Se se leva em conta a opinião de Kotler (1991, p. 83) de que “a qualidade do atendimento que oferecemos pode determinar o sucesso ou o fracasso de um negócio”, vê-se a

necessidade de atenção dobrada no tipo de temperamento do cliente. Para Campos (2004) “qualidade é aquilo que atende perfeitamente, de forma confiável, de forma acessível, de forma segura e no tempo certo as necessidades do cliente”. É bom lembrar com Elizabeth Thompson: "O cliente tem sempre razão".

Para Juran (1997), qualidade está ligada às características do produto que vão ao encontro das necessidades dos clientes e, dessa forma, proporciona a satisfação em relação ao produto. Deming (1990), por sua vez, define qualidade como perseguição às necessidades dos clientes e homogeneidade dos resultados do processo. Para ele, a qualidade deve visar às necessidades do usuário, presentes e futuras. Crosby (1979 *apud* Garvin (1992), atribui à qualidade a conformidade com as exigências, ou seja, cumprimentos dos requisitos exigidos pelo cliente. Já Neves (1993) coloca que qualidade é aquilo que é o mais econômico, útil e que satisfaça o consumidor. Gianesi (1994, p. 196) define qualidade como sendo o grau em que as expectativas do cliente são atendidas/excedidas por sua percepção do serviço prestado.

Teoricamente pode parecer fácil falar, explicar, entender o atendimento ao cliente, mas na prática, atender o cliente com qualidade é algo muito complexo. Isto porque, não raro, o cliente influencia a organização a criar uma situação de trabalho que lhe propicie a satisfação e o alcance de seus desejos pessoais. Do contrário, o cliente prefere procurar outra empresa que lhe ofereça algo melhor.

Além disso, há que se considerar que os funcionários também são clientes da organização, embora em caráter interno. Marques (1997) lembra que o cliente interno é aquele que trabalha na empresa, é o nosso Diretor, gerente, chefe, colega de trabalho e até o que faz o cafezinho.

Esse universo da clientela é extremamente importante para a empresa, haja vista que sem os atendentes, as empresas não podem produzir produtos e serviços. “O atendimento estabelece, dessa forma, uma relação de dependência entre o atendente, a organização e o cliente” (CARVALHO, 1999, p. 233).

Ao tratar desse triângulo básico, a saber, atendente (cliente interno), empresa e cliente, Souza e Frenhani (*apud* CHIAVENATO, 2010, p. 26) lembram que toda a dinâmica que se dá na esfera do atendimento, salvaguardando esse tripé ora mencionado, “... o cliente é o principal objetivo do negócio [...]”.

Considerando que não é possível definir um padrão de qualidade para um serviço ou produto sem ouvir o que o cliente quer, por ser esse cliente uma pessoa única e, portanto, portadora de necessidades diferentes, cuja satisfação exige produtos e serviços também diferentes, a organização deve procurar conhecer cada vez mais os seus clientes. Para isso, é

bom que estabeleça uma estreita comunicação com ele e envolva todos os elementos da empresa nessa relação comunicacional.

O aperfeiçoamento da comunicação passa pelo conhecimento de si (cliente interno) e compreensão do outro (cliente externo). Nesse tocante, Giansesi (1994, p. 79) lembra que "a formação das expectativas do cliente (...) depende, entre outros fatores, da comunicação transmitida aos consumidores".

Para Lacerda (2005), procurar satisfazer o cliente implica antes de qualquer coisa descobrir seus desejos, necessidades, exigências, satisfações de forma a manter o cliente permanentemente. Não basta apenas oferecer produtos de qualidade, mas sim um atendimento também com qualidade. Afinal, os clientes estão cada vez mais dispostos a pagar mais por serviços de qualidade.

Ao concordar com Lacerda (2005), torna-se possível levantar com CETEB (2004) alguns quesitos que podem conferir maior qualidade ao atendimento:

- ✚ É preciso considerar que o cliente está sempre em primeiro lugar;
- ✚ Lembrar que a qualidade está relacionada à expectativa e à satisfação do cliente;
- ✚ Incorporar a idéia de que o cliente sempre está com a razão;
- ✚ Saber ouvir com atenção todas as queixas do cliente;
- ✚ Colocar para o cliente todos os recursos e as alternativas disponíveis dentro da empresa;
- ✚ Não protelar as soluções para o cliente;
- ✚ Ter segurança naquilo que diz ao cliente;
- ✚ Ser sutil ao argumentar com o cliente;
- ✚ Falar de forma clara com o cliente, evitando distorções na comunicação;
- ✚ Falar de forma gentil com o cliente, usando expressões como: por favor, por gentileza, quer deixar algum recado, posso ser útil, etc;
- ✚ Usar de sinceridade com o cliente evitando falsas informações;
- ✚ Tratar, no local de trabalho, apenas de assuntos relativos as suas atividades profissionais, evitando tornar público os seus problemas pessoais;
- ✚ Dar prioridade aos clientes que necessitam de atendimento especial: idosos, gestantes, deficientes, etc;
- ✚ Ter tranquilidade e serenidade para administrar situações de descontentamento com o cliente;
- ✚ Lembrar que o cliente é peça importante no sucesso ou fracasso da empresa.

Todos esses quesitos estão relacionados ao fato de que, independente de suas necessidades e antecedentes, os clientes esperam ser tratados por atendentes que tenham sempre atitudes positivas e que os trate com cortesia e respeito. Mais que isso, o cliente espera que se faça por ele qualquer coisa além do normal, por isso

..., funcionários de atendimento ao cliente são profissionais responsáveis por atender as necessidades, queixas e exigências dos clientes das empresas, solucionar problemas imediatamente quando possível ou encaminhá-los aos setores adequados para a busca de uma solução. (...) para tanto, os funcionários devem conhecer bem a empresa na qual trabalham, seus produtos, os serviços oferecidos e o segmento no qual atua. A atuação do profissional de atendimento tem impacto direto ou indireto na imagem e resultados da empresa (ANDRADE, 2000, p. 394).

Outrossim, não se pode esquecer que o aumento da concorrência e a elevação do nível de exigência dos clientes têm levado as empresas a buscarem cada dia mais a satisfação do cliente.

Segundo Giansi (1994, p. 198), o principal objetivo da organização é o de ser melhor que a concorrência no aspecto de desempenho. Não obstante, o bom atendimento, a qualidade do produto também é levada em conta pelo cliente. Esses quesitos (qualidade no atendimento e no produto oferecido), são assegurados pelo TQC (Controle da Qualidade Total) visando garantir a satisfação das necessidades do cliente mediante o controle da qualidade.

