

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO MARANHÃO  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

TALYNE ALMEIDA DA SILVA

**ATENDIMENTO AO CLIENTE COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO** : um estudo  
de caso aplicado na empresa NataCar peças e acessórios.

São Luís  
2016

TALYNE ALMEIDA DA SILVA

**ATENDIMENTO AO CLIENTE COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO** : um estudo  
de caso aplicado na empresa NataCar peças e acessórios .

Monografia apresentada ao Curso de  
Administração, da Universidade Estadual do  
Maranhão, em cumprimento das exigências para  
obtenção do título de bacharel em administração.

Orientador: Prof.Esp Airton Feitosa Cunha

São Luís  
2016

TALYNE ALMEIDA DA SILVA

**ATENDIMENTO AO CLIENTE COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO** : um estudo de caso aplicado na empresa NataCar peças e acessórios .

Monografia apresentada ao Curso de Administração, da Universidade Estadual do Maranhão, em cumprimento das exigências para obtenção do título de bacharel em administração.

Aprovada em \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

**BANCA EXAMINADORA**

---

**Prof. Airton Feitosa Cunha  
(Orientador)**

---

**1º Examinador**

---

**2º Examinador**

Dedico essa monografia aos meus pais e professores que incentivaram e contribuíram para minha formação acadêmica, sendo exemplo de orgulho e perseverança.

## **AGRADECIMENTOS**

A DEUS pois sem Ele nada conseguiria, pois é Ele que renova as minhas forças a cada manhã, encorajando-me, e me dando vitórias.

A minha família que é, e sempre será a minha base em especial aos meus pais, JOSÉ PEREIRA DA SILVA e MARIA GOMES DE ALMEIDA FILHA, incentivadores de minhas conquistas, sempre me apoiando, e motivando a seguir em frente.

Ao professor Esp.AIRTON FEITOSA CUNHA, pois sempre esteve disposto a ajudar e incentivar no decorrer dessa etapa tão importante para mim.

A minha amiga JEANE DE OLIVEIRA, que nos momentos de dúvidas e incertezas, sempre esteve ao meu lado, me incentivando a não desistir.

Ao proprietário da NATACAR, pelas contribuições e parcerias nesse trabalho. Aos CLIENTES que participaram e colaboraram desta pesquisa fornecendo dados relevantes.

*“Quando o foco está no cliente, cada cliente é único. Dessa forma, toda a comunicação é individual e bidirecional. Aprende-se com cada um dos clientes, através da retroalimentação (feedback), do diálogo. Na realidade o diálogo é incentivado, de forma que a empresa possa conhecer as necessidades particulares de cada um de seus clientes, com o objetivo de desenvolver serviços e produtos personalizados. Nesse tipo de empresa, o sucesso é medido não simplesmente pela venda de produtos ou serviços, e sim pela retenção e desenvolvimento dos melhores clientes.”*

*(Peppers e Rogers)*

## RESUMO

O atendimento qualificado, ou seja, a relação que a empresa tem com o cliente, tornou-se um grande diferencial para a organização, tornando-o capaz de conquistar e reter clientes. Esta monografia apresenta um estudo feito em uma pequena empresa chamada NATACAR, onde o principal objetivo foi analisar o serviço ao cliente como um diferencial competitivo, uma vez que este serviço permite à empresa conquistar novos clientes e pode ser usado como uma ferramenta poderosa, fazendo a organização alcançar o sucesso organizacional e a satisfação do cliente. As empresas podem conquistar clientes e superar a concorrência realizando um melhor trabalho de atendimento e satisfazendo as necessidades do cliente. Assim fazer certo da primeira vez, em todos os requisitos necessários para o cliente, é a maneira mais fácil de moldar a imagem positiva, satisfazê-lo e conservá-lo. O cliente poderá dar valor aos aspectos da empresa, como: na entrega, no produto, na assistência pós-venda, no crédito, no preço, na marca, na imagem corporativa, na responsabilidade socioambiental, os quais devem ser validados e priorizados os atributos. A satisfação dos clientes não é uma opção: é uma questão de sobrevivência para qualquer organização. Sem seus clientes a organização não tem propósito, aliás, nem existirá por muito tempo. Para satisfazer o cliente é necessário ter, primeiro, uma compreensão profunda de suas necessidades e, em seguida, possuir os processos de trabalho que possam, de forma efetiva e consistente, resolver essas necessidades. Para isso a organização deverá traduzir essas necessidades em requisitos e cumprir esses requisitos, sempre, porque o cliente não exigirá menos. Isso exigirá a dedicação de recursos para coletar e analisar dados e informações, sistematicamente, para entender os requisitos e as percepções do cliente. O cliente espera ser atendido em suas expectativas. Ele espera obter confiabilidade através do desempenho da empresa que tem que ser consistente, para que os clientes possam confiar nos serviços oferecidos, tudo deve ser feito corretamente na primeira vez e os prazos estabelecidos cumpridos. Espera ainda a credibilidade, pois a propaganda tem que ser honesta, os produtos seguros, os atendentes dignos de confiança e os problemas solucionados.

**Palavras-chave:** Atendimento. Cliente. Diferencial. Fidelizar.

## ABSTRACT

The qualified service, that is, the relationship that the company has with the customer, has become a great differential for the organization, making it capable of winning and retaining customers. This monograph presents a study done in a small company called NATACAR, where the main objective was to analyze the customer service as a competitive differential, since this service allows the company to conquer new customers and can be used as a powerful tool, making the Achieve organizational success and customer satisfaction. Companies can win customers and outperform the competition by performing a better service work and meeting customer needs. So doing the right thing the first time, on all the requirements needed by the customer, is the easiest way to shape the positive image, satisfy it and keep it. The client can value aspects of the company, such as: delivery, product, after-sales assistance, credit, price, brand, corporate image, social-environmental responsibility, which must be validated and prioritized attributes . Customer satisfaction is not an option: it is a survival issue for any organization. Without your clients the organization has no purpose, in fact, nor exist for a long time. To satisfy the customer it is necessary to first have a deep understanding of their needs and then to have the work processes that can effectively and consistently solve those needs. For this the organization must translate these needs into requirements and meet these requirements, always, because the customer will not require less. This will require the dedication of resources to systematically collect and analyze data and information to understand customer requirements and perceptions. The customer expects to be met in their expectations. He expects to obtain reliability through the performance of the company that has to be consistent so that customers can trust the services offered, everything must be done correctly the first time and the established deadlines fulfilled. It still hopes for credibility, because the advertising has to be honest, the products safe, the attendants trustworthy and the problems solved.

**Key Words:** customer service. customer. differential. retain customer

## LISTA DE GRÁFICOS

Tabela 1 - Resultado geral obtido por meio de questionário aplicado na empresa	
37	
Tabela 2 - Análise quanto ao sexo .....	36
Tabela 3 - Análise quanto à faixa etária.....	36
Gráfico 1 - Análise quanto ao sexo .....	37
Gráfico 2 - Análise quanto à faixa etária.....	38
Gráfico 3 - Expectativa de Atendimento.....	39
Gráfico 4 - Qualidade do Atendimento .....	39
Gráfico 5 - Preço.....	40
Gráfico 6 - Comparação dos preços com a concorrência.....	41
Gráfico 7 - Comparação da Qualidade do serviço com a concorrência .....	41
Gráfico 8 - Variedade de produtos não automotivos .....	42
Gráfico 9 - Exposição dos produtos não automotivos.....	42

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	11
<b>2</b>	<b>A importância de um Bom Atendimento</b>	16
2.1	O Atendimento ao Cliente	19
2.2	Identificação do Cliente	19
2.3	Tipos de Cliente	19
2.4	Satisfações do Cliente	21
2.5	Cadeia de Valor	25
2.6	Como se proteger da insatisfação do Cliente	26
2.7	Treinamento de Funcionários	28
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA DE PESQUISA</b>	32
3.1	Universo e amostra	32
3.2	Instrumento de coletas dados	32
<b>4</b>	<b>EMPRESA ALVO</b>	34
4.1	Objeto de atuação	34
<b>5</b>	<b>RESULTADOS</b>	36
5.1	Análise do questionário	36
<b>6</b>	<b>CONCLUSÃO</b>	44
	REFERÊNCIAS	45
	APÊNDICE A - Questionário aplicado no estudo	48

## 1 INTRODUÇÃO

Nesta monografia abordar-se-á o tema “Atendimento ao cliente como diferencial competitivo na empresa *NATACAR*”, onde será mostrado, por intermédio de pesquisas qualitativas e quantitativas, bem como, análise das informações obtidas por questionários aplicados aos clientes e funcionários, o que se obtém de resultado com a prática do atendimento como diferencial competitivo na empresa analisada.

Atendimento ao cliente é um tema muito abordado nas grandes empresas, enquanto nas pequenas empresas, para alguns empresários de pouca visão, ainda é um “tabu”. Porém, nas últimas décadas, estes microempreendedores estão se dedicando cada vez mais a ampliar sua gama de conhecimento, no que diz respeito ao atendimento ao cliente, e deixar de tratá-lo como “mero” comprador e sim como comprador fiel.

Ao mesmo tempo em que os empreendedores perceberam que sua única fonte de riqueza é o consumidor final, descobrem também que ele tende a ser uma ferramenta que pode levar uma empresa ao grande sucesso ou ao total fracasso. Descobrem, também, que os clientes atualmente possuem não apenas o poder de barganha, mas também o poder de informação tanto quanto os próprios empreendedores e que, estes por sua vez, exigem das empresas serviços de qualidade, onde funcionários possam apresentar soluções eficientes para os seus possíveis problemas.

Será analisada também, a parte que interage abertamente com os clientes, o quadro de funcionários. Afinal, estes são os responsáveis para que as normas da empresa sejam executadas dentro dos padrões de atendimento. Por isso, esta empresa tende a incluir uma equipe apta para atender clientes cada vez mais exigentes, sendo notório, que de fato ela deve treinar constantemente seus funcionários e motivá-los. Com uma equipe bem estruturada, preparada e motivada o cliente sente mais segurança de consumir serviços/produtos de qualquer organização e não só na empresa em estudo, mas em qualquer outra. Satisfação por ser bem atendido é regra, e não um favor.

É nessa ideia que devemos trabalhar agora, porque satisfação para o cliente é chegar ao estabelecimento e, além de ser bem atendido, ser chamado pelo seu nome, ser reconhecido por aquele vendedor, e este por sua vez já saber seu perfil ou os produtos que ele costuma comprar. Desta forma, a empresa vai construindo relação com o seu cliente, conquistando-o a cada visita, pois essa relação de fidelização não acontece do dia para noite, mas sim, no dia-a-dia, no contato empresa-cliente, ou seja, no um a um.

Comumente os microempresários não costumam ter bancos de dados como as grandes empresas, porém estes possuem o contato direto com os mesmos, e com isso facilitam a implantação desta prática estratégica nas micro organizações, e buscam fortalecer a interação empresa/cliente e criar um vínculo. Por que não saber a data de aniversário de seu cliente? Desejar felicitações neste dia através de uma mensagem, telefonema ou outro meio como a *internet*? Com o grande desenvolvimento em massa do mercado, esse vínculo foi quebrado, e como era utilizado em tempo passado e comprovado que realmente funciona, atualmente o *marketing one to one* tem sido redescoberto por grandes organizações, utilizando a tecnologia ao seu favor, através de *call centers*, banco de dados entre outros.

