

**CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA “PAULA SOUZA”  
FACULDADE DE TECNOLOGIA - FATEC  
GESTÃO EMPRESARIAL**

**QUALIDADE NO ATENDIMENTO AO CLIENTE NAS LOJAS  
PATOTINHA**

Aline Roberta Franco

AMERICANA - SP  
2013

ALINE ROBERTA FRANCO

**QUALIDADE NO ATENDIMENTO AO CLIENTE NAS LOJAS PATOTINHA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como exigência parcial para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão Empresarial pelo CEETEPS/ Faculdade de Tecnologia – FATEC/ Americana sob a orientação do Professor Mestre Reydner Furtado Garbero.

Americana - SP  
2013

## **FOLHA DE APROVAÇÃO**

ALINE ROBERTA FRANCO

### **QUALIDADE NO ATENDIMENTO AO CLIENTE NAS LOJAS PATOTINHA**

Trabalho de Graduação apresentado ao Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial da Faculdade de Tecnologia de Americana.

Data: 21 / 06 / 2013

Nota: 10

Banca Examinadora:

---

Professor Me. Reydner Furtado Garbero (Orientador)

---

Professor Maricê Léo Sartori Balducci

---

Professor Sérgio Luiz Cabrini

## DEDICATÓRIA

Aos meus pais, por toda a dedicação, à minha irmã pelo companheirismo e ao Gustavo Paschoal por toda a força concedida no decorrer deste trabalho.

## **AGRADECIMENTOS**

Ao professor Mestre Reydner Furtado Garbero pela orientação, compreensão e incentivo dispensado ao desenvolvimento deste trabalho. À proprietária das lojas Patotinha, Gisela Jacovassi por todos os conhecimentos compartilhados. Aos meus pais, Veranice Manzatto Franco e Celso Roberto Franco, por todo ensinamento, conselhos e proteção concedida desde meu nascimento.

À Adriana Soares Martins pela amizade, companheirismo e principalmente pelo suporte no decorrer dos últimos anos. Ao meu namorado por sempre ter me apoiado e se dedicado com seu amor.

“A qualidade é a nossa melhor garantia da fidelidade do cliente, a nossa mais forte defesa contra a competição estrangeira e o único caminho para o crescimento e para os lucros”.

Jack Welch

## RESUMO

Este trabalho de conclusão de curso tem com objetivo aprofundar o conhecimento sobre a qualidade no atendimento ao cliente e suas principais influências na tomada de decisão. O projeto mostra os resultados obtidos através de uma pesquisa teórica sobre como obter qualidade no atendimento e uma pesquisa de campo qualitativa que visou obter resultados em relação à percepção do cliente ao atendimento oferecido pelas lojas Patotinha, identificando assim, os principais motivos que os levam a comprar nas lojas. Este mapeamento servirá de base para identificar se os objetivos das lojas estão sendo realmente alcançados, além de propor melhorias significativas para a empresa. Poder satisfazer o cliente é um dos objetivos de muitas empresas, conseguir atingir essa satisfação é o grande desafio para os profissionais de marketing.

**Palavras-Chave:** Qualidade no atendimento; Estratégias de Marketing; Lojas Patotinha;

## **ABSTRACT**

This Final Paper has the objective to deepen the knowledge on quality customer service and their main influences in decision making. The project shows the results obtained from a theoretical research on how to get quality service and a field survey aimed at obtaining qualitative results regarding the perception of the customer service offered by stores Patotinha, thus identifying the main reasons that leads to buy in stores. This mapping will provide the basis for identifying whether the objectives of the stores are actually being achieved, and propose improvements for the company. Able to satisfy the customer is a goal of many companies, successfully achieving this satisfaction is the biggest challenge for marketers.