O controle de qualidade total consiste na criação de uma vantagem competitiva sustentável, através do constante aprimoramento do processo de identificação e atendimento das necessidades e expectativas dos clientes quanto aos produtos e serviços requeridos, e da utilização eficiente dos recursos existentes de modo a agregar o máximo de valor ao resultado final (CAMPOS, 2004. p.14).

Fato é que a qualidade no atendimento influencia a fidelidade do cliente. Lodi (1978, p. 13) afirma que “o homem é a chave da solução dos problemas de qualidade e competição”. Desse modo, o trabalhador vem se tornando o principal parceiro das empresas. Para isso, os funcionários da linha de frente da empresa deve traçar estratégias que definam as políticas da empresa na tentativa de atender as necessidades do cliente e, por conseguinte, manter a empresa no mercado. Os diferenciais da prestação de serviços devem estar relacionados à qualidade do atendimento ao cliente.

As políticas da empresa não podem se isentar de um planejamento que garanta um relacionamento saudável entre os prestadores de serviços (diretor, gerente, chefe, colega de

trabalho, auxiliar de serviços gerais) da organização. O trabalho em equipe é de suma importância. Conhecer a missão da empresa, seus valores e objetivos, suas estratégias e metas é fator indispensável para o sucesso da empresa.

O trabalho de avaliação do desempenho do funcionário, bem como de toda a organização da empresa também é fundamental. É a avaliação dos procedimentos internos da empresa que permite que suas estratégias sejam implementadas. Hoje, mais que nunca, é preciso buscar a praticidade no atendimento ao cliente.

## CAPÍTULO II

### **2 O PAPEL DO ADMINISTRADOR NA TAREFA DE ATENDER BEM O CLIENTE**

As mudanças provocadas pela intensificação da concorrência para o mundo dos negócios e a direção de um novo modelo de organização empresarial estão presentes por toda parte e colocam na ordem do dia um amplo leque de problemas. Isto porque, o contexto de crise, recessão, desemprego e instabilidade econômica a que teve início esse processo, dificultou a introdução das formas mais democráticas e participativas que esse novo modelo exigiu.

Assim sendo, pode-se afirmar sem hesitação que toda empresa tem problemas. O atendimento com qualidade ao cliente deve passar pela solução de tais problemas. O atendimento ao consumidor de produtos ou serviços, isto é, o trabalho de vendas pode ser uma forma de resolução de problemas do cliente. Com efeito, é necessário que o administrador da empresa detecte os problemas da empresa. Waugh (2005, p. 53) pontua que “a identificação de problemas pode ocorrer de muitas formas durante a fase de descoberta e diferenciação da venda”. Desse modo, é possível afirmar que o atendimento com qualidade está estritamente ligado à identificação e solução de problemas.

#### **2.1 Problemas X oportunidades em favor do atendimento com qualidade**

Em uma empresa considera-se problema a situação existente que se difere da situação desejada, que, aliás, é muito comum no interior das empresas. Todavia, um problema pode disfarçar uma oportunidade, bem como uma oportunidade pode gerar um problema. Isto exige do administrador habilidade para identificar os problemas e descobrir as oportunidades. Segundo Drucker (2002), quatro situações orientam os administradores para a identificação dos problemas, a saber: existência de um desvio em relação à experiência do passado; desvio em relação a um plano determinado; a chegada de problemas trazidos por outras pessoas para dentro da empresa; e competidores com melhor desempenho que o da empresa.

Um grande problema enfrentado pelos administradores está centrada na confiabilidade da definição do problema. Isto porque nem sempre é claro se uma situação enfrentada pelo administrador representa um problema ou uma oportunidade, sendo necessário conceituar estes termos. Drucker (2002) deixa claro que, independente da absorção – ou não – desses conceitos, os bons resultados devem surgir da exploração das

oportunidades: “as oportunidades são as chaves para o sucesso organizacional e gerencial da empresa” (DRUCKER, 2002, p. 53).

Para definir uma situação como problema ou oportunidade, os administradores precisam planejar estrategicamente a administração da empresa. Esse planejamento é de suma importância para o sucesso da empresa, podendo este ser de dois níveis hierarquicamente organizados: os planos estratégicos projetados para cumprir os objetivos amplos da organização e os planos operacionais com a finalidade de implementar as atividades do dia-a-dia. Os primeiros, afirmam Drucker (2002) “comunicam a visão panorâmica da empresa, a longo prazo e os últimos, uma visão particular, a curto prazo”. Em outras palavras, são, respectivamente, objetivos gerais e específicos.

Ambos os aspectos do planejamento são vitais para o processo administrativo, pois carregam os objetivos mensuráveis e alcançáveis que proporcionam senso de direção, focalizam os esforços, guia os planos e decisões e, além disso, ajudam a empresa a avaliar seu processo.

A etapa seguinte do trabalho passa pelo crivo do processo formal do planejamento cujos passos analisam o que a empresa tem e o que ela quer, em que a missão, os valores e objetivos, estratégias e metas são elaborados como resposta à perguntas como: qual é nosso negócio e qual deveria ser?, Quem são nossos clientes e quem deveriam ser?, Para onde estamos indo?, Que vantagens/desvantagens competitivas temos? E em que área de competência somos excelentes?

Estabelecidos os objetivos e conhecidas as estratégias, a empresa estará apta a elaborar uma lista dos fatores que lhe são cruciais em cada momento. Essa elaboração concreta dos objetivos e estratégias permitem que a empresa identifique as forças e fraquezas, as oportunidades e ameaças em relação aos seus competidores atuais e futuros. O passo seguinte é prever resultados. Essa previsão depende da estabilidade/instabilidade da empresa, havendo a possibilidade – ou não – de mudar a estratégia.

Todos os planos são dinâmicos, não documentos gravados na pedra. Esteja preparado para obter oportunidades inesperadas. Todos os planos começam com a estratégia pretendida. Entretanto, as circunstâncias provarão que certas ações não funcionam. Outras circunstâncias darão origem a oportunidades que você não considerou. Com um plano dinâmico, sua estratégia concebida terá um final feliz (WAUGH, 2005, p. 06).

Prosseguir com a estratégia ou mudá-la deve ser baseada na possibilidade de enfrentar hiatos de desempenho na empresa. Porém, não se pode esquecer que o controle estratégico é a resposta para duas perguntas básicas, a saber: a estratégia está sendo implementada conforme planejamento? e, a estratégia está alcançando os resultados pretendidos?