Moussallem, Peçanha e Gonçalves (2011, p. 5) citam que para Kotler, o *marketing* de relacionamento é umas das tendências mais focadas do *marketing* atual. O termo *marketing* de relacionamento refere-se a “conhecer melhor seus cliente de maneira que você possa atender melhor a seus desejos e necessidades”.

Desta maneira o *marketing* de relacionamento, podemos dizer que é o relacionamento entre a empresa e os demais que a cerca (distribuidores, fornecedores, cliente externo e cliente interno). É uma ferramenta poderosa nas mãos daqueles que sabem usá-la ao seu favor, pois esta se tornou cada vez mais indispensável dentro da organização. Através desta poderosíssima ferramenta, a interação entre clientes e empresas, soma de forma significativa, além de criar um forte elo entre eles. O vínculo de ambos se fortifica; a confiança e a fidelidade do cliente aumentam notavelmente; desta forma, o resultado não poderia ser outro: atendê-los de forma diferenciada, tornando-se o mais importante, onde a empresa isenta o cliente de qualquer forma de discriminação.

Diante do que já fora estudado, para uma cidade pequena com cerca de sessenta mil habitantes com pouca estrutura informativa, é curioso como o

consumidor chapadinhense diferencia um atendimento de excelência dos demais atendimentos. E foi com base nesse quesito, que a NATACAR se diferencia, um atendimento formal, onde o funcionário obrigatoriamente dê um “bom dia!”, “tudo bem?”, “gostaria de sentar-se?”, “o senhor (a) aceita uma água ou um café?”. Porém, fica um questionamento: pela falta desta prática nos comércios em geral, alguns consumidores ainda ficam um pouco retraídos, outros se sentem à vontade, e com isso fica a pergunta, até que ponto, para a empresa, essa estratégia seria um posicionamento positivo? Outro motivo que podemos citar é em relação à dúvida se a cultura do chapadinhense já se adaptou a um atendimento diferenciado, devido o costume, o hábito e a tradição da família local? Consumir por amizade aos donos dos estabelecimentos ao invés do atendimento diferenciado? Qualidade no produto?

Essa curiosidade é própria das expectativas criadas pelo proprietário, para que este trabalho monográfico ajude a empresa a se beneficiar, o proprietário e se mostrou disposto a saber quais os pontos fortes e fracos de sua organização, além de conhecer mais o atendimento prestado de seus funcionários, e como sua empresa é vista pela sociedade. Portanto, a empresa foi escolhida como campo de estudo por se destacar no atendimento formal dos funcionários comparado com os demais atendimentos das empresas localizadas na mesma avenida onde esta se encontra.

O objetivo geral desse trabalho é analisar o atendimento como um diferencial competitivo na empresa NATACAR, já os específicos são:

- Levantar quais são as expectativas do consumidor face ao atendimento da equipe de funcionários;
- Analisar se a equipe de atendimento tem oferecido às soluções esperadas, de acordo com as reais necessidades dos consumidores;
- Conhecer o grau de importância que os consumidores dão ao atendimento da empresa.

A qualidade no atendimento se tornou fundamental na medida em que as empresas passaram a disputar a preferência de um mesmo cliente. Esse cenário abriu portas para que essa temática fosse compreendida de forma aprofundada, em estudos que auxiliassem os administradores de empresas a elaborar estratégias de atendimento ao cliente como diferencial competitivo.

Percebe-se que as empresas reconhecem o cliente satisfeito como o segredo do sucesso em longo prazo. Sendo assim, torna-se o ativo mais importante

de qualquer empresa. Além disso, os clientes se tornaram mais exigentes e conscientes dos seus direitos, como também reconhecem seu valor no momento de prestigiar uma empresa com sua preferência. Nesse contexto, as empresas devem levar em consideração as expectativas dos clientes como elemento fundamental para elaboração de um bom atendimento, seja qual for o segmento de mercado que estão inseridas.

Um problema encontrado na maioria das empresas quanto ao atendimento ao cliente é que os profissionais responsáveis pelo atendimento não têm as competências exigidas para o bom desempenho da função. Daí a necessidade de qualificar os funcionários que exercem as funções de vendas e atendimento por meio de promoção de cursos e treinamentos.

Desta forma, o atendimento ao cliente é tido como fator importante no meio empresarial, onde conquista outros setores da atividade humana. Sabemos que as entidades religiosas e até mesmo os partidos políticos usam essa estratégia de *marketing* de acordo com suas reais necessidades.

É fundamental compreender que atender cliente com qualidade não se resume a tratá-lo bem. Mais do que isso, é preciso saber ouvir e acrescentar benefícios a produtos e serviços objetivando superar as expectativas dos mesmos. É necessário que haja um canal de comunicação direto entre cliente e empresa, através do qual o primeiro é ouvinte que deve atentar-se para as críticas e sugestões transformando-as em insumos à melhoria contínua e especificações de melhores produtos e serviços. Além disso, estudos demonstram que, para a maioria das pessoas a qualidade do serviço é mais importante do que o valor financeiro cobrado por ele e a maioria dos consumidores estão dispostos a pagar mais por serviços de qualidade. Porém, esse mercado global impõe um novo desafio às empresas: o desenvolvimento de uma vantagem competitiva sustentável, ou seja, algo que o cliente perceba como um diferencial entre o produto de uma vantagem competitiva sustentável, ou seja, algo que o cliente perceba como um diferencial entre o produto de uma empresa e o da concorrência.

Para Chiavenato (2000) no mundo globalizado que estamos vivendo é fundamental para as empresas a qualidade no atendimento ao cliente. Contudo, a qualidade no atendimento ao cliente, “que é o diferencial face à concorrência” apresenta um elevado grau de dificuldade para ser alcançada. Isto ocorre porque a qualidade no atendimento depende da mudança de atitude dos profissionais em

todos os níveis. Trata-se de uma mudança cultural na empresa que se caracteriza por ser lenta e complexa. Devido ao ambiente altamente competitivo, em especial no ramo de informática, nota-se a importância de agregar qualidade nos serviços prestados, principalmente no que diz respeito 27 à qualidade no atendimento, para se alcançar um diferencial competitivo em relação aos seus concorrentes, proporcionando a fidelização dos seus clientes.

De acordo com Porter (1986) a implantação de um serviço orientado ao cliente necessita de um absoluto comprometimento da empresa inteira, a começar por aqueles que determinam os rumos e as estratégias maiores, ou seja, seus diretores e proprietários. A empresa que pretende diferenciar-se agregando valor precisa, antes de tudo, conhecer o que seus clientes necessitam e quais são os atributos dos produtos e serviços que de fato são determinantes no processo de compra. Para isso é fundamental conhecer profundamente o cliente, suas vontades, seus hábitos e seus valores.

Com a chegada desse novo consumidor, este por sua vez, além do poder de compra e pesquisas de mercado, tem a informação como sua aliada. Esse novo contexto gera mudanças bruscas nas empresas quando é adotado o *marketing*. Realmente torna-se um avanço para que se consiga sobreviver no mercado tão competitivo que encontramos atualmente.

A seguir teremos 6 capítulos: o primeiro caracteriza o problema estudado na empresa alvo; o segundo mostra as teorias de *marketing*, atendimento ao cliente, treinamento; o terceiro capítulo mostrará a metodologia utilizada pelo trabalho; o quarto descreve a empresa em estudo; o quinto traz os resultados da pesquisa aplicada aos clientes da empresa estudada, e último capítulo a conclusão , referencias e apêndice.

## 2 A Importância de um Bom Atendimento

O que diferencia uma empresa de sucesso das demais, é a excelência no atendimento. Não é mais atender por atender, mas sim, saber as necessidades básicas do cliente, solucionar o seu problema, responder suas expectativas e surpreendê-lo, pois os clientes satisfeitos atraem novos clientes. Esta é a ideia do *marketing one to one*, pois como já citamos, essa é uma ferramenta que pode levar uma organização ao sucesso ou ao fracasso total.

Com a ferramenta *marketing one to one* podemos estudar o cliente um a um, saber seus gostos, hábitos, necessidades. Procurar não clientes para determinado grupo de produtos, mas sim determinados grupos de produtos para cada cliente em particular, individualizando e personalizando cada atendimento, para suprir a necessidade específica do cliente, e não de um determinado grupo de clientes. Para este atendimento podemos utilizar a tecnologia a nosso favor. Exemplo desse atendimento é o diferencial na comodidade em que o cliente possui ao escolher a NATACAR, até para os procedimentos mais simples, tais como: compras de parafusos e outros.

Contudo, os clientes exigem um bom atendimento, não só aquele atendimento gentil, mas sim aquele que funcione de verdade, que não seja apenas no momento da compra de um determinado produto, mas também o que dê a ele a garantia de que ele possa confiar na empresa em uma segunda situação, seja ela uma nova compra ou para resolver algum tipo de problema que surgiu na primeira visita à empresa. E isso não acontece só com a empresa em estudo, mas em qualquer estabelecimento, seja ele prestador de serviço e/ou comercial.

É atender de forma diferenciada, específica e individual, sem discriminar clientes, é usar a empatia para solucionar as necessidades. Um bom atendimento é aquele que a empresa atende a necessidade do cliente, com rapidez e eficiência, surpreendendo e encantando cada cliente, pois este cliente levará informações positivas para clientes possíveis, e desta maneira surge uma espécie de investimento de baixo custo e promoção da organização. O que chamamos também de propaganda boca a boca.

Para isso, organização deve estar apta para receber seus clientes com equipe treinada e qualificada. Ter um ambiente tranquilo e propício para recebê-los, além de ter uma equipe de funcionários que saibam ser bons ouvintes, saber captar as expectativas, as necessidades, os desejos dos clientes, ter empatia, compreensão e atenção também faz diferença. Para obter mais confiança é pertinente que os funcionários tenham total conhecimento dos produtos que oferece, para que o cliente possa criar um laço de afetividade com a empresa.

Segundo Kotler (2012, p.43):

Compreender as necessidades e os desejos dos clientes nem sempre é uma tarefa fácil. Alguns consumidores têm necessidades das quais não têm plena consciência. Ou não conseguem articular essas necessidades. Ou então empregam palavras que exigem alguma interpretação.

Desta citação, enfatizamos então a necessidade do bom ouvinte, a importância da empresa saber ouvir seu cliente para prestar um bom atendimento. Embora algumas organizações escutam seus clientes, mas não levam em consideração suas respostas, e por este motivo muitos clientes entendem como descaso. Tal fato resulta em um *feedback* negativo da empresa, e por consequência não retornam para repetir a compra e ainda tornam-se péssimos *marketeiros*<sup>1</sup>. Essa lacuna em uma empresa pode causar declínios acentuados em sua carteira de cliente.