**Keywords:** Quality service; Marketing Strategies; Shops Patotinha;



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Ciclo dos princípios fundamentais do bom atendimento .....	16
Figura 2: 7 atitudes incorretas .....	20
Figura 3: Ciclo de benefícios .....	22
Figura 4: Composto de Marketing .....	27
Figura 5: Tipos de Manuais .....	29
Figura 6: Modelo Metodológico .....	32
Figura 7: Lista dos produtos ofertados por setores .....	35
Figura 8: Organograma Lojas Patotinha .....	37
Figura 9: Fluxograma de Atendimento .....	39
Figura 10: Análise de Swot.....	44
Figura 11: Gráfico da loja mais frequentada.....	46
Figura 12: Avaliação em relação ao atendimento prestado .....	47
Figura 13: Avaliação em relação a organização das lojas .....	48
Figura 14: Avaliação em relação aos produtos .....	48
Figura 15: Principais motivos que atraem os clientes .....	49

## **LISTA DE QUADRO**

Quadro 1: Fatores de competitividade .....	21
Quadro 2: Quadro de Funcionários .....	37
Quadro 3: Principais Fornecedores .....	42

# SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	<b>12</b>
<b>1.1 Problema</b> .....	<b>13</b>
<b>1.2 Justificativa</b> .....	<b>13</b>
<b>1.3 Delimitação da área pesquisada</b> .....	<b>14</b>
<b>1.4 Objetivos</b> .....	<b>14</b>
1.4.1 Objetivo geral.....	14
1.4.2 Objetivos específicos .....	14
<b>2. ATENDIMENTO AO CLIENTE</b> .....	<b>15</b>
<b>2.1 Princípios fundamentais do bom atendimento</b> .....	<b>15</b>
<b>2.2 Erros fatais no atendimento</b> .....	<b>18</b>
<b>2.3 Processo de Atendimento</b> .....	<b>20</b>
<b>2.4 Fidelizar os Clientes</b> .....	<b>20</b>
<b>2.5 Atendimento como fator de competitividade</b> .....	<b>21</b>
<b>2.6 Atendendo com qualidade</b> .....	<b>22</b>
<b>2.7 Avaliando a Satisfação do Cliente</b> .....	<b>23</b>
<b>2.8 Análise de Swot</b> .....	<b>24</b>
2.8.1 Ambiente Interno.....	24
2.8.2 Ambiente Externo .....	25
<b>2.8 Composto de Marketing</b> .....	<b>26</b>
<b>2.9 Manuais</b> .....	<b>27</b>
2.9.1 Vantagens dos Manuais.....	28
2.9.2 Desvantagens dos Manuais.....	28

2.9.3 Tipos de Manuais .....	29
<b>3. METODOLOGIA .....</b>	<b>32</b>
<b>4. ESTUDO DE CASO .....</b>	<b>34</b>
4.1 Produtos Ofertados .....	35
4.2 Crescimento do Setor .....	36
4.3 Organograma .....	36
4.4 Atividades desenvolvidas .....	37
4.5 Fluxograma de Atendimento.....	38
Fonte: Criado pela autora .....	41
4.6 Fornecedores .....	42
4.7 Principais Clientes.....	42
4.8 Perfil do Cliente Alvo .....	42
4.9 Composto de Marketing .....	43
4.10 Análise de swot lojas Patotinha .....	43
4.11 Missão Visão e Valores .....	44
4.12 Falta de Formalização .....	45
4.13 Resultados da Pesquisa de Satisfação .....	46
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>50</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>52</b>
<b>APÊNDICE A .....</b>	<b>54</b>

## 1. INTRODUÇÃO

O presente trabalho visa apresentar a qualidade no atendimento ao cliente como uma forma de diferenciação da empresa. Essa discussão se tornou importante, através da percepção de que as empresas estão mais competitivas no mercado, buscando algo para diferenciação.

Será apresentado o estudo de caso das lojas Patotinha, com o foco na qualidade do atendimento. A pesquisa auxiliará a identificar se os clientes estão realmente satisfeitos com o serviço prestado pelas vendedoras. Pois um dos principais objetivos das lojas Patotinha é proporcionar um bom atendimento ao cliente. Os resultados obtidos serão extraídos das informações coletadas, através da avaliação do cliente, proporcionando um *feedback* para as vendedoras e os proprietários, com isso, podendo analisar os resultados alcançados. Além de identificar quais são os principais motivos que levam os clientes a optar pela Patotinha.