É esse monitoramento das estratégias que esclarece o papel do administrador lhe dando visibilidade dentro do planejamento e da empresa.

Uma pergunta que espreita o âmago das decisões do administrador, segundo Drucker (2002), é “o que você defende?”. A resposta a esta pergunta aponta para o produto final da empresa: o cliente. Entra aqui a figura do atendente dentro da empresa; aquele que faz o corpo a corpo com o cliente. E, embora sendo subalterno a uma hierarquia, é ele peça-chave para o estrategista dar à empresa melhor posição possível no campo competitivo, sobretudo contra concorrentes atuais ou potenciais.

Sarquis (2009, p. 11), afirma que há diversos tipos de falhas que afetam a satisfação do cliente e cita alguns mais frequentes entre os quais estão:

quantidade reduzida de pessoal de atendimento, falta de cortesia no tratamento dos clientes, morosidade na realização das tarefas, não cumprimento dos prazos de entrega, burocracia nos procedimentos de serviço, falhas no agendamento das reservas de clientes e negligência em relação às necessidades dos clientes.

Por isso, torna-se crucial o trabalho em equipe. O relacionamento do administrador, bem como do chefe executivo, do gerente, e daquele que atende diretamente o cliente externo deve assumir feição de parceria, inclusive com os fornecedores e consumidores. Leite (1993) fala de diminuição dos níveis hierárquicos dentro das empresas. Segundo Leite (1993, p. 199) “buscando a criação de um clima mais favorável à participação dos trabalhadores, as empresas mais inovadoras vêm enxugando substancialmente as estruturas hierárquicas, diminuindo o número de chefias intermediárias”.

Os esforços em implementar a participação de seus funcionários são os responsáveis pelas profundas mudanças nas políticas de gestão de recursos humanos. É bom que se diga que as empresas esperam atitudes da parte dos funcionários que vão além das noções teóricas e operacionais, o que exige dele, automaticamente, um domínio muito mais amplo de todas as questões que envolvem a empresa.

Nesse bojo, nasceu a formação continuada através do treinamento constante nos planejamentos das empresas. A área dos recursos humanos foi sendo, cada vez mais,

valorizada em que o elemento humano assumiu uma importante centralidade conferindo uma maior autonomia ao trabalhador. Acertadamente, Gitahy e Rabelo (1991, p. 03) afirmaram que “as empresas estariam avançando na ‘direção de um novo padrão de gestão da mão-de-obra, baseado em sistemas mais democráticos e participativos”.

Encaminhando-se para conclusões nesse mesmo sentido, pode-se afirmar que os efeitos positivos das transformações na qualificação dos trabalhadores alterou o perfil do trabalhador que agora tem de ser participante, consciente e responsável. Leite (1993) considerou que a exigência de um novo perfil de qualificação implicaria vários tipos de contrapartida da parte das empresas, as quais expressariam melhorias concretas nas condições de prestação de seu trabalho. Humphrey (2001) sublinhou as características menos autoritárias das novas formas de gestão.

Essas novas formas de se relacionar que passaram a predominar dentro das empresas otimizaram as habilidades dos funcionários que, por esse motivo, deixaram de ser tarefeiros e tiveram que ser empreendedores.

O destaque aqui recai sobre o atendente sobre o qual constitui grande sugestão o trabalho com o marketing pessoal. Isto porque, o atendente responsável para lidar diretamente com o consumidor final, hierarquicamente, afetado pelo peso de funções às quais teriam que se submeter. Sua figura ganhou visibilidade e maiores responsabilidades.

## **2.2 O marketing pessoal como ferramenta para o bom atendimento**

O marketing é uma atividade de investimento, afirmou Waugh (2005, p. 07). Para Sarquis (2009, p.11), de acordo com as definições sociais, marketing “é um processo social orientado para a satisfação das necessidades e desejos de indivíduos e organizações, pela criação e troca voluntária e concorrencial de produtos e serviços geradores de utilidades para os compradores”. Do ponto de vista gerencial, porém, esse autor coloca que o marketing é “a função empresarial que cria continuamente valor para o cliente e gera vantagem competitiva duradoura para a empresa”. Kotler e Keller (2006, p. 04) afirmam que “o marketing envolve a identificação e a satisfação das necessidades humanas e sociais”. Segundo Kotler e Keller (2006, p. 04), “a American Marketing Association oferece a seguinte definição: marketing é uma função organizacional e um conjunto de processos que envolvem a criação, a comunicação e a entrega de valor para os clientes”. Para Churchill e Peter (2010, p. 04),

marketing “é o processo de planejar e executar a concepção, estabelecimento de preços, promoção e distribuição de idéias, produtos e serviços a fim de criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais”.

Se se olha a concorrência que as empresas estão enfrentando nessas duas últimas décadas, ver-se-á a necessidade de se avançar de uma orientação de vendas para uma orientação de marketing dentro das empresas. Isto porque “a venda está voltada para as necessidades do vendedor; o marketing, para as necessidades do comprador” Levitt (*apud* KOTLER; KELLER, 2006, p. 14). Ao prefaciar sua obra “Estratégias de marketing para serviços”, Sarquis (2009) lembra que...

O marketing desempenha um papel amplo, complexo e relevante. Ele tem atribuições relacionadas ao ambiente externo (geração de promessas), ao ambiente interno (viabilização das promessas) e aos processos interativos dos serviços (cumprimento das promessas) e contribui diretamente para a melhoria da satisfação dos clientes, para o relacionamento com o mercado, para a qualidade/produtividade dos serviços e para a lucratividade da organização [empresa] (SARQUIS, 2009, p. xiii).

Partindo desse pressuposto, o grande desafio do marketing é criar marcas fortes que atendam as necessidades e desejos dos consumidores/clientes, e garantir, por essa via, a longevidade da empresa no mercado. Uma administração de marketing bem-sucedida requer determinadas capacidades, como entender o valor<sup>1</sup> para o cliente, criar valor para o cliente, entregar valor para o cliente e sustentar o valor para o cliente. Kotler e Keller (2006, p. 40) dizem que “o processo de criar, entregar e comunicar exige muitas atividades de marketing diferentes”. “Todo um conjunto de forças que apareceram na última década exige novas práticas de marketing e de negócios” (KOTLER; KELLER, 2006, p. 14). “profissionais de marketing bem-sucedidos criam um valor superior para seus clientes (CHURCHIL; PETER, 2010, prefácio). E, nesse contexto, as ferramentas do marketing nos relacionamentos pessoal e profissional são indispensáveis para a obtenção de bons resultados.