O palestrante Diego Berro (2012), em entrevista dada sobre a importância do bom atendimento, explica que:

A satisfação do cliente depende de alguns aspectos simples, mas muito importantes para um bom atendimento, como por exemplo, a competência em realizar o serviço com rapidez e eficiência, o conhecimento dos produtos e serviços para que seja transmitido confiança ao cliente, e a atitude em superar as expectativas do cliente, demonstrando maior interesse e disposição em servi-lo. Atender (o básico), satisfazer (o desejado) e encantar (o surpreendente) forma uma escala de excelência de qualidade para um bom atendimento aos clientes.

Em outras palavras, o palestrante transpõe uma ideia de que, para que se haja um atendimento dentre às expectativas de satisfação, é necessário que se tenha uma boa relação com o cliente de acordo com as necessidades de cada um. É indispensável este enlace, como se fosse um enlace de afeto, onde o vendedor deve conhecer o comportamento do cliente nas suas particularidades, desejos,

<sup>1</sup> Profissional de Marketing, ou "marketeiro" como é denominado atualmente, é o profissional que tem por objetivo facilitar e promover a imagem e as vendas de uma empresa. Diego Berro, Catho On-line Newslleter Estilo & Gestão RH 19/11/2012, site: <http://www.administradores.com.br>

perspectivas e expectativas. O cliente gosta de precisão no atendimento; um direcionamento correto; um foco, levando em consideração a filosofia de uma empresa de peças e acessórios para carro (algo que exige agilidade no atendimento).

Segundo a psicóloga Cléia Elaine Soares especialista em gestão de marketing: Atender com qualidade não se resume em tratar bem ao cliente, com educação e simpatia; significa acrescentar benefícios a produtos e serviços objetivando superar suas expectativas.

Para o serviço de atendimento de fato ser diferenciado ,o consultor de Apoio Brasileiro as Micro e Pequenas empresas (SEBRAE)Wlamir Belo afirma que é preciso personaliza-lo fazendo com que seja relevante para o cliente "O consumidor não compra apenas um produto ele compra emoção, quer se sentir acolhido e bem tratado .De modo geral ,procura os melhores preços ,mas esse não é o único motivo que o faz comprar com frequência em determinado local .Quando é atendido com respeito e atenção, torna-se parceiro e aliado' 'pondera a psicóloga .

A satisfação do cliente precisa ser um objetivo em comum entre a empresa e os funcionários, pois para conseguir um resultado positivo é preciso que todos estejam comprometidos. Assim, a empresa terá um desenvolvimento mais eficiente de suas atividades.

Essa tecnologia proporciona para a empresa diversas formas de comunicação interna e externa, tornando a informação mais rápida, porém essas ferramentas não devem fazer com que a empresa perca uma relação com seus clientes, pois existe a necessidade de interação e relação humana entre os mesmos.

Através de treinamentos com essas metodologias, funcionários podem relatar situações que os pegam de surpresa em seus locais de trabalho, e com ajuda de profissionais qualificados, os mesmos são orientados de como devem se comportar e solucionar tais situações. Com isso, a equipe fica mais capacitada para prestar um bom atendimento, pois se sentem seguros de suas atitudes e conseqüentemente passam tal segurança para o cliente.

Como o consultor do SEBRAE Wlamir Melo citou, "o consumidor não compra apenas o produto ele compra emoção", o funcionário tende a ter uma relação harmoniosa com o consumidor, para que ele possa transmitir a missão da organização e criar vínculos, e, dessa maneira, oferecer bons produtos e a essência de um bom atendimento.

## 2.1 O Atendimento ao Cliente

O cliente é o principal gerador de lucro na empresa, é necessário que fiquem satisfeitos através dos produtos ou serviços adquiridos na empresa, para que possam continuar comprando e, assim, conquistando o sucesso no negócio. O nível de atendimento precisa ser constantemente aprimorado nas organizações, o cliente interno precisa estar sempre se preparando, investindo, buscando conhecimentos e recursos para melhorar o atendimento, pois, os consumidores estão buscando novidades, ficando mais exigentes, com isso, é necessário satisfazer suas necessidades e gostos. Um dos principais responsáveis pelo sucesso e futuro de uma empresa é o atendente, pois é o atendimento que liga a organização ao cliente. O consumidor sendo bem tratado, conquistada sua simpatia, levará uma boa impressão da empresa, podendo voltar outras vezes, e até divulgando o bom atendimento. Kotler (2000) afirma também que é necessário ter sempre em mente as Seis Regras do Bom Atendimento:

- 1- Crie um relacionamento com o cliente;
- 2- Escute as necessidades do cliente;
- 3- Resolva os problemas rapidamente;
- 4- Conheça a fundo os produtos e serviços oferecidos;
- 5- Evite o "Eu não sei";
- 6- Supere as expectativas do cliente.

Observa-se a partir dessas regras expostas por Kotler, que o consumidor gosta de ser tratado com delicadeza e atenção no atendimento, objetivando a satisfação e o encantamento, podendo estabelecer vínculos de amizade e respeito. Quando um cliente fica insatisfeito com o atendimento recebido, é a imagem da organização que fica comprometida. De forma geral, atender bem está relacionado a poupar esforços do cliente. O esforço do cliente em ter que relatar várias vezes o problema, para pessoas diferentes provoca irritabilidade e, pior, mostra despreparo da empresa ao lidar com situações para as quais ela deveria estar preparada. Chiavenato (2005, p. 209) enfatiza que: No negócio, o atendimento ao cliente é um dos aspectos mais importantes, sendo que o cliente é o principal objetivo do negócio, [...] que todo negócio deve ser voltado ao cliente, sendo que só permanecerá se o cliente estiver disposto a continuar comprando o produto/serviço. Observa-se que é essencial, que as organizações usem diferentes canais para promover facilidade na consulta e

esclarecimento de dúvidas, mas mesmo com os crescentes avanços tecnológicos, a qualidade no atendimento ainda está bastante vinculada à capacitação dos atendentes, porque se trata de um processo interacional e não apenas de um processo operacional. Daí a importância da comunicação ser eficaz: clara, rápida, e precisa.

## **2.1 Identificação do Cliente**

Conhecer os clientes significa ter uma visão aberta do relacionamento, ter todos os dados dos clientes disponíveis em todos os departamentos, ter a competência de analisar estes dados e finalmente modificarem-se estes dados em informações úteis. Conhecer todos os tipos de clientes é fundamental para uma ação, mais eficiente (RUST; ZEITHAML; LEMON, 2011). Outro segmento muitas vezes esquecidos nos projetos de gestão de relacionamento é o próprio público interno.

Quantas vezes os funcionários de determinada empresa são pegos de surpresa quando leem na imprensa ou recebem um contato de um cliente, buscando determinada informação que ele recebeu e os funcionários nem sabiam do que estava ocorrendo? Neste momento compreendemos quando é importante conhecer os tipos de clientes e treinar o pessoal. Para uma boa gestão de relacionamento com o cliente é imprescindível mapear todas as formas de contato com os clientes e definir os tipos de clientes.

## 2.2 Tipos de Clientes

O cliente é a pessoa que adquire produtos das empresas para consumo próprio ou distribuição do mesmo. É sem duvidas a pessoas mais importantes em qualquer tipo de mercado, pois, depende dele. Ele é a razão do trabalho.

O cliente não significa apenas dinheiro no caixa, ele é antes de tudo , um ser humano e precisa ser tratado com respeito e consideração. Sem clientes, as portas de qualquer organização seriam fechadas (BOGMANN, 2002)

Podemos identificar quatro tipos de clientes:

- **Cliente Interno:** É a pessoa que trabalha em nossa empresa e que influencia o procedimento produtivo. Merece também ampla atenção, pois essa atitude gera um melhor clima organizacional, maior produtividade e união da equipe, em como ajuda atrair clientes da concorrência. É no cliente interno que começa o processo de fidelização de um cliente externo.
- **Cliente Externo:** aqueles que mantêm a empresa financeiramente através da aquisição de produtos ou serviços.
- **Cliente da Concorrência:** são os que adquirem dos nossos concorrentes, aqui é interessante fazer uma avaliação, para descobrir o que leva a comprar da concorrência para em seguida preparar uma forma de conquista-los.
- **Cliente Pessoal:** são aqueles que influenciam nossas vidas e nosso comportamento no trabalho (conjugue ,filhos ,amigos entre outros).

Se a empresa quer clientes é preciso que a empresa aprenda a ser adequada de se colocar no lugar do cliente e ajuda-lo realmente com suas necessidades.

O estilo de comportamento do profissional de atendimento será atingido conforme o perfil do cliente que está sendo atendido.

**Figura 1:** Tipo de cliente analítico

<b>Se o perfil do cliente for:</b>	<b>O comportamento do Atendente deve:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planejador/Organizador</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conduzir a um caminho direto, ater-se aos negócios.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Detalhista/Técnico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoiar sua lógica método, construir sua credibilidade ouvindo os prós e contras de sua abordagens e serviços.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toma decisões com lentidão</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser específico e fazer aquilo que diz pode fazer usar o tempo necessário mas ser persistente.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Precisa estar certo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Criar uma lista de ações de serviços</li> </ul>

	com datas de cada item.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conservador e cauteloso</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documentar tudo</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preciso, Crítico e lógico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dar tempo para verificar os prognósticos de suas ações</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faz pouca pressão</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promove uma apresentação de sua posição e fazer sugestões para resolver a situação.</li> </ul>

**Fonte:** O autor

**Figura 2:** Tipo de cliente dominante

<b>Se o perfil do cliente for:</b>	<b>O comportamento do Atendente deve:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientado para resultados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser claro, específico, breve e eficaz.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impaciente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ater-se aos fatos e a lógica .</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Decidido por opinião própria</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fornecer fatos e números .</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Controlador</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Convencer, fazer referencia a objetivos e resultados.</li> </ul>

**Fonte:** O autor

**Figura 3:** tipos de clientes ao contratar a empresa

<b>Se o consumidor for/ estiver:</b>	<b>O atendente deve ser / dar:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objetivo e direto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objetivo e direto</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inseguro ou confuso</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoio, compreensão.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Irritado hostil(sente-se lesado)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tratar com firmeza, saber escutar.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Em pânico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mostra ação.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chantagista</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gravar e acionar o jurídico</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Camarada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser amável</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cinico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Boa vontade e não entrar no jogo</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Paquerador( fazendo convites)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cortar com jeito</li> </ul>

**Fonte:** O autor

### 2.3 Satisfação do Cliente

Levando em consideração a perspectiva histórica, a produção teórica sobre a temática, a satisfação do cliente começou nos anos de 1970 quando o consumerismo<sup>2</sup> estava em alta (HOFFMAN,2012, pág. 341). Nesta época foi quando a inflação teve alta, a mão de obra foi trocada por máquinas, as empresas cada vez se distanciavam dos clientes e desta maneira foi que surgiu a natureza da competitividade de mercado.

<sup>2</sup> O termo Consumerismo designa um tipo de atitude oposta ao consumismo e que se caracteriza por um consumo racional, controlado e responsável e que tem em contas as consequências económicas, sociais, culturais e ambientais do próprio ato de consumir.