A área de marketing apresenta estratégias para a empresa se destacar e criar valor para seus clientes. É importante compreender que atender com qualidade não é simplesmente ser cortez e ágil. Mais do que isso, é necessário saber identificar a necessidade e apresentar soluções, através dos produtos e serviços ofertados pela organização, superando as expectativas do cliente.

Serão abordados também temas como: princípios fundamentais e processo do bom atendimento, os principais erros cometidos pelo atendente, a qualidade como fator estratégico da empresa, o composto de marketing, a importância da utilização dos manuais, entre outros.

O trabalho está dividido em quatro capítulos. No capítulo um serão apresentados o problema, a justificativa, objetivo geral e específico. No segundo capítulo serão descritos a fundamentação teórica com base em marketing. O terceiro capítulo trata-se da metodologia utilizada na aplicação do trabalho sua fonte de pesquisa. No capítulo 4 conterà o estudo de caso utilizado para o desenvolvimento do trabalho, a apresentação da empresa, suas características, estratégia e objetivos. Além dos resultados da pesquisa aplicada e a proposta de melhoria como sugestão. E por fim serão realizadas as considerações finais do presente trabalho, levando em consideração os resultados obtidos.

## 1.1 Problema

São inúmeras as variedades de produtos e serviços que os consumidores têm disponível. Basta ir até os comércios, shoppings, feiras ou até mesmo um clique na internet, para se abrir um leque de opções relacionados a: tipos, modelos, cores, preços, marcas, entre outros.

Devido a tantas alternativas ofertadas para os consumidores, as empresas sofrem pressão para a obtenção da vantagem competitiva no mercado. A qualidade no atendimento pode ser um dos melhores diferenciais de uma organização, influenciando muitas vezes a decisão de compra. Entretanto o atendimento pode agregar positivamente ou não.

Algumas dúvidas podem ser questionadas, através da análise de tais pontos: Qual é o nível de satisfação dos clientes das lojas Patotinha? O procedimento de um bom atendimento está claramente definido? Existe um padrão de atendimento? O atendimento prestado atualmente pela loja tem gerado resultados positivos? Qual é o real motivo que leva os clientes a comprarem nas lojas Patotinha?

O marketing servirá como referencial para a análise da seguinte situação problema: Qual é a avaliação do cliente em relação à qualidade no atendimento prestado nas lojas Patotinha?

## 1.2 Justificativa

Atender com qualidade é mais do que ser simpático, atencioso ou até mesmo realizar um atendimento “automático”, é de fato colocar-se no lugar do cliente, conseguir perceber o sua necessidade e proporcionar a melhor solução.

Oliveira (2006) relata que interação entre o consumidor e a organização, faz com que o cliente possa avaliar e formar opinião sobre a sua experiência com a empresa, levando-o a concluir se a transação comercial foi satisfatória ou não.

As empresas buscam constantemente a qualidade, por distintos caminhos. A qualidade é mais do que importante, é essencial para a sobrevivência e destaque da organização, principalmente para aquelas que possuem uma visão estratégica.

O padrão da qualidade dos produtos, a ampliação de produtividade, diminuição de custos e os preços acessíveis, são as constantes demanda das empresas.

O objetivo das lojas Patotinha é proporcionar um bom atendimento ao cliente. As informações coletadas serão importantes, pois apresentarão os resultados obtidos de acordo com a percepção do cliente, gerando um *feedback* para as vendedoras e os proprietários, podendo analisar os resultados alcançados. Além de poder identificar quais são os principais motivos que levam os clientes a optar pela Patotinha.

### **1.3 Delimitação da área pesquisada**

Dentro da área de Marketing a delimitação da pesquisa será o estudo da qualidade de atendimento ao cliente, utilizada como forma de diferenciação com o objetivo de identificar a percepção do cliente perante a empresa avaliada.