O marketing pessoal é, hoje, a ferramenta mais eficiente para fazer com que pensamentos e atitudes, a apresentação e a comunicação, trabalhem em favor dos que o pratica em seu ambiente de trabalho. Kotler e Keller (2006) afirmam que essa modalidade do

---

1 diferença entre as percepções dos clientes quanto aos benefícios e os custos das trocas comerciais. Por valor superior, a percepção dos benefícios do cliente em relação aos custos da compra e uso de um produto ou serviço como maiores do que os oferecidos pelos concorrentes (CHURCHIL; PETER., 2010, prefácio).

marketing é uma nova disciplina que utiliza os instrumentos e conceitos do marketing em benefício da carreira e das vivências pessoais dos indivíduos. Oliveira Neto (1999) complementa essa ideia afirmando que o marketing pessoal é o processo encetado por um indivíduo envolvendo a concepção, o planejamento e a execução de ações que contribuem para a preparação do indivíduo enquanto profissional inserido em um mundo competitivo e tecnologicado.

Desse modo, falar de marketing pessoal no interior de uma empresa, é falar da formação profissional e pessoal dos indivíduos que nela trabalham. Todavia, e a despeito de qualquer equívoco, é bom lembrar com Oliveira Neto (1999):

O marketing pessoal não trata nem reduz as pessoas a um objeto. Ao contrário, valoriza o ser humano em todos os seus atributos e características inclusive em sua estrutura física, intelectual e espiritual. Na verdade, possibilitar a utilização plena, divulgar e demonstrar cada uma de nossas capacidades e potencialidades é sua principal tarefa (OLIVEIRA NETO, 1999, p. 22).

A preocupação primeira, nesse caso, gira em torno do fato de que, as instituições estão valorizando em seus funcionários mais do que simplesmente a experiência profissional. Afinal, hoje trabalha-se basicamente em cima de projetos, e, por conseguinte, com metas e objetivos.

Com efeito, o trabalho com o marketing pessoal leva a pessoa a buscar o aprimoramento de seus talentos e competências e, por isso mesmo, alcançar mais facilmente tais objetivos e metas. Não obstante, o marketing pessoal ajuda a criar a marca da pessoa e é uma ferramenta importantíssima, haja vista que ela desenvolve habilidades como liderança, percepção e o próprio carisma, tão importante e necessário para o atendimento com qualidade.

Kotler e Keller (2006, p. 268), pontuam que “talvez a habilidade mais característica dos profissionais de marketing seja sua capacidade de criar, manter, aprimorar e proteger as marcas”. Isto porque a construção de uma marca forte requer um cuidadoso planejamento e gigantescos investimentos no longo prazo. Na essência de uma marca bem-sucedida existe um excelente produto ou serviço, sustentado por um marketing desenvolvido e executado por um profissional criativo e também sucedido.

Outrossim, uma importante consideração para o reforço de uma marca é a coerência do suporte de marketing recebido por ela da parte do profissional de marketing, especialmente a atenção específica e pessoal de um deles. Este precisa estar atento, pois qualquer fato novo no ambiente de marketing potencialmente pode comprometer o sucesso de uma marca. Kotler

e Keller (2006, p. 287) citam o exemplo de Scott Bedbury como responsável pela ascensão da Nike e da Starbucks, um dos profissionais do marketing mais bem sucedidos dos últimos 15 anos

Muitas podem ser as estratégias de marketing conforme apresentação de Kotler e Keller (2006) no quadro “Lembrete de Marketing”. De acordo com fonte citada pelos ora mencionados autores (p. 270), as marcas mais fortes do mundo possuem dez características em comum, a saber:

1. A marca destaca por oferecer os benefícios que os consumidores realmente desejam;
2. A marca se mantém relevante
3. A estratégia de determinação de preços se baseia nas percepções de valor por parte dos clientes;
4. A marca é devidamente posicionada;
5. A marca é coerente;
6. O portfólio e a hierarquia da marca fazem sentido;
7. A marca utiliza e coordena um repertório completo de atividades de marketing para construir a brand equity<sup>2</sup>;
8. Os gerentes de marca compreendem o que a marca significa para os consumidores;
9. A marca recebe apoio adequado e freqüente;
10. A empresa monitora fontes de brand equity.

A construção do brand equity é da alçada do marketing pessoal para criar as estruturas mentais do cliente ajudando-o a tomar as decisões que gerem valor à empresa/marca. O marketing pessoal torna-se uma ferramenta muito potente, nesse contexto, porque esse profissional pode criar uma espécie de marca em torno de si mesmo e sua forma de trabalhar para atender bem seu cliente.

Muitas empresas estão medindo sistematicamente a satisfação do cliente e os aspectos que a influenciam (KOTLER; KELLER, 2006, p. 143). O marketing pessoal, tomado como um elemento de crescimento da empresa, deve abrir visibilidade para a empresa e, conseqüentemente, para a marca e para o próprio profissional. As dinâmicas mudanças que ocorrem no marketing e no mundo precisam ser sentidas pelo profissional de marketing, em especial aquele que trabalha diretamente com o seu produto final, o consumidor.

---

<sup>2</sup> valor agregado atribuído a produtos e serviços. Esse valor pode se refletir no modo como os consumidores pensam, sentem e agem em relação à marca, bem como nos preços, na participação de mercado e na lucratividade que a marca proporciona à empresa. o brand equity é um importante ativo intangível que representa valor psicológico e financeiro para a empresa clientes (KOTLER; KELLER, 2006, p. 270).

Esse profissional é responsável por jogar luz em todas as modalidades de interação que mantém com os seus mais diversos setores, especialmente no setor varejista. Sobre este conceituou Aurélio: “que vende a varejo; (...) negociante que vende a varejo”. Trata-se da venda a pequenas quantidades e está relacionada a varejar, isto é, medir com varas – instrumento usado para medir tecidos em tempos mais remotos. O marketing tornou-se um canal para o dinamismo do varejo.

## CAPÍTULO III

### 3 OS DESAFIOS DO ATENDIMENTO AO CLIENTE NO SETOR VAREJISTA

O varejista é o intermediário ‘que se dedica principalmente a vender para consumidores finais’; ‘varejo é uma atividade ainda mais ampla do que o atacado’ (CHURCHIL; PETER, 2010, p. 416). Os varejistas proporcionam benefícios tanto aos fornecedores (produtores e atacadistas) quanto aos compradores, pois como afirmam Kotler e Keller (2006, p. 09), para os profissionais do marketing, “mercado abrange vários agrupamentos de clientes.