Devido a esta competição das empresas, que surgem a todo instante, para as organizações no mesmo ramo de negócios, onde satisfazer clientes é uma tarefa cada vez mais árdua, não é nada fácil fidelizar clientes, visto que além do poder de barganha, eles ainda possuem a informação como sua aliada. Estes clientes procuram além dos produtos, que as empresas ofereçam atenção, compreensão, ambiente agradável, funcionários bem informados em relação aos produtos que vendem, e garantia dos mesmos. Devido a isto, satisfação ao cliente é uma área de pesquisa que mais cresce nos últimos 20 anos (HOFFMAN, 2012).

A satisfação do cliente deve ser monitorada e não essencialmente medida. Desta forma, não é necessário que se apresente um identificador que defina ou identifique especificamente a satisfação do cliente.

Estas informações têm que ser analisadas de forma a se conseguir um conhecimento calculado das visões dos clientes no que tange ao atendimento aos seus objetivos de satisfação. A organização deve monitorar os elementos relativos à percepção do cliente sobre se a organização acolheu aos requisitos do cliente. Os métodos para obtenção e uso dessas informações devem ser determinados.

A monitoração da satisfação do cliente é uma ferramenta de atendimento de alta qualidade que faz com que seu cliente aumente sua confiança e volte a usar os seus produtos e serviços outras vezes. (SPILLER et al., 2011).

Atingir a satisfação do cliente é o objetivo de toda empresa que quer se manter no mercado de trabalho, mas devido à competitividade essa é uma tarefa cada vez mais difícil. Por isso cada empresa desenvolve um plano de estratégia, que varia de acordo com o perfil de sua organização.

Segundo Andrade<sup>3</sup>:

Cada empresa tem suas características específicas e, com certeza, seus processos de atendimento irão refletir essas diferenças. No entanto, existem alguns aspectos essenciais que, mesmo sendo tratados de maneiras diferentes, devem ser compreendidos e colocados em prática da forma mais adequada ao negócio. São eles: a compreensão das necessidades dos clientes, a comunicação durante percepção, à empatia e o treinamento. (ANDRADE 2000 ,p 10)

Para satisfazer o cliente deve-se compreender cada ponto mencionado pelo autor, pois estes são de suma importância para a organização entender a necessidade de usá-los em cada atendimento prestado para os vários perfis de clientes que irá lidar no dia-a-dia dentro de sua empresa.

---

<sup>3</sup> Renato Fonseca de Andrade – Consultor da U.O.O.E. do SEBRAE-SP. ([www.sebrae.com.br](http://www.sebrae.com.br)).

A compreensão das necessidades dos clientes é uma aliada das organizações, pois através dela as empresas irão saber da real necessidade, hábitos e desejos do cliente, e para isso a informação é o principal caminho.

Pesquisa de satisfação ao cliente é um meio que a empresa pode conseguir informações preciosas de seus clientes, como: saber se o atendimento correspondeu à expectativa esperada do cliente; se a empresa possuía os produtos procurados; se seus funcionários foram ágeis; várias outras informações. A empresa tem que ter essa compreensão para poder conhecer o cliente que frequenta seu estabelecimento, para organizá-la e oferecer produtos que os agradem. Por isso não basta só ter estas informações, a empresa precisa trabalhá-las para que possa ter um retorno positivo.

Uma boa comunicação entre funcionário e cliente faz com que ambos façam um bom negócio. Devido a isto ela deve ser clara para que não fiquem dúvidas ao receptor/cliente. A equipe que possui contato direto com o cliente tem que observar qual a linguagem que deve utilizar para que seu cliente possa compreender a informação que ele quer passar. Uma empresa recebe vários tipos de clientes no decorrer de seu dia, desde o que não possui um grau de estudo até o que possui grau de estudo elevado, e isso não quer dizer que todos não sejam importantes, mas sim que a linguagem tem que ser flexível para que o funcionário sempre consiga estabelecer uma comunicação. Por isso, sempre é bom articular de uma maneira discreta, usando uma linguagem corporal para fixar esta comunicação. E assim para o receptor obter uma informação clara e compreensível.

Ocorrem muitas falhas nas empresas, devido os funcionários não saber trabalhar a percepção. Como já citado acima uma empresa recebe vários tipos de clientes, com diferente poder aquisitivo e níveis de escolaridade. Isso não significa que cliente A é mais importante que cliente B, mas sim que ambos devem ter o mesmo grau de importância, porém de forma personalizada, ou seja, de acordo com suas necessidades e expectativas.

É importante usar a percepção junto com a empatia, para se prevenir de falhas no atendimento, pois ao se colocar no lugar do cliente, podemos evitar preconceitos e prestar um atendimento de qualidade correspondendo às expectativas, solucionando problemas, e encantando clientes.

Para alcançar a satisfação é preciso conhecer bem os produtos e associá-los a valores importantes para clientes. Sobre a temática, Carvalho

([http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Satisfacao do Cliente.htm](http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Satisfacao_do_Cliente.htm), 2014)<sup>4</sup> nos diz que:

O fato é que a maioria dos produtos e serviços está associada mais às necessidades psicológicas do que propriamente essenciais ou básicas. Se fosse apenas pela necessidade de usar roupas para proteger o corpo, não haveria a moda, essa poderosa indústria. Há vários exemplos e são bastante simples, mas podem levar você a explorar o rico potencial da psicologia e da imaginação humana diante do consumo de bens e serviços.

O autor quer nos passar a ideia que sempre podemos associar um determinado produto com a necessidade psicológica do cliente, e assim este produto irá ter um valor não apenas monetário, mas sim de desejo, valor que pode dar uma maior satisfação. Assim sendo, a organização pode estar fazendo parte não apenas de negócios, mas sim de sonhos.

Com essa ideia, a organização pode usar a imaginação e a criatividade para assim conseguir agregar esses valores em seus produtos oferecidos, para além de vendê-los, satisfazer e surpreender seus clientes.

## **2.4 Cadeia de valor**

É um instrumento analítico para avaliar processos internos de uma empresa. Além de avaliar cada processo interno, têm também que se preocupar em identificar e avaliar os elos entre as atividades que compõe a empresa. (PORTER, 1986). As principais atividades são:

- Logística Interna - As atividades relacionadas com o recebimento dos insumos, armazenagem, estocagem e transporte.
  - Operações - Manipulação da matéria-prima para transformação dela em produtos e serviços por meio dos processos internos da organização.
  - Logística Externa - O canal de distribuição do produto.
  - Marketing e Vendas - Oferecimento do produto aos compradores.
  - Serviços - Agregações de valor ao produto oferecido. Todo o tipo de serviço de pós-vendas (assistência técnica, garantia ou manutenção, por exemplo).
- Atividades de Apoio:

---

([http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Satisfacao do Cliente.htm](http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Satisfacao_do_Cliente.htm), 2014)<sup>4</sup>

- Infraestrutura da Empresa - Inclui a gerência geral e a rede de relacionamentos da empresa, até mesmo com o governo, além de abranger a questão da qualidade do produto.

- Gerência de recursos humanos (RH) - Afeta a vantagem competitiva em qualquer empresa, mediante seu papel na determinação das qualificações e da motivação dos empregados e do custo de contratação e treinamento. (PORTER, 1989).

- Desenvolvimento de Tecnologia - todo o investimento realizado em tecnologia que estará diretamente associado à otimização do processo de produção e, ao final da cadeia de valores, ao próprio bem ou serviço.

- Aquisição - diz respeito a toda compra de matéria-prima ou insumos para a produção do bem que será vendido.

É importante compreender que a gestão de uma cadeia de valor assente na lógica colaborativa funciona com o sistema de dados existente na empresa (PORTER, 1989).

Não é necessário, portanto, investir na aquisição de um novo conjunto de dados. Trata-se simplesmente de retirar o maior valor possível da informação que já está presente na base, ou nas várias bases, de dados com a quais a empresa já trabalha. O primeiro objetivo de uma empresa é obter vantagem competitiva. Que é o valor que uma empresa consegue criar para seus compradores o qual ultrapassa o custo de fabricação da empresa. A vantagem competitiva resulta do posicionamento da empresa, delineado no planejamento estratégico, com o objetivo de gerar o maior valor possível.

## **2.5 Como se proteger da insatisfação do cliente**

A insatisfação do cliente é um assunto pouco abordado nas organizações, seja por que é visto como um problema banal, ou devido sua verdadeira complexidade. A empresa não deve ter uma visão de insatisfação como um problema difícil de resolver, mas sim como uma oportunidade de desfazer más impressões e desentendimento, e tornar uma ponte de entendimento entre o cliente e sua organização.

Reconheça! Uma empresa que reconhece que tem coisas erradas e trata do problema de maneira eficaz pode, muitas vezes, transformar a decepção em

lealdade. [...] Dê poder à linha de frente [...]. Raramente encontramos a palavra "*empowerment*" implementada na sua totalidade. Ainda mais em empresas brasileiras, onde a hierarquia, o paternalismo e os chefes (ao invés de líderes) ainda dominam o ambiente corporativo. [...] Ouça e prepare seus funcionários [...]. Encare o problema de frente. [...] As organizações bem sucedidas "olham" para a insatisfação. Elas não esperam pelas reclamações, mas saem e vão encontrá-las! [...] Apenas lide com ela. Então vá em frente, você sabe que isso faz sentido e é parte dos negócios. Insatisfação? Aprenda a olhar e lidar com ela! Você pode se surpreender com os (bons) resultados! (NESSY. 2010)

As organizações necessitam ter uma visão da insatisfação, como uma chance de reconquistar o cliente, e não como um problema, como se fosse algo ruim e de difícil solução.

Quando um cliente reclama é por que ocorreu algum erro no processo de venda desse cliente, e que devido a isso, se deve ter uma atenção voltada para este caso, e saber onde precisamente foi o erro, e qual a melhor maneira de resolvê-lo.

É preciso que a equipe tenha um contato direto com cliente e que possua autonomia para decisões de praxe, que se delegue poder para solucionar problemas ligados à insatisfação, sem que seja necessário envolver a gerência, pois não existe algo mais estressante para o cliente do que ouvir o vendedor mencionar em conversa com o gerente, para resolver uma simples situação.

Essas atitudes negativas e retroativas, do ponto de vista da administração, devem ser modificadas e para isso as organizações devem trabalhar pontos fundamentais para as reclamações que possuem uma imagem negativa possa ser excluída e retomada com outro significado, o *feedback* positivo (construtivo). Isso faz com que o cliente possa ser visto pela empresa, como informante de futuras melhorias e como retorno das ações positivas da organização. É o momento que o cliente passa para a empresa qual é a imagem que esta sendo transmitida no ambiente mercadológico externo.

Dê aos clientes opções para se comunicarem com você. Houve um tempo em que os números de discagem gratuita eram tudo que uma empresa precisava para gerenciar clientes descontentes. Atualmente os clientes têm muitas maneiras de se comunicar com as empresas – e eles fazem uso de cada uma delas. (URLOCKER , 2015 p 12).