### **1.4 Objetivos**

#### **1.4.1 Objetivo geral**

Obtendo como parâmetro a qualidade do atendimento ao cliente, através dos conceitos de marketing. O objetivo é apresentar o padrão de qualidade no atendimento ao cliente com uma relação à gestão da empresa.

#### **1.4.2 Objetivos específicos**

- Identificar o principal motivo que leva o cliente a escolher as lojas Patotinha;
- Conhecer os principais erros no atendimento ao cliente;
- Compreender os requisitos para obter um bom atendimento;
- Entender o processo atual de atendimento da empresa;
- Estudar as técnicas existentes a fim de receber retorno positivo;
- Aplicar pesquisa para os consumidores, com a finalidade de avaliar sua satisfação em relação ao atendimento da empresa;
- Sugerir melhorias para a empresa a fim de atingir seu objetivo;

## **2. ATENDIMENTO AO CLIENTE**

O bom atendimento pode partir pelo simples modo de falar. Segundo Godri (1998, p. 13) “As melhores armas de Marketing não custam absolutamente nada. Os clientes adoram cortesia, simpatia, entusiasmo, alegria e amizade”. Esses são os elementos iniciais para se chegar a um atendimento excelente.

Zemke (2008) revela que os clientes veem o colaborador como a empresa, ou seja, se o funcionário comete erros, o julgado é a organização. Não existe uma distinção entre ambos, até mesmo porque o cliente não conhece as regras e o que se passa internamente, o seu cargo. A única coisa que ele percebe é que você (“a empresa”) tem a responsabilidade de atendê-lo e suprir suas necessidades. Leva-se em consideração o tipo de atendimento que terá o comprador, se houver algum erro no processo do atendimento, as chances dele se esquecer do bom atendimento que obteve anteriormente é grande.

### **2.1 Princípios fundamentais do bom atendimento**

A cada dia pode-se encontrar uma infinidade de produtos e serviços, a quantidade dos fornecedores aumenta constantemente, isso permite ao consumidor a ter uma ampla escolha. Vários são os fatores que leva a decisão da compra (figura 1), como: o preço, a qualidade, garantia do serviço, facilidade de pagamento, atendimento, prestação do serviço da empresa, entre outros.

Atendimento ao cliente oferece uma introdução às principais questões referentes à assistência ao cliente, além da oportunidade de rever a qualidade do atendimento que você, sua equipe e empresa proporcionam atualmente. Ele mostra alguns passos simples que dar e ferramentas que pode usar (...) (BEE E FRANCES, 2000 p. 7).

Na concepção Zemke (2008) as empresas que não atendem as expectativas e necessidades do cliente, estão sujeitos a perdê-los para seus concorrentes. Baseado em cinco fatores que os clientes avaliam a qualidade do atendimento: Confiabilidade, empatia, segurança, aparência e resposta.



Figura 1: Ciclo dos princípios fundamentais do bom atendimento



Fonte: Adaptado de Zemke (2008)

**Confiabilidade:** é realizar a promessa feita para o cliente. É importante a empresa saber administrar essas promessas, pois eles estão esperando que as cumpra, caso não possa atendê-lo, será necessário a organização saber adaptar as expectativas do cliente para a sua realidade, antes da promessa, evitando assim decepções futuras.

O primeiro passo para criar um Atendimento nota 10 é saber quais são as expectativas dos clientes. Se você fizer perguntas a eles e a seus colegas e levar as respostas a sério, será capaz de descobrir os detalhes da promessa do serviço de atendimento que eles esperam que você cumpra. (ZEMKE 2008, p. 23)

**Empatia:** é atenção dada para cada cliente, saber reconhecê-lo. Todos querem ser atendidos de forma especial, individual e com sensibilidades às suas necessidades. Por mais que os atendimentos eletrônicos facilitem a filtrar o assunto para as empresas, as pessoas não gostam de falar com um “robô”, elas querem ser ouvidas e compreendidas. É possível identificar o estado emocional da pessoa no

momento da conversa, tornando uma ferramenta para que o atendente identifique a melhor forma de tratar esse cliente com eficiência e competência. Saber identificar o perfil de cada cliente e diferenciá-lo no atendimento é um dos principais desafios e se for bem utilizado acarreta benefícios à empresa.