Eles ajudam a prever as vendas e assumem riscos ao comprar produtos perecíveis ou obsoletos. Os varejistas também criam valor aos produtos ao colocá-los à disposição em horários e épocas convenientes. Os varejistas são a alma das empresas, o que aponta para uma grande responsabilidade e sugere estratégias para alcançar os clientes. O atendimento com qualidade parece ser o caminho mais curto para se garantirem na frente.

Os desafios do atendimento no setor varejista também tem como foco seu cliente e para descobrir como atendê-los melhor devem alterar suas estratégias de marketing propostas e implementá-las evitando, assim, perda de clientes e promovendo o ganho de outros.

Tudo isso pode ser investimentos grandiosos, mas não se compara à criação de valores através do atendimento de seus desejos e necessidades. Segundo Churchil e Peter (2010, p. 418), os tipos de varejistas podem ser o varejo com loja e o varejo com loja.

Os varejistas desenvolvem lojas que imaginam atender melhor as preferências de compra de seus clientes. As decisões de marketing adotadas pelos varejistas vão determinar o sucesso ou o fracasso da loja: lojas especializadas, sortimento de mercadorias, decisão de preços, níveis de serviços, decisões de distribuição do produto, localização da loja, decisões de promoção, imagem e atmosfera da loja, etc. Entre as maneiras pelas quais os varejistas podem criar valor para seus fornecedores e clientes, pode-se citar:

- ✚ Colocando produtos à disposição no momento e no lugar em que os consumidores desejam comprá-los;
- ✚ Facilitando as compras ao aceitar cartões de crédito ou oferecer planos de pagamento e venda de produtos em pequenas quantidades;
- ✚ Tornando conveniente ou prazerosa a experiência de comprar;
- ✚ Oferecendo variedade de marcas para que os consumidores possam fazer comparações;

✚ Fornecendo serviços especiais como entrega ou alterações/concertos nos produtos (CHURCHIL; PETER 2010, p. 417).

Há, também, os varejistas sem lojas. Estes trabalham com o marketing direto buscando garantir a satisfação do cliente. Tal como no caso do varejo com lojas, o fim comum entre os dois é atender o cliente nos seus desejos e necessidades da melhor maneira possível. Para dar conta de seus intentos, o número de serviço oferecido pelos varejistas depende do número de pessoas que eles têm disponível para atender os clientes, assim como seu treinamento e autoridade para tomar decisões relativas à satisfação do consumidor.

### **3.1 Gestão dos Recursos Humanos para o serviço varejista**

Uma consequência importante no processo de desempenho de uma empresa nesse ambiente competitivo que os ditames das três últimas décadas impuseram foi a modernização da gestão do capital humano que nela presta seus serviços. As empresas perceberam que uma área de RH bem-estruturada era uma condição fundamental para uma efetiva introdução dos novos instrumentos de garantia de qualidade.

Githay e Rabelo (1993, p. 239) registraram com indignação, os resultados de sua pesquisa em que na maioria esmagadora das empresas brasileiras o RH ou Departamento de Pessoal, ocupa uma posição bastante marginal, geralmente voltada para o cumprimento de tarefas burocráticas.

Interessou-lhes constatar que muitas das empresas por eles pesquisadas conseguiram reverter esta situação introduzindo uma visão mais estratégica na área de RH. Um dos grandes propulsores para a implantação das inovações foi o desenvolvimento de programas de qualidade em que o funcionário pudesse receber treinamento. Os profissionais de marketing precisam ser treinados para estimular a demanda pelos produtos de uma empresa. (...) eles são responsáveis por gerenciar a demanda (KOTLER; KELLER, 2006, p. 8).

Há um consenso entre os autores estudados de que a sobrevivência de uma empresa dentro desse ambiente competitivo instaurado sob ordem da sociedade globalizada pelo capitalismo de que o desenvolvimento do pessoal assume uma maior importância perante os elementos burocráticos da administração da empresa, pois a dimensão da qualidade adquiriu um realce além do esperado e esta, por sua vez, passa pelo ser humano. Para Lodi (1978, p.

13), “mais do que recursos físicos e materiais, o homem é a chave da solução dos problemas de qualidade e competição”.

O esforço crescente das empresas para instituir um plano estratégico que contemple tanto o aspecto de desenvolvimento como de avaliação de desempenho de seus funcionários foi um passo importante na constituição da valorização dos profissionais e da potencialização do setor de RH.

### **3.1.1 Atração e escolha dos funcionários**

O crescimento exorbitante do serviço varejista nas últimas décadas, não raro, provoca alguns conflitos entre os funcionários e a empresa e a consequência óbvia é a falta de qualidade dos serviços oferecidos, o que leva à insatisfação do cliente e à queda do crescimento, e, portanto, da imagem da organização.

Na verdade, para alcançarem seus objetivos as organizações precisam de um número adequado de pessoas, que saibam desempenhar bem as suas funções. Para isso é necessário planejar estratégias ousadas. Entre elas, conta-se como valioso recurso o recrutamento e seleção de candidatos.

O recrutamento consiste em atrair candidatos dentro dos quais são selecionados os futuros colaboradores da organização. Este deve ser planejado a partir das necessidades presentes e futuras de recursos humanos da empresa. Para isso, as empresas devem identificar suas necessidades em termos de pessoas, descobrir o que o mercado de RH pode oferecer e definir as técnicas de recrutamento a serem utilizadas.

Descrevendo a experiência de recrutamento nas organizações, Chiavenato (1985) afirmou:

As organizações recrutam e selecionam seus recursos humanos para com eles e por meio deles, alcançarem objetivos organizacionais (produção, rentabilidade, redução de custos, ampliação no mercado, satisfação das necessidades da clientela, etc.), todavia, os indivíduos, uma vez recrutados e selecionados, têm objetivos pessoais que lutam para atingir e, muitas vezes, servem-se da organização para consegui-los (CHIAVENATO, 1985, p. 16).

O autor acredita que na medida em que crescem, as empresas necessitam de um número maior de pessoas que possam executar suas atividades. Essas pessoas trabalham por objetivos individuais/pessoais movidos por questões como motivação, necessidades e

comportamento estritamente humano que, muitas vezes diferem dos objetivos da organização. Por isso mesmo, o processo de seleção deve ser cuidadosa.

A seleção de pessoas é uma atividade de escolha, de classificação e de decisão. Na seleção a organização escolhe, de uma lista de candidatos as pessoas que mais se adequem aos cargos existentes dentro da empresa através de pesquisa (CHIAVENATO, 1998).