A empresa precisa criar canais de interação com os seus clientes, e atualmente a tecnologia oferece várias formas. O cliente tem que ser ouvido, pois ele é o bem mais precioso que a organização possui; sem ele não há empresa, não há

ofertas de produtos. Com o poder da informação que o cliente possui hoje, esses canais passam a ser de suma importância para uma organização.

## **2.6 Habilidades de Atender as Necessidades**

É de essencial importância que as empresas tomem conhecimento das necessidades e desejos do consumidor, pois através disso a corporação poderá desenvolver uma vantagem competitiva que através de estratégias venham atender as necessidades do mercado.

Segundo Cobra (1998, p.85) as empresas estão cada vez mais preocupadas com as necessidades e opiniões dos consumidores para tomar decisões acerca de um produto e buscam através de pesquisa e análises entender o que influencia seu comportamento. E com esse conhecimento sobre o cliente também possam ter benefícios sobre seus concorrentes.

Kotler e Armstrong (2003, p.4) complementam que as empresas que se destacam por sua orientação de marketing procuram aprender a entender as necessidades, os desejos e as demandas de seus clientes. Conduzem análises que apontam o que seu consumidor gosta ou não gosta.

## **2.7 Treinamentos de funcionários**

Muitos empresários acham que o treinamento não é necessário, pois exige tempo, investimento e outros custos. Porém esse pensamento faz com que eles percam oportunidades de fazer com que sua equipe de funcionários possa aumentar a produtividade de sua organização. Para um atendimento diferenciado, a organização tem que ir muito além do que a satisfação das necessidades do cliente. Tem de ter um atendimento de qualidade, a partir de uma equipe treinada, ou seja, qualificada para atendê-lo.

Os funcionários preparados envolvem os clientes, sabem ouvi-los e solucionar seus problemas. Além disso, sabem encantá-los para uma futura compra. Devido a isso o treinamento das equipes de funcionários se torna cada vez mais necessário, para que eles entendam a missão da empresa que trabalha, e a importância que o cliente tem para ela. Esse é o momento que a empresa passe para sua equipe o que ela espera que o seu funcionário desenvolva dentro dela,

além de orientá-lo de como deve proceder no seu dia-a-dia, passando aprendizado, ajudando a desenvolver habilidades, e competência dentro da organização. Chiavenato (2015, p. 389) considera que:

Treinamento envolve a transmissão de conhecimentos específicos relativos ao trabalho, atitudes diante de aspectos da organização, da tarefa e do ambiente, e pode envolver desenvolvimento de habilidades e competências. Qualquer tarefa – seja complexa ou simples – envolve esses três aspectos.

O treinamento de uma equipe é direcionado para que a mesma atinja os objetivos da empresa, não só economicamente, mas no que diz respeito ao um atendimento de qualidade e satisfatório para o cliente. Assim sendo, treinamento não é uma despesa, mas sim uma espécie de investimento, pois proporciona um retorno significativo para a organização. É importante a organização passar para o funcionário os conhecimentos necessários para o desenvolvimento correto das atividades. Nesse momento a empresa pode identificar o funcionário com a equipe, comportamentos adquiridos em outras empresas, e passar para ele competências e habilidades da atual empresa, pois com treinamento de qualidade, a equipe de funcionários terá a oportunidade de conhecer a empresa que trabalha; conhecer os produtos e/ou serviços oferecidos para o cliente; conseqüentemente terá mais chance de oferecer um atendimento de qualidade.

Treinamento é o ato intencional de fornecer os meios para possibilitar a aprendizagem. Aprendizagem é um fenômeno que surge como resultado dos esforços de cada indivíduo. A aprendizagem é uma mudança no comportamento e ocorre no dia-a-dia e em todos os indivíduos. O treinamento deve tentar orientar essas experiências de aprendizagem num sentido positivo e benéfico e suplementá-las e reforçá-las com atividade planejada, afim de que os indivíduos em todos os níveis da empresa possam desenvolver mais rapidamente seus conhecimentos e aquelas atitudes e habilidades que beneficiarão a eles mesmos e à empresa. (CHIAVENATO, 2015, p. 391).

É através deste treinamento que os funcionários irão aprender ações positivas para o atendimento ao cliente dentro da organização, e estes esforços passaram a ser cada vez mais benéficos, não somente para empresa, mas também para o próprio funcionário que irá ter uma habilidade cada vez mais notável em suas atitudes.

Essas atitudes são importantes, pois além de desenvolver habilidades nos funcionários, cria-se um clima mais tranquilo dentro da organização, pois cada um saberá quais suas obrigações além de desenvolvê-las de acordo com a empresa.

Uma equipe bem treinada valoriza a empresa, pois essa se destaca cada vez mais no mercado de trabalho, e o cliente valoriza seus serviços, o que traz um retorno contábil para mesma. De acordo com o autor Lacombe (2011, p. 20):

A existência de pessoas de bom nível, bem selecionadas, treinadas e integradas e que trabalham como equipe tem um valor inestimável e quando a empresa é vendida, influencia o valor atribuído ao seu fundo de comércio embora não se possa, como se diz Drucker, apropriar esse valor como ativo no sentido contábil.

Quando uma organização possui uma equipe bem treinada, já podemos dizer que esta empresa já está um passo à frente das demais. Este fato é porque esta equipe possui conhecimento dos produtos oferecidos, sabe ser flexível com a variação do perfil de cada cliente, assim consegue valorizar o cliente, encantá-lo e satisfazer suas necessidades e desejos. Um conjunto de funcionários bem selecionados consegue conquistar um cliente, e este cliente uma vez conquistado com um atendimento diferenciado, irá levar consigo uma boa imagem da empresa, e esta imagem irá refletir nos familiares e amigos do cliente bem atendido. Desta maneira percebemos a conexão de vários fatores para que uma organização deva investir em treinamentos e qualificação de seus funcionários.

Temos uma variedade de tipos de treinamento que, segundo Santos (2011), podemos definir:

A importância do treinamento e desenvolvimento nas

1) Treinamento Presencial: Trata-se do treinamento realizado com a presença física do instrutor e do treinando

2) Treinamento a Distância: É o tipo de treinamento que se caracteriza pela separação física entre o instrutor e o treinando

3) Treinamento em Serviço (TES): É o treinamento realizado no próprio ambiente de trabalho do funcionário – atual ou futuro – destinado à aquisição de conhecimentos práticos e/ou desenvolvimento de habilidades específicas.

4) Rodízio: É o remanejamento do posto de trabalho do funcionário, visando prepará-lo para uma nova função e obter uma visão global do trabalho a ser realizado num determinado setor.

5) Estágio: É a execução de atividades pertinentes à ocupação profissional, mediante a experiência direta e realizada no ambiente de trabalho.

6) Visita Técnica: São visitas realizadas a outros setores – dentro da própria empresa ou em outra.

7) Reuniões Informativas: São realizadas periódica – ou esporadicamente – conforme a necessidade.

8) Encontros de Disseminação de Treinamento: Têm como objetivo divulgar o conhecimento adquirido por funcionários que participaram de treinamento, suplementados por materiais impressos (manuais, apostilas, prospectos, etc.).

9) Palestras: É a apresentação de um assunto específico, seguido de questionamentos e comentários por parte do público.

10) Assinatura de Jornais e Revistas: Que sejam do interesse do trabalho presente e futuro.

11) Workshop: Apresentação resumida de um determinado assunto, utilizando técnicas expositivas e/ou vivenciais com o objetivo de divulgar uma proposta de trabalho.

12) Seminário: Evento que reúne especialistas – de uma ou mais áreas de conhecimento – com o objetivo de promover (ou ampliar) o debate sobre um tema específico, a partir de enfoques diferentes.

13) Congresso / Conferência: Conferência é uma reunião promovida por entidades associativas, visando debater assuntos que interessam a um determinado ramo profissional.

Conforme Chiavenato (2004, p.340 - 342), existem algumas etapas fundamentais para que o treinamento atinja seu objetivo central e agregue valor à empresa. Entre eles podemos identificar:

1. Diagnóstico. É o levantamento de necessidades de treinamento a serem satisfeitas. Essas necessidades podem ser passadas, presentes ou futuras.

2. Desenho. É a elaboração do programa de treinamento para atender as necessidades diagnosticadas.

3. Implementação é a aplicação e condução do programa de treinamento.

4. Avaliação. É a verificação dos resultados obtidos com o treinamento.

### **3 METODOLOGIA DE PESQUISA**

A pesquisa ocorreu no período de 15/10 a 20/10 de 2016. Tratou-se de uma pesquisa quantitativa onde foram aplicados questionários semiestruturados composto de questões objetivas e subjetivas, aplicados aleatoriamente aos consumidores no momento em que adentraram na Natacar.

A técnica de amostragem utilizada para a obtenção dos resultados das pesquisas é a amostragem por conveniência, já que nesta não exige uma quantidade exorbitante de pesquisados e também por ser a menos dispendiosa.

A amostragem por conveniência procura obter uma amostra de elementos convenientes. A seleção das unidades amostrais é deixada em grande parte a cargo do entrevistador. Com frequência, os entrevistados são escolhidos por se encontram no lugar exato no momento certo.[...] De todas as técnicas de amostragem, a amostragem por conveniência é que menos tempo consome e a menos dispendiosa. As unidades amostrais são acessíveis, fáceis de medir e cooperadoras. (MALHOTRA, 2011, pág. 326)

Esta metodologia possibilita que o pesquisador apresente um número X de pesquisados de acordo com a quantidade que lhe convir, tornando um processo mais fácil e prático. Desta forma, assim foi realizado. E como resultado, obteve-se 18 questionários respondidos, com 8 questões objetivas e 2 subjetivas, onde pode-se analisar com mais detalhes à opinião de cada cliente.

#### **3.1 Universo e amostra**

A área de estudo definida para obtenção dos dados da pesquisa foi a Natacar, empresa de pequeno porte, localizados na Avenida José Caetano, 83, Centro de Chapadinha, MA.

A amostra da pesquisa constituiu-se de um total de 18 pessoas entre consumidores homens e mulheres de idade a partir de 16 anos, pois se estima que tenham um nível de criticidade mais elevado.

#### **3.2 Instrumentos de coleta de dados**

Os dados foram obtidos por meio da aplicação de questionários semi estruturados, composto por 10 questões objetivas e subjetivas. Os dados foram

tabulados e analisados com estatística básica utilizando as ferramentas do Microsoft Excel 2007.

O questionário foi aplicado no período vespertino, das 15:00 h às 17:00 h.

## 4 EMPRESA ALVO

**Razão Social:** Natacar peças e acessórios LDTA.

**Nome Fantasia:** Natacar

**Endereço:** Avenida José Caetano, 83, centro.

**Cidade:** Chapadinha – MA (**Chapadinha é**

um município brasileiro do Estado do Maranhão. População estimada 2014: 76. 403 segundo o IBGE.)