**Segurança:** é a capacidade transmitir confiança, resolver o problema do cliente com cortesia, sinceridade e competência. Para conquistar o cliente é necessário unir estilo e conteúdo exigindo bem mais do que sorrisos na recepção.

Zemke (2008) revela que o cliente se sente seguro quando o vendedor:

- Conhece o produto: saber expor os detalhes, características, vantagens e benefícios.

- Conhece a empresa: o vendedor sabe explicar ao cliente o funcionamento da empresa, encaminhando-o para o departamento/setor que saiba resolver o problema.

- Capaz de ouvir: o cliente espera encontrar alguém que seja atendo, compreenda e ouça seu requisito e pedido, além de saber instruir a melhor forma de chegar ao resultado eficaz.

- Capaz de resolver problemas: o cliente espera que o vendedor saiba resolver o problema que surgiu de forma rápida e prestativa.

**Aparência:** envolve a parte física da empresa, instalações, equipamentos e inclusive de seus colaboradores. De acordo com Zemke (2008, p.34) “Há elementos aparentes e tangíveis antes, durante e depois de cada interação de atendimento que afetam o modo como os clientes julgam a qualidade do serviço que está sendo prestado”.

O cliente observa a empresa até mesmo antes de entrar nela. Avaliação do atendimento pode ser realizada de forma tangível e intangível iniciando desde os anúncios da empresa (jornais, rádios, outdoors), a higiene, localização, disposição das instalações, o produto, o cheiro, o toque, o provar, o ouvir, entre outros. Os componentes tangíveis ajuda o cliente a ter uma avaliação mais concreta da qualidade do serviço fornecido.

**Resposta:** é a capacidade e boa vontade em atender o cliente. A exigência do mercado vem aumentando a cada dia. O cliente exige cada vez mais a qualidade

do serviço/produto, preço e principalmente os prazos. O sucesso das empresas que atendem os requisitos dos clientes com agilidade está por toda parte.

A agilidade dos concorrentes faz com que o consumidor mude sua expectativa em relação aos prazos. Melhor do que estabelecer prazo é cumpri-lo. Cada empresa trabalha de uma forma, com um tipo de fornecedor e com uma realidade diferente das demais. O importante é cumprir o que foi prometido, a insatisfação começa ser medida em base de incertezas que surge para o cliente. De acordo com que os prazos vão surgindo e não são atendidos inicia esse processo de avaliação e conseqüentemente de descontentamento.

“Jamais dificulto as coisas. Sei que os clientes estão cada vez mais pobres de tempo e de paciência. Valorizo o tempo do cliente. Procuro ser a solução e não um problema.” (GODRI 1998, p. 13). Como apresentado pelo autor, o vendedor ou gestor, deve ser um facilitador para o cliente. O tempo em relação ao cumprimento dos prazos é um fator muito importante na negociação, podendo gerar a satisfação ou insatisfação.

## **2.2 Erros fatais no atendimento**

Para obter-se um bom atendimento, não basta saber o que deve ser feito, é necessário conhecer o que não fazer para o cliente; pequenos deslizes podem comprometer a negociação. Zemke (2008) apresenta alguns erros que muitas vezes não são nem percebidos.

Dizer “não sei”: Ao realizar a compra, espera-se que as dúvidas sejam esclarecidas, caso contrário é transmitido incerteza para o consumidor. Uma sugestão para melhoria seria responder: “Não sei no momento, mas irei descobrir”.

Demonstrar para o cliente que “não está nem aí” é sem dúvida um erro que pode ser fatal. O cliente espera que você atenda-o com importância e valorização. Se sua aparência representar desânimo o mesmo ocorrerá com o cliente, além da insegurança em realizar o negócio. Outro fato que irrita o cliente é ignorá-lo, fingir que não está o vendo, dando mais importância para um telefonema particular e uma conversa paralela do que para o mesmo.