Segundo Afonso (2001), a pesquisa interna compõe a primeira etapa do processo de recrutamento. Trata-se de um levantamento sobre as necessidades presentes e futuras do setor de Recursos Humanos. Esse levantamento deve ser feito continuamente em todas as áreas da empresa para desenhar o perfil e as características necessárias aos candidatos aos cargos disponíveis.

A pesquisa interna pode ser substituída por um planejamento de pessoal que, para Lucena (1999) é um processo que ajuda na tomada de decisão dos recursos humanos necessários em um dado período de tempo, para atingir os objetivos da organização. Esse autor lembra que um dos modelos de planejamento de pessoal é o modelo baseado em segmentos de cargos. “este modelo projeta a mão-de-obra futura para cada área funcional ou para os segmentos de cargos que mais apresentam variações” (LUCENA, 1999, p. 74).

Outro modelo citado por Lucena (1999) é o modelo baseado no fluxo de pessoal. Ele trata de um modelo que acompanha o fluxo de entradas e saídas, promoções e transferências internas, o que permite à empresa identificar as necessidades de pessoal em curto prazo.

Através da pesquisa interna a empresa pode “achar” o lugar certo para cada funcionário no setor de produção, bens e serviços que a habilitará a atender seus clientes com a maior qualidade possível. Contudo, a empresa deve conhecer bem o mercado<sup>3</sup> consumidor. Estar a par dos reais interesses dos clientes/consumidores.

Todavia, há ainda a pesquisa externa. “Ela consiste na segunda etapa do processo de recrutamento” (LUCENA, 1999, p. 76). Essa pesquisa é feita no mercado de RH que se refere ao contingente de pessoas que estão dispostas a trabalhar ou que estão trabalhando, mas dispostas a buscar outro emprego.

---

<sup>3</sup> Mercado - um conjunto de compradores e vendedores que efetuam transações relativas a determinado produto ou classe de produto (KOTLER; KELLER, 2006, p. 8).

Lodi (1978) pontua que o recrutamento interno é o mais aceito por oferecer informações mais precisas sobre os candidatos, por representar menos custos para as empresas, por estimular os funcionários e melhorar as relações empresa/funcionário.

No recrutamento interno a promoção ou transferência de um funcionário pode acontecer de diversas formas, sendo elas, na visão de Lodi (1978):

- a.** Remanejamento – nessa forma de recrutamento interno o empregado solicita transferência, ou é colocado à disposição para o remanejamento. Trata-se de um método utilizado em casos de emergência;
- b.** Avaliação de desempenho – o empregado passa por uma avaliação quantitativa e são levados em conta fatores como liderança, capacidade de se comunicar, dentre outros;
- c.** Orientação profissional – nesse caso um profissional faz uma análise do funcionário e a partir do seu diagnóstico diz-se que ele está apto ou não ao cargo disponível;
- d.** Plano de carreira – para essa forma de recrutamento monta-se um organograma da organização contendo todas as posições e níveis de ligação dos cargos. Através do organograma é montado um esquema onde os cargos são ligados uns aos outros a partir de requisitos psicológicos e formação semelhantes. Assim, quando o recrutador precisar de alguém utilizará o organograma para identificar quais os cargos têm ligação com o cargo a ser preenchido;
- e.** Planos de sucessão – trata-se de um plano de substituição de toda a gerência, onde os possíveis substitutos são treinados para o caso de um cargo de gerente se tornar vacante (LODI, 1978, p. 23).

Uma empresa organizada, consciente da necessidade de treinamento e de avaliação de seus funcionários, o recrutamento interno é prioritário (LODI, 1978, p. 43). O ora mencionado autor expõe um paradoxo, porém, ao dizer que o recrutamento externo pode afetar negativamente a motivação dos atuais funcionários reduzindo sua fidelidade, mas também, segundo ele, pode introduzir sangue novo na organização e renovar a organização.

Certo é que o recrutamento constitui um grande desafio, haja vista que seu objetivo maior é agregar valor tanto para a organização/empresa como para as pessoas exigindo, portanto, que seja rigorosamente avaliado já que trata-se de uma estratégia da empresa. Não se pode esquecer, porém, que o recrutamento exige a seleção dos candidatos.

A seleção só existe se houver recrutamento. O recrutamento estimula os candidatos, ao passo que a seleção evidencia os melhores para que sejam contratados (LUCENA, 1999, p.

52). A seleção assume papel fundamental no desempenho dos empregados, porque é por meio dela que as pessoas entram na empresa.

Esse processo de comparação, nada mais é que um controle de qualidade. É pela seleção que se encontra a pessoa certa para a atividade/função certa. Assim, se o candidato carrega os requisitos exigidos para a ocupação do cargo, este será admitido; do contrário, será reprovado havendo, ainda, as duas possibilidades caso ele supere as necessidades solicitadas para o cargo. A qualidade se efetiva pelo processo de seleção.

### **3.1.2 A responsabilidade social como mecanismo de atração ao cliente**

Hoje é um fenômeno mundial a cobrança às empresas para que estas assumam maiores responsabilidades sociais, ou seja, as empresas são cobradas em seu papel de cidadãos. Com toda a mudança que se observou ao longo dos anos no que tange às empresas e seus modos de se organizarem, estas estão se sentindo obrigadas a se envolverem com as questões de cidadania. Aliás, elas estão sendo incentivadas. Assim sendo, as empresas não apenas permitem como também incentivam seus funcionários a assumir responsabilidades sociais.

A maioria das empresas apoia programas sociais. A preocupação social está em alta. Cohen (2011, p. 90) citando professores e consultores americanos afirma que

...essa cidadania de que fala não é filantropia, não é escrever um anexo sobre ações comunitárias no relatório financeiro atual. A nova cidadania não é uma idéia posterior ao negócio, entregue ao departamento de recursos humanos. É a cidadania no coração do planejamento estratégico.

Guilherme Peirão Leal, um dos sócios da Natura, citado por Cohen (2011, p. 91) diz que “ética e responsabilidade devem se expressar na prática empresarial”.

Collins e Porras (1995) em sua obra “Feitas para durar” comparam duas empresas com estilos bem diferentes. A Texas Instruments e a Hewlett Packard. Para a primeira quanto maior o lucro melhor. Para a última quanto maior o lucro, melhor desde que alguma contribuição seja feita. Esta enfatizava aos seus gerentes para pensarem mais na contribuição do que no lucro no momento de planejar. Collins e Porras (1995) concluíram que a empresa hierárquica está condenada, no mínimo ao pequeno crescimento para não dizer ao fracasso, pois a maior riqueza do futuro – o conhecimento – não pode ser criada com os mesmos métodos com que se extrai ouro de uma mina ou se produzem bem industriais.