**Telefone:** 98 3471-0272

**Ramo de Atividade:** Peças Automotivas

**Porte da Empresa:** Empresa Pequeno Porte

**Nº de Funcionários:** 06

**E-mail:** natacar2000@hotmail.com

**Data de início de atuação:** Agosto/2002

### 4.1 Objeto de atuação

O setor de peças e acessórios para veículos se caracteriza pela presença de diversas empresas de dimensões e características distintas, podendo, assim, ser classificado como um ramo heterogêneo. Apesar de não possuir uma estrutura de mercado tão concentrada quanto à das montadoras de automóveis, pode-se afirmar que existe uma relativa concentração de empresas de maior porte. Dada a crescente tendência de terceirização de atividades no setor, as empresas fornecedoras se tornaram parceiros estratégicos. A partir da evolução da economia global, o mercado consumidor de veículos se tornou mais exigente e menos fiel às empresas ou marcas. Este fator obrigou o setor a investir, constantemente, em inovação, na diminuição do ciclo de vida dos produtos e na customização de modelos segundo o desejo dos clientes. No entanto, é evidente que estas novas características do modelo de negócio moderno exigiram das empresas uma maior atenção para o gerenciamento logístico de sua cadeia mundial e para os processos de inovação e lançamentos no mercado. Neste novo cenário, o setor de autopeças é diretamente afetado por algumas tendências resultantes desta economia cada vez mais dinâmica e complexa.

A necessidade vista pelo empreendedor, para ele inserir a Natacar no mercado foi devido à carência de um melhor atendimento aliado a prestação de alguns serviços feitos de forma gratuita como: entrega de peças a domicílio sem determinar valor mínimo, aplicação de peças e acessórios nos carros através de técnico habilitado sem nenhum custo adicional, e outros.

O ponto forte da empresa no ponto de vista do empreendedor é manter a equipe sempre motivada para poder buscar sempre a melhor prestação de serviço aliado ao preço justo cobrado por seus produtos e rapidez no atendimento, não deixando de lado o respeito dedicado aos clientes.

O ponto fraco é que quando criada uma referência em atendimento submete-se a cometer alguns erros, pois enquanto alguns clientes gostam e sentem-se bem com o atendimento, outros acham demais. Por isso optou-se que, se tivesse que pecar fosse preferível que seja por excesso que por falta, pois também se trabalha com dados, e esses mostram que a maioria dos clientes aprova os serviços prestados e a outra parcela que acha demais não deixa de comprar por esse motivo.

O ponto forte da concorrência é, na maioria das vezes, o longo tempo de atuação no mercado local. O ponto fraco de alguns é o comodismo, e às vezes não saber a diferença entre o que é custo e o que é investimento, deixando muitas vezes de informatizar, de investir em conforto ao cliente, não capacitar seus colaboradores e não fazer reciclagem.

## 5 RESULTADOS

### 5.1 Análise do questionário

Segue o resultado da pesquisa realizada no interior da NATACAR, no qual foram entrevistados 18 clientes com base em um questionário com 8 perguntas fechadas (ruim, regular, bom e ótimo), mais 2 perguntas abertas (Apêndice A). Esta pesquisa servirá como fonte de conhecimento para que o empresário (dono da empresa em estudo) tenha sinais concretos de como está caracterizada externamente o seu empreendimento no mercado chapadinhense. Os resultados serão explanados em forma de porcentagem.

Após a apresentação do resultado geral da pesquisa, por conseguinte será explanada cada pergunta que fora realizada e as respostas concedidas e, dentro das possibilidades e de acordo com resultado alcançado, serão sugeridas melhorias.

**TABELA 1:** Resultado geral obtido por meio de questionário aplicado na empresa

NºS	QUESTÕES	RUIM	REGULAR	BOM	ÓTIMO	TOTAL
1	A Natacar atende suas expectativas de forma:	0	0	9	9	18
2	A qualidade do atendimento é:	0	0	6	12	18
3	A loja possui um preço:	0	1	8	9	18
4	Em comparação aos concorrentes o preço é:	0	2	8	8	18
5	Quanto ao prazo de entrega dos produtos a domicilio:	0	1	10	7	18
6	Em comparação aos concorrentes a qualidade do serviço é:	0	0	9	9	18
7	A variedade de produtos não Automotivos é:	0	2	9	7	18
8	Os produtos não automotivos estão expostos de forma:	0	1	8	9	18

Fonte: Dados da Pesquisa, 2016.

**Tabela 2:** Análise quanto ao sexo

ORD	SEXO	QUANTIDADE
1	FEMININO	07
2	MASCULINO	11
<b>TOTAL</b>		<b>18</b>

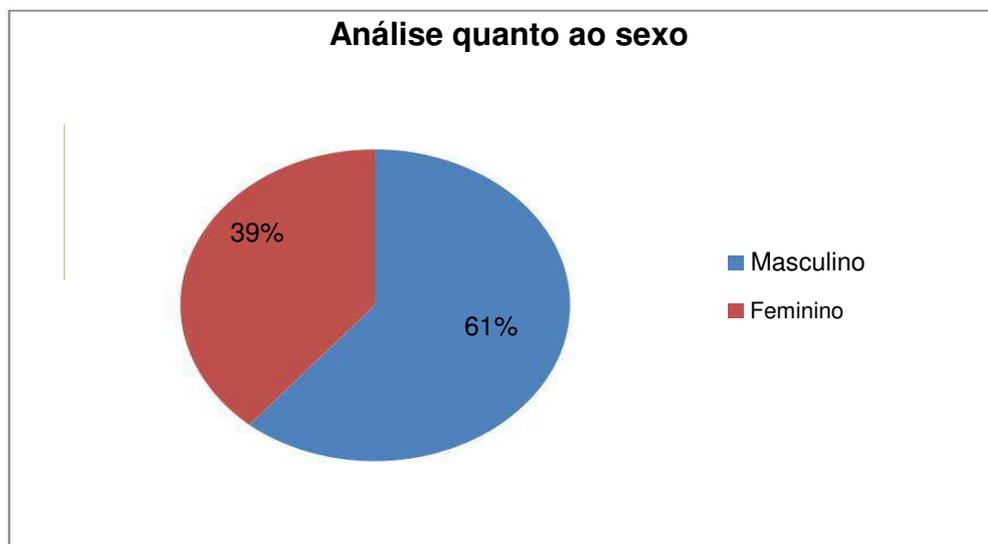
Fonte: Dados da Pesquisa, 2016.

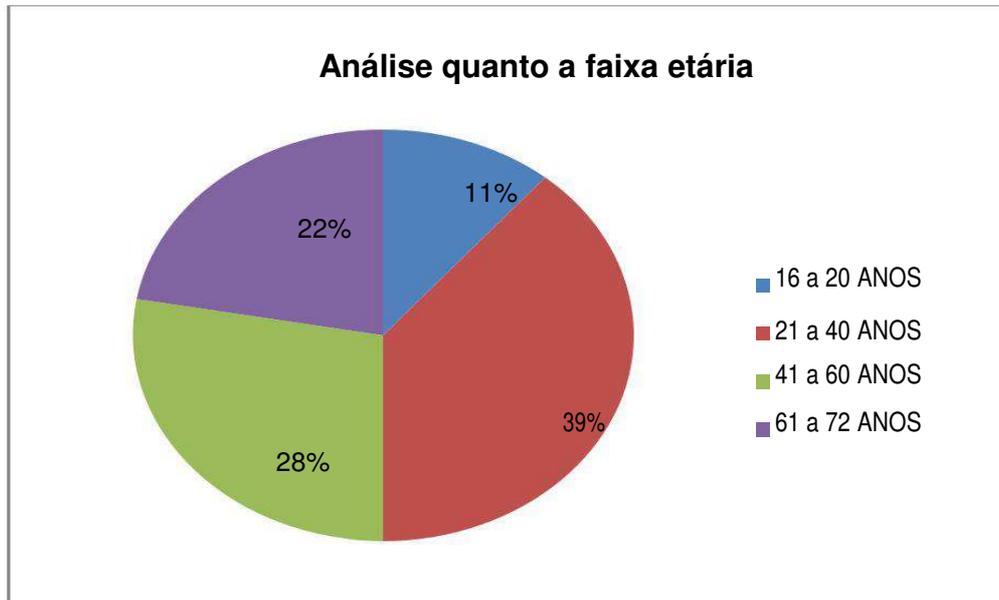
**Tabela 3:** Análise quanto à faixa etária

ORD	IDADE	QUANTIDADE
1	16 a 20 ANOS	02
2	21 a 40 ANOS	07
3	41 a 60 ANOS	05
4	61 a 72 ANOS	04
<b>TOTAL</b>		<b>18</b>

Fonte: Dados da Pesquisa, 2016.

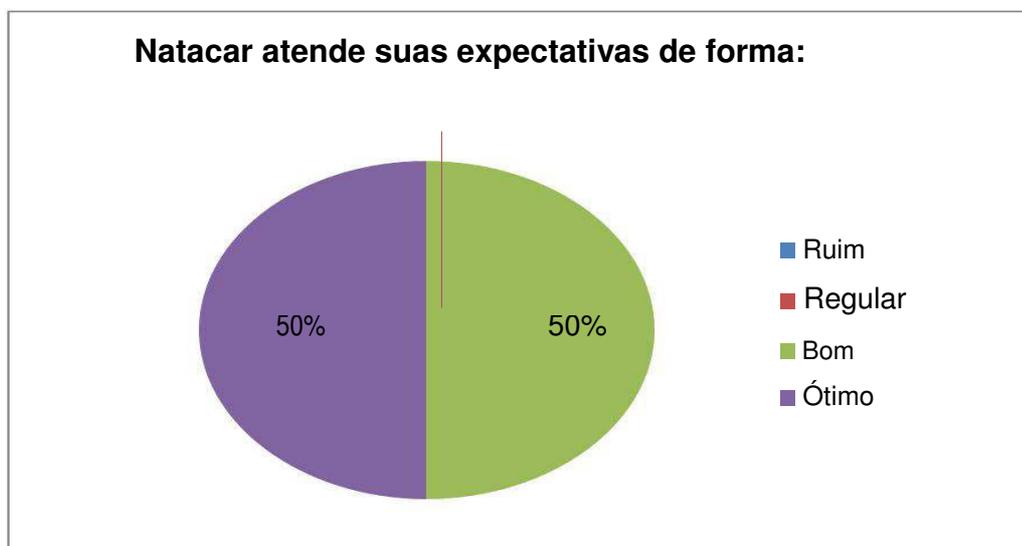
Os homens são as clientes que representa a maior parte dos clientes da empresa, com o percentual de 61% enquanto o público feminino apenas com 39%. Neste caso sugere-se que a empresa preocupe-se em expandir seu leque de clientes e criar diferencial que atraiam também o público masculino.