Entende-se, com isso, que a cidadania empresarial não faz parte de um ciclo que dependa do senso de abnegação das empresas. Antes é um novo modelo de fazer negócios. A responsabilidade social precisa estar ligada a todas as decisões da empresa: localidade da empresa, quem contratar, como anunciá-la, como se relacionar com autoridades, etc.

Na verdade, as empresas que se encaixam no padrão atual são aquelas em que os gerentes veem a otimização do capital como um complemento da otimização das pessoas. Seus objetivos principais são a longevidade da empresa e o desenvolvimento de seu potencial e o lucro é um meio para esse fim.

Para além de uma onda politicamente correta, essa nova onda que fincou bases em razões de negócio (responsabilidade social), sugere não um marketing pessoal, mas um marketing social. Nesse mundo em que a batalha pela atenção dos consumidores de acirra, o trabalho social ganha importância de marketing. Não obstante, afirmou Cohen (2011, p. 95) “patrocínios ajudam a identificar a companhia com o apoio a uma comunidade”.

Um aspecto muito relevante nesse caso, é que o engajamento da empresa numa causa social melhora a sua imagem<sup>4</sup> em relação a seus funcionários. Um indício claro quanto a esse fato fica evidenciado com Carvalho (1999, p. 87) ao afirmar que “empresas que se preocupam com a comunidade também se preocupam com o ambiente interno”. Ademais, Antônio Carlos Martinelli (*apud* COHEN, 2011, p. 98) diz que

o papel do cidadão contamina outros papéis Ao planejar e avaliar as imagens da loja, os varejistas devem ter em mente que, do ponto de vista do consumidor, a imagem da loja não é um conjunto de características sem relação entre si. Em geral, os consumidores não medem mentalmente os corredores, não observam o tipo de prateleira utilizado, não avaliam o esquema de cores e assim por diante.

Em vez disso, os consumidores formam impressões gerais sobre como é a loja e a compara com outras (CHURCHIL; PETER, 2010, p. 340).

De igual modo, a recomendação é que as empresas sirvam-se desse mecanismo como um motor do processo de inovação. A verdade é que as empresas que não têm uma estratégia definida nesse tocante vão perder pontos com seus clientes, uma vez que perdem pontos na construção de sua imagem institucional em relação cós concorrentes que se identificam mais com a sociedade em que atuam.

---

<sup>4</sup> a imagem da loja envolve tudo o que os consumidores pensam sobre uma determinada loja ou rede do varejo. Essas percepções se baseiam nas características físicas da loja, suas mercadorias, preços, propaganda e vendedores e incluem também estados emocionais (CHURCHIL; PETER, 2010, p. 430).

O que se sugere é o abandono da política de conflitos em prol da política de troca. Afinal, “não é o lucro que define a organização, mas a organização que define o lucro” (LUCENA, 1999, p. 91). Churchil e Peter (2010) já anunciavam que a essência do marketing é o desenvolvimento de trocas em que organizações e clientes participam voluntariamente de transações destinadas a trazer benefícios para ambos e ainda disseram mais “o marketing é usado para desenvolver trocas que visam ou não lucros”. (p. 05).

## CONCLUSÃO

O conjunto das considerações que foi tecida ao longo deste trabalho monográfico leva à conclusão de que as pessoas são o elemento mais importante no bojo do mundo dos negócios conformando com Rodrigues (1998, 27) que “o cliente é o maior patrimônio de uma empresa”.

Assim, num esforço de precisar essa importância, foi feita uma aproximação entre trabalho e qualificação politizando-os.

No exercício dessa tarefa ficou claro que o conceito de qualidade sofreu alterações substanciais de acordo com cada época, dada a dimensão revolucionária que assumiu ao longo dos anos. Desse modo, o rápido movimento do mundo dos negócios não deixou opção para os profissionais que com ele trabalham a não ser preparar-se para nele adequar-se, extinguindo quaisquer modelos oferecidos pelo passado, ainda que próximo.

O conjunto das medidas adotadas a partir de 1990 sedimentou uma nova forma de atender o cliente. Novos métodos e técnicas para abordar o cliente foram exigidas para garantir sua fidelidade junto à empresa. Nesse sentido, a pesquisa evidenciou que o atendimento com qualidade não se resume apenas em tratar bem o cliente, mas superar suas expectativas acrescentando benefícios, melhores produtos e serviços com diferencial, haja vista que os consumidores estão dispostos a pagar mais por serviços de qualidade.

As relações sociais também passaram por uma nova configuração abrindo espaço para que os profissionais se auto promovessem dentro de seu ambiente de trabalho ao terem a oportunidade de se qualificar.

O administrador da empresa passou a ter um papel relevante. A ele cabe horizontalizar as relações pessoais/profissionais promovendo um trabalho em equipe onde todos possam trabalhar com foco no cliente, seja ele interno ou externo – mas especialmente externo. Nesse momento em que as duas partes (administrador e funcionários) influenciam-se reciprocamente na elaboração de planos, políticas ou decisões realçou a importância das estratégias de marketing, especialmente do marketing pessoal.

Hierarquicamente, entra a figura do varejista, peça fundamental por lidar com o consumidor final, assim como o consumidor/cliente. Ele é responsável por sentir as necessidades do cliente, seus desejos e necessidades e ser a ponte nos relacionamentos sociais a buscar junto com a equipe os meios que irão satisfazer suas necessidades.

A relevância das pessoas nesse quadro exigiu um potente programa de gestão de recursos humanos com a sugestão da criação de uma área de Recursos Humanos (RH).

Trilhando esse caminho vê-se a importância da realização de treinamentos para os funcionários na busca da excelência no atendimento ao cliente. Dentro dos moldes de uma gestão de RH, é perfeitamente possível ter na técnica de recrutamento e seleção o caminho, talvez, mais curto para o preenchimento potencial de vagas na empresa.

Os estudos feitos demonstraram que em um mundo em que a realidade de mercado pode mudar a qualquer momento, a única segurança possível para uma empresa é manter-se em contato com sua missão, seu caráter, seu credo. Buscar isso é buscar um sentido ético para a existência, que vá além do mercado, pois só há uma razão para uma empresa ser socialmente responsável e, portanto, ética, qual seja, ter consciência de si mesma.