**Figura 1:** Análise quanto ao sexo. Fonte: Dados da Pesquisa, 2016.



**Figura 2:** Análise quanto à faixa etária. Fonte: Dados da Pesquisa, 2016.

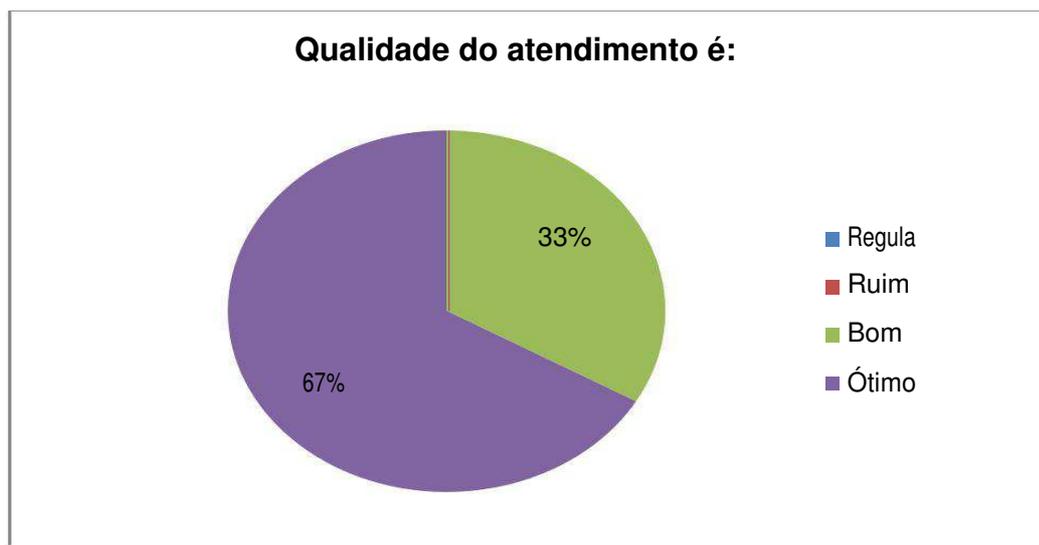
Os públicos que frequenta a empresa é bastante diversificado. Porém pode-se observar que a loja em estudo também possui clientes diretos (compram produtos para consumo próprio) e indiretos (produto para consumo de outrem). Neste resultado, apresenta-se uma variedade na diferença de idades, sendo que a maior parte é de 21 a 40 anos de idade (39%), 41 a 60 anos (28%), que neste estão inclusos uma parte dos clientes indiretos, que compram para o consumo de filhos, netos, mães, pais, avôs, avós e outros.



**Figura3:** Expectativa de Atendimento. Fonte: Dados da Pesquisa, 2016.

Pode-se perceber que as respostas quanto a expectativas dos clientes em relação à empresa em estudo se dividem em bom e ótimo, enquanto o diagnóstico bom e regular foi excluído das opiniões. Este *feedback*, para a empresa é bastante satisfatório, pois demonstra que neste ponto, ela está no caminho certo, que esta correspondendo às expectativas dos clientes, pois os mesmos demonstraram muito satisfeitos com o atendimento fornecido. No ato da pesquisa, os clientes em momento algum demonstraram insatisfação neste questionamento.

Como observa-se, 50% dos entrevistados responderam bom e 50% ótimo. Apesar dos clientes não mostrarem-se desapontados, sugere-se atingir a excelência e reverter o quadro para a maioria das respostas para “ótimo”. Pode-se iniciar este processo com outra pesquisa com os próprios clientes da loja que solicite sugestões de melhorias.



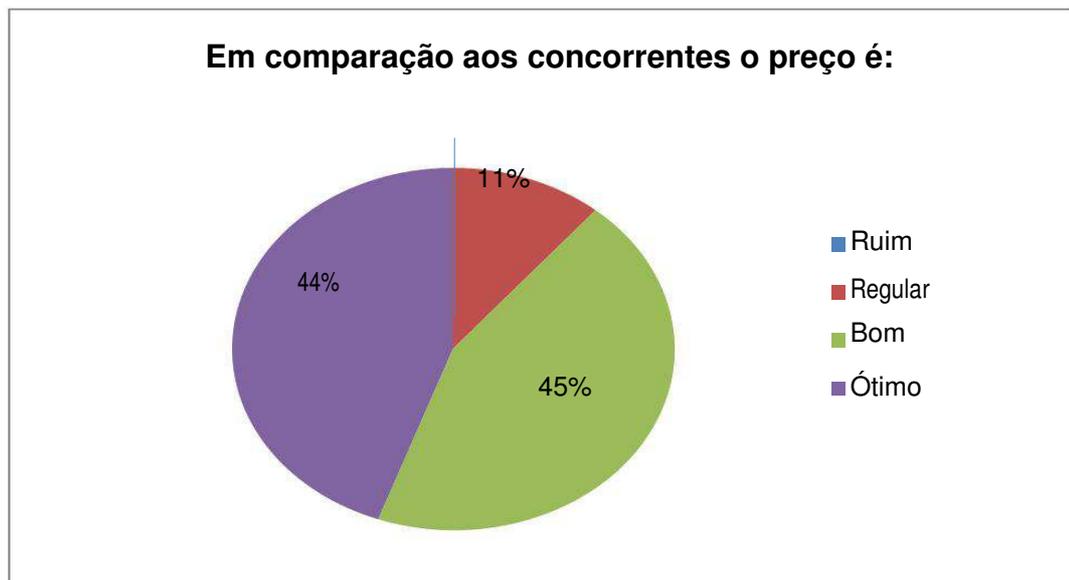
**Figura 4:** Qualidade do atendimento. Fonte: Dados da Pesquisa, 2016.

Percebe-se que 33 % dos entrevistados consideram que a qualidade no atendimento da empresa em estudo é boa, ou seja, que os funcionários os atende com cordialidade e são precisos no atendimento. Enquanto 67% responderam que a qualidade do atendimento é ótima, pois a mesma além de atender suas necessidades, os funcionários são simpáticos, educados e transmite confiabilidade no atendimento. Neste, pode-se manter a mesma sugestão do primeiro questionamento, a ideia de deixar de ser bom para ser ótimo em uma porcentagem cada vez maior.



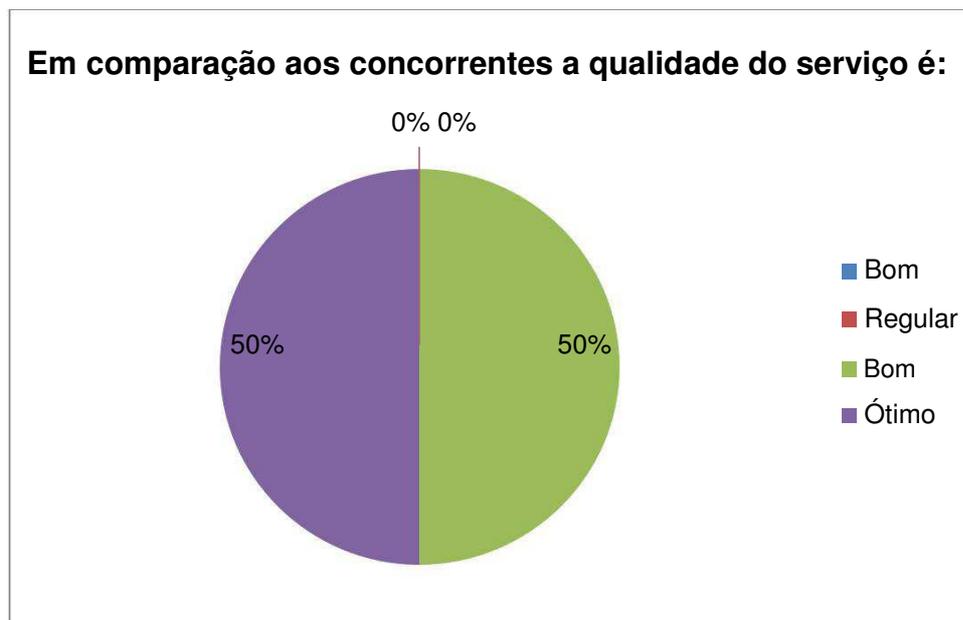
**Figura 5:** Análise dos preços. Fonte: Dados da Pesquisa, 2016.

Os entrevistados dividiram suas respostas em Regular, Bom e Ótimo. Do total 6% optaram por afirmar que o preço é regular, que significa dizer que ainda se encontra alguns produtos com preços mais em conta ou equiparados nas concorrentes. Os outros 44% relataram que é bom, enquanto 50% afirmam que é ótimo o preço oferecido pela empresa.



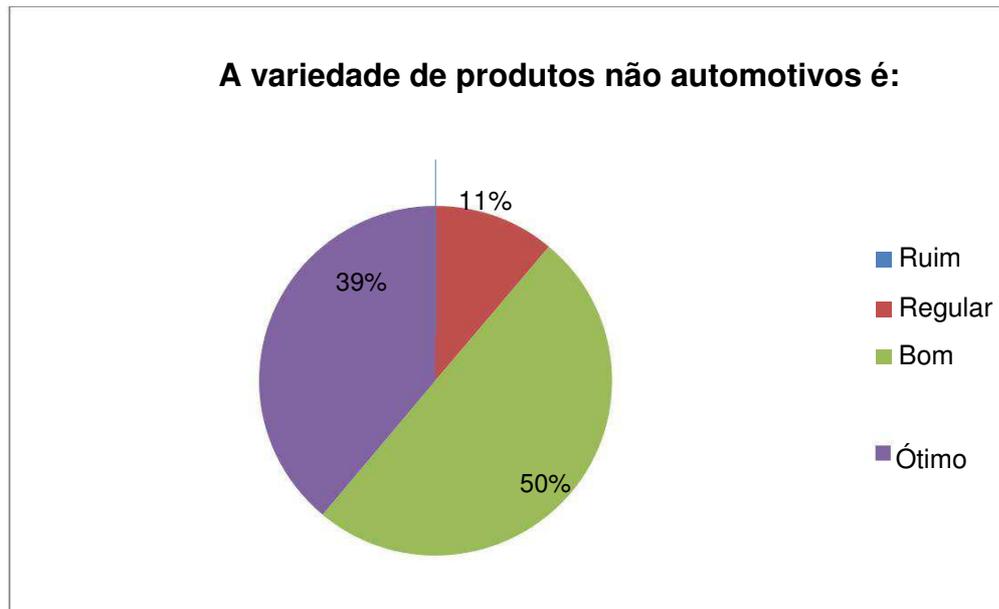
**Figura 6:** Comparação dos preços com a concorrência. Fonte: Dados da Pesquisa, 2016.

Esta é uma pergunta que complementa a anterior (questão 3). Em relação ao preço, as respostas se dividiram em regular, bom e ótimo. Os 11% dos entrevistados relatam que o preço é regular, pois é o mesmo valor das demais empresas. 45% relatam que o preço é bom, pois encontra algumas diferenças de valores das demais lojas. E 44% afirma que o preço é ótimo, pois são muito mais baratos do que nas concorrências, e que realmente os preços dos produtos oferecidos cabem no orçamento.