E, de resto, cabe destacar que não se quis exaurir o tema. Ao contrário, a pretensão foi provocar um olhar mais acurado e um conseqüente refletir sobre a temática, deixando a possibilidade para que futuros profissionais possam aprofundar no tema exposto e construir as teorias que darão as respostas para as perguntas já elaboradas e não respondidas até o momento em torno da questão sobre a qual aqui se debruçou.

## REFERÊNCIAS

- AFONSO, M. L. **Administração da empresa de serviços**. Goiânia: Kelpes, 2001
- ANDRADE, P. C. de. **Guia de profissões e mercado de trabalho**. Rio de Janeiro: Oriente-se, 2000.
- CAMPOS, V. F. **TQC - Controle de Qualidade Total**. Rio de Janeiro: Bloch, 2004.
- CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 1985.
- \_\_\_\_\_. **Desempenho humano das empresas**: como desenhar cargos e avaliar o desempenho. São Paulo: Atlas, 1998.
- \_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. São Paulo: Atlas, 2010
- CARVALHO, Pedro Carlos de. **Administração mercadológica**. Campinas: Alínea, 1999.
- CASTRO, N. A. Modernização tecnológica e trabalho industrial no complexo automotivo brasileiro: um balanço dos achados empíricos Trabalho nos anos 80. **Revista Educação e Sociedade**, Campinas-SP: Cebrap, 1993.
- CETEB – Centro de Ensino Tecnológico de Brasília. **Qualidade no atendimento**, Brasília, 2002.
- CHURCHIL, R. A.; PETER, J. P. **Marketing**: criando valor para os clientes. São Paulo: Saraiva, 2010.
- COHEN. **A empresa do novo milênio**. EXAME, São Paulo: Abril, Edição 701. 2011.
- COLLINS, J. C.; PORRAS, J. I. **Feitas para durar**. Rio de Janeiro: Rocco, 1995.
- CROSBY, P. B. **Qualidade é investimento**. 5. ed. Rio de Janeiro: Joaquim Olímpio, 1979.
- DEMING, W. E. **Qualidade**: a revolução da administração. Rio de Janeiro: Saraiva, 1990.
- DERTOUZOS, M. **O que será**. São Paulo: Companhia das Letras, 1997.
- DRUCKER, P. F. **O melhor de Peter Drucker**: a administração. São Paulo: Nobel, 2002.
- FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Mini dicionário da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.
- GARVIN, D. A. **Gerenciando a qualidade** : a visão estratégica e competitiva. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.
- GIANESI, I. G. N. **Administração estratégica de serviços**: operações para a satisfação do cliente. São Paulo: Atlas, 1994.

GITAHY, L.; RABELO, F. **Educação e desenvolvimento tecnológico**: o caso da indústria de autopeças. Campinas: DPCT/Unicamp, 1991.

GODRI, D. **Conquistar e manter clientes**. 32. ed. Blumenau-SC: EKO, 1994.

HUMPHREY, J. **Fazendo o milagre**. Petrópolis: Vozes/CEBRAP, 2000 1.

ISHIKAWA, Kaoru. **Controle de Qualidade Total**: à maneira japonesa. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

JURAN, J. M. **A qualidade desde o projeto**. São Paulo: Thomson Pioneira, 1997.

KOTLER, F.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**: a bíblia do marketing. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LACERDA, Flávia Alves de Brito. **Gestão da qualidade**: fundamentos da excelência. Brasília: SEBRAE, 2005.

LEITE, M. de P. Novas formas de gestão de mão-de-obra e sistemas participativos: uma tendência à modernização das relações de trabalho? *In: Educação e Sociedade*: revista quadrimestral de Ciência da Educação. Centro de Estudos de Educação e Sociedade, Campinas-SP, 1993.

LODI, J. B. **Recrutamento de pessoal**. São Paulo: Pioneira, 1978.

LUCENA, M. D. da S. **Planejamento de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1999.

MARQUES, F. **Guia prático da qualidade total em serviços**. São Paulo: APMS, 1997.

NEVES, M. de A. Modernização industrial no Brasil: o surgimento de novos paradigmas na organização do trabalho. *In: Educação e Sociedade*: revista quadrimestral de Ciência da Educação. Centro de Estudos de Educação e Sociedade, Campinas-SP, 1993.

OLIVEIRA NETO, O. A. **Qualidade no atendimento**: a chave para o seu sucesso pessoal e empresarial. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

RODRIGUES, Valter. **Varejo na era digital**: seu negocio está mudando: você já sabe o que fazer?. São Paulo: Globo, 1998.

SARQUIS, A. B. **Estratégias de marketing para serviços**: como as organizações de serviços devem estabelecer e implementar estratégias de marketing. São Paulo: Atlas, 2009.

WAUGH, T. **Estratégias de marketing para empresas de serviços profissionais: contabilidade e auditoria, advocacia, consultoria**. São Paulo: Atlas, 2005.

Revisado por

*Célia Romano do Amaral Mariano*

Célia Romano do Amaral Mariano

Biblioteconomista CRB1/1528

## DECLARAÇÃO

Eu, CÉLIA ROMANO DO AMARAL MARIANO, RG nº 5.714.022-4, formada em Biblioteconomia pela Faculdade de Sociologia e Política da USP, com diploma registrado do MEC, inscrito no CONSELHO REGIONAL DE BIBLIOTECONOMIA – CRB/1-1528, DECLARA para os devidos fins acadêmicos que fiz a revisão das citações e referências bibliográficas de acordo às normas da ABNT vigente de 2011, do TCC do curso de Administração sob o título “ATENDIMENTO AO CLIENTE NO SETOR VAREJISTA” da acadêmica **Letícia Alves Cintra**, da FACER - Faculdade de Ceres.

Ceres, 21 de janeiro de 2015

*Célia Romano do Amaral Mariano*

**Célia Romano do Amaral Mariano**

Biblioteconomista CRB/1-1528

**ATENÇÃO IMPRIMIR ESTA FICHA NO VERSO DA FOLHA DE ROSTO**

### **FICHA CATALOGRÁFICA**

Cintra, Letícia Alves

Atendimento ao cliente no setor varejista. / Letícia Alves Cintra. - Ceres – GO: FACER - Faculdade de Ceres, Ceres, GO, 2014.  
40 fls.

Orientador: Leonardo Paulo Arantes (Especialista)

TCC (Graduação) – Curso de Administração da FACER - Faculdade de Ceres.

Bibliografia

1. Fidelização ao cliente. 2. Qualidade total. 3. Marketing. I. FACER - Faculdade de Ceres. II. Título.

**CDU658.818**

Elaborada pela Biblioteconomista Célia Romano do Amaral Mariano – CRB1/1528