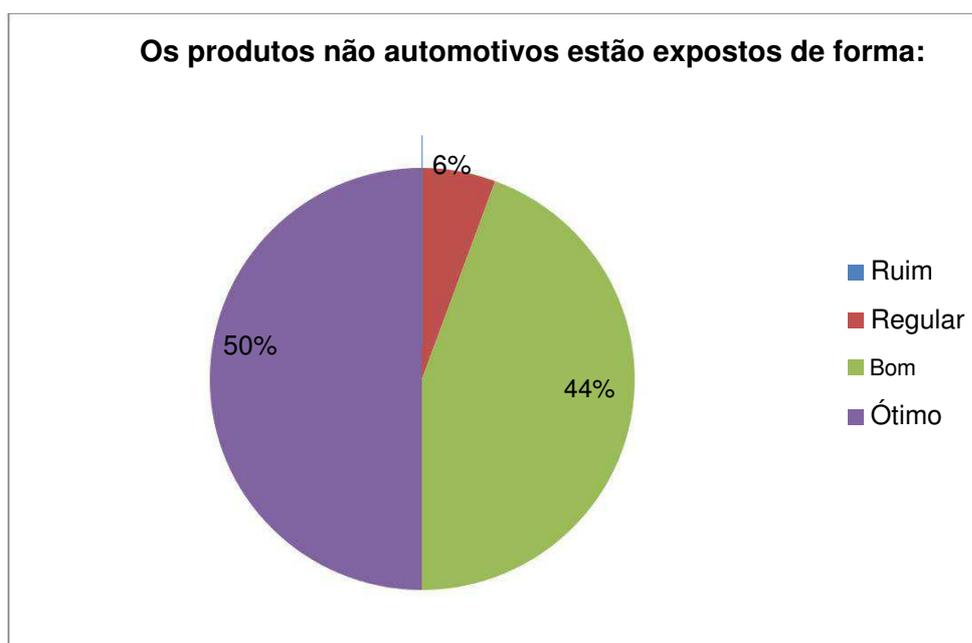
**Figura 7::** Comparação da Qualidade do serviço com a concorrência. Fonte: Dados da Pesquisa, 2016.

Dos entrevistados 50% classificaram como boa a qualidade do serviço da empresa em comparação com a concorrência, enfatizando o atendimento, pois afirmam serem muito atenciosos e educados, e 50% consideraram como ótimo, enfatizando que nenhuma outra oferece serviço de qualidade, associado com gentileza, cordialidade, educação, e simpatia.



**Figura 8:** Variedade de produtos não automotivos. Fonte: Dados da Pesquisa, 2016..

Este item foi bastante discutido entre os entrevistados: 11% acham que os produtos não automotivos deveriam ter mais opções, serem oferecidos mais produtos. Citaram até que deveriam oferecer produtos de limpeza automotivo. 50% afirmam que é boa a variedade de produtos, porém precisava ter mais variedades. Já 39% consideram ótima a variedade de produtos, principalmente por oferecer recarga para celular pré-pago.



**Figura 09:** Exposição dos produtos não automotivos. Fonte: Dados da Pesquisa, 2016.

Neste, 6% relataram e classificaram como regular, pois o local onde se encontra a vitrine desses produtos é um pouco escuro e aparenta ser um pouco abandonada. 44% afirmam que é boa a exposição dos produtos, e que eles têm uma visibilidade dos produtos oferecidos. Já 50% classificaram como ótimo. Observa-se que mesmo havendo uma porcentagem alta referente à exposição desses produtos, o restante deve ser levado em consideração.

Abaixo segue a análise das perguntas abertas.

- A Natacar tem alguma diferença em relação as suas concorrentes? Em que?

Nesta questão, os entrevistados enfatizaram que a empresa tem um diferencial no atendimento, pois quando o funcionário aborda o cliente, é com muita cordialidade, oferecendo água, café, lugar para sentar etc. Além disso, alguns clientes comentaram que os atendentes são muitos educados e atenciosos, alguns dizem que toda semana se deslocam ao ao estabelecimento para fazer calibragem nos pneus e é sempre bem atendido e não pagam por este serviço.

- Quais os principais motivos para você comprar na Natacar e não em outra empresa?

As principais respostas foram atendimento, credibilidade e preço. Os clientes mostraram que sente uma segurança comprando os produtos na empresa em estudo, pois confia na administração, além de serem bem tratados e ter um preço acessível.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Termina-se o presente trabalho, não significando assim que o assunto nele estudado está esgotado, mas sim havendo a possibilidade de gerar novos estudos com referência deste. Através do questionário respondido por alguns clientes mostra que sua grande maioria está satisfeita com o serviço prestado pela empresa alvo. Vimos que o grau de satisfação é muito grande. Porém não significa que se deve parar por aqui, mas sim trabalhar cada vez mais métodos para conseguir chegar a excelência.

Creemos ainda, que o pior dos problemas que a empresa enfrenta é o pouco tempo de atuação no mercado, em comparação aos seus concorrentes. Porém este fato não influi no conceito de credibilidade dos seus clientes.

A pesquisa bibliográfica e a pesquisa de campo agregaram muito valores e conhecimentos na realização deste trabalho, pois através destes métodos foi possível observar detalhes que, sem utilizá-los, poderiam passar por despercebidos no decorrer do dia-a-dia.

Numa conclusão geral, o trabalho é de suma importância e com um assunto interessante e muito bom de ser realizado, proporcionou um conhecimento muito valioso, onde pode perceber problemas que a empresa alvo enfrenta, e as estratégias por ela utilizadas. Conseguiu-se também alcançar o sucesso de responder a pergunta problema atingindo assim o nosso principal objetivo.

O atendimento de qualidade é fator fundamental para garantir imagem positiva de uma organização e a conquista permanente de clientes. Para que o cliente supere suas expectativas, os colaboradores precisam de certa contribuição da empresa, para o desempenho e aprimoramento profissional, e assim estar apto a atender com qualidade. Quando há superação de expectativas e respostas às perguntas, significa que o objetivo foi atingido. Atender o cliente com qualidade ou satisfazê-lo, é uma filosofia empresarial baseada na parceria é fundamental compreender que atender o cliente com qualidade não se resume a tratá-lo bem.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, Renato Fonseca de – Consultor da U.O.O.E.do **SEBRAE** – SP Zack Urlocker / Peppers& Rogers Group – Publicado em 07/12/ 2015.

ATENDIMENTO como diferencial. Disponível em:  
<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/atendimento-como-diferencial-competitivo/66372/>. Acesso em: 29 set. 2016.

BERRO, Diego. **Entrevista sobre a Importância do Bom Atendimento**, Catho On-line Newsletter Estilo & Gestão RH 19/11/2012.  
 Disponível em:< <http://www.administradores.com.br>>.Acesso em: 10 out. 2016.

BLACKWELL, Roger D., ENGEL, e MINIARD, Paul W. e ENGEL James F. **Tradução técnica Eduardo Teixeira Ayrosa** (coord.). São Paulo: Cengage Learning, 2009.

BOGMANN, Meir Itzhak, **Marketing de relacionamento**,São Paulo, Nobel 2002.

CARVALHO, Arnaldo.**A satisfação do cliente**.Postado em: 21/08/2014.  
 Disponível em:  
 <[http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Satisfacao\\_do\\_Cliente.htm](http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Satisfacao_do_Cliente.htm)>.  
 Acesso em: 10 out. 2016.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à teoria geral da Administração. 6.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. Empreendedorismo: Dando asas ao espírito empreendedor. São Paulo: Saraiva, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos: como incrementar talentos na empresa. 7. ed. ver. e atual. Barueri, SP: Manole, 2009.

GIANESI, Irineu G. N., CORRÊA, Henrique Luiz. **Administração estratégica de serviços: operações para satisfação do cliente**. 1. ed. 18. reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: a edição do novo milênio. Tradução Bazán Tecnologia e Lingüística. 14 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2012.

Hoffman, K. Douglas. **Princípios de marketing de serviços: conceitos, estratégias e casos**. Rio de Janeiro :Cengage Learning 2012, pág. 341.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos Humanos**: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2011.

MADRUGA, Roberto. **Guia de implementação de marketing de relacionamento**. 1. ed. 4. reimpr. São Paulo: Atlas, 2006.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing**: uma orientação aplicada. 6ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.

MOWEN, John C., MINOR, Michael S. **Comportamento do consumidor**. Tradução: Vera Jordan. 1. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003.

NESSY, Gabriela Otto. **Como lidar com a insatisfação do cliente?** Disponível em:<<http://www.cidademarketing.com.br/2010/ar/95/como-lidar-com-a-insatisfao-do-cliente.html>> – Publicado em 31/10/2010. Acesso em: 15 out. 2016.

NUNES, Paulo. **Economista, Professor e Consultor de Empresas** - Data de criação: 31/10/2013.

Disponível em:<<http://www.brasilprofissoes.com.br/profissoes/marketeiro>>. Acesso em: 29 set. 2016.

PEPPERS, Don, ROGERS, Martha. **CRM Series Marketing 1 to 1**. 3<sup>a</sup>.ed. Peppers and Rogers Group do Brasil, 2004.

PORTER, Michael E. *Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro: Campus, 1986

RUST, Roland T.; ZEITHAML, Valarie; LEMON, Katherine N. **O valor do cliente**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

SANTOS, A. e PINHÃO, C. *Panorama geral do setor de autopeças*. BNDES setorial, 2000.

SANTOS, Júlio Cesar. Qual a diferença entre treinamento e desenvolvimento? Quais os tipos de treinamentos existentes? E as vantagens de cada um? Disponível em: Acesso em: 20 out. 2016, 20:00:00.

SOLOMON, Michael R. **O comportamento do consumidor: comprando, possuindo e sendo**; tradução Lene Belon Ribeiro. 7 ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

SPILLER, Eduardo Santiago et al. **Gestão de serviços e marketing interno**. 4.ed. Rio de Janeiro :Editora da FGV, 2011.

URLOCKER, Zack. **Cinco Maneiras de Prevenir a Insatisfação do Cliente**: Disponível em: <<http://blog.1to1.com.br/2015/12/07/cinco-maneiras-de-prevenir-a-insatisfacao-do-cliente/>>, 07/12/2015. Acesso em: 29 set. 2016.

PUBLICAÇÃO do conselho regional do Estado de São Paulo. **Revista VEJA**, nº 82, julho/agosto/setembro.

## APÊNDICE A - Questionário aplicado no estudo

## Questionário

Sexo: Feminino ( ) Masculino ( )

Idade:

1. A Natacar atende as suas expectativas de forma:

1 ( ) Ruim 2 ( ) Regular 3 ( ) Bom 4 ( ) ótimo

2. A qualidade do atendimento é:

1 ( ) Ruim 2 ( ) Regular 3 ( ) Bom 4 ( ) ótimo

3. A empresa possui um preço:

1 ( ) Ruim 2 ( ) Regular 3 ( ) Bom 4 ( ) ótimo

4. Em comparação aos concorrentes o preço é:

1 ( ) Ruim 2 ( ) Regular 3 ( ) Bom 4 ( ) ótimo

5. Em comparação aos concorrentes a qualidade do serviço é:

1 ( ) Ruim 2 ( ) Regular 3 ( ) Bom 4 ( ) ótimo

6. A variedade de produtos não automotivos é:

1 ( ) Ruim 2 ( ) Regular 3 ( ) Bom 4 ( ) ótimo

7. Os produtos não automotivos estão expostos de forma:

1 ( ) Ruim 2 ( ) Regular 3 ( ) Bom 4 ( ) ótimo

8. A Natacar tem alguma diferença em relação as suas concorrentes?

Em que?

---

---

---

9. Quais os principais motivos para você comprar na Natacar e não em outra empresa?

---

---

---