Ser agressivo no atendimento desaponta muito o consumidor, quanto mais o atendente irritá-lo e tratá-lo com grosseria, mais difícil será o cliente esquecê-lo, além de levar uma péssima imagem da empresa.

Transmitir superioridade para o cliente e interrompê-lo mesmo antes de terminar a explicar, ou censurar suas perguntas de forma grosseira gera arrogância. Tentar demonstrar que você está certo e a outra pessoa errada, pode gerar discussão desnecessária, além de não uma atitude profissional.

O preconceito no atendimento ou em qualquer outra situação é algo inaceitável. Atitudes como dar preferência no atendimento para aquele que está se vestindo melhor ou que aparentemente tem mais dinheiro, resulta negativamente, pois os clientes acabam percebendo, por mais que o vendedor não perceba.

Um dos objetivos da maioria das instituições é fidelizar o cliente, porém se as atitudes dos funcionários representarem o contrário o resultado será negativo. Deixar transparente para o cliente que ele é um estorvo ou querer se livrar rapidamente do mesmo é algo que pode ser fatal para perdê-lo.

Uma atitude muito desagradável é não respeitar o tempo do cliente, ficar apressando-o na decisão na hora da compra, pois ninguém gosta de sofrer esse tipo de pressão.

Cobra (2009) apresenta também 7 atitudes incorretas (figura 2) que ocorre nos atendimentos.

A apatia do funcionário pode prejudicar muito a empresa, como por exemplo, dispensar o cliente sem ajudá-lo simplesmente dizendo: “não temos”. A condescendência é quando o vendedor trata o cliente de forma ríspida e como se ele não soubesse o que quer.

Atender de forma automática e robotizada, faz com que o cliente não se sinta indiferente para a organização. Geralmente ocorre o passeio, ou seja, quando o cliente é empurrado de um departamento para o outro, sem resolução do problema.

Demonstrar frieza e impaciência para as pessoas gera resultados negativos, ninguém gosta de ser maltratado. Outro aspecto identificado é a empresa colocar em primeiro lugar as regras ao invés da satisfação do cliente.

Figura 2: 7 atitudes incorretas



Fonte: Adaptado de COBRA (2009, p. 26)

### 2.3 Processo de Atendimento

Statdlober (2006) apresenta os elementos que obrigatoriamente deve conter em um atendimento, independente do sua condição de detalhamento.

- Solicitação ou necessidade inicial do cliente ou usuário.
- Tratamento ou processamento da solicitação ou necessidade.
- Retorno, solução, resposta ou “*feed-back*”.
- Ação complementar (envio de mercadoria, assistência técnica, etc.).
- Elementos de controle do processo, como regras e requisitos formalmente definidos.

### 2.4 Fidelizar os Clientes

As expectativas dos clientes são criadas pela própria empresa e principalmente pelo seu marketing. Segundo Kotler (2007) a escolha do cliente em meio a tantas opções surge devido as suas expectativas em relação ao produto ou serviço. Se a empresa transmite uma expectativa baixa, os consumidores sairão

satisfeitos, porém ela pode não ser suficiente para atrair mais clientes. Se a empresa age ao contrário, ou seja, aumenta a expectativa, pode gerar a insatisfação.

O segredo para se obter um relacionamento duradouro e fiel com os clientes é necessário agregar valor de satisfação. No momento da escolha da compra os consumidores realizam uma avaliação e acabam comprando da empresa que lhe apresente o melhor valor de satisfação, de acordo com sua percepção.

De acordo com Kotler (2007, p.11) “Clientes encantados não apenas repetem as compras, como também se tornam evangelizadores de clientes, que contam aos outros suas boas experiências com o produto”. O maior desafio das instituições é obter esses clientes evangelizadores. Para atingir esse patamar é necessário exceder as expectativas, ou seja, encantá-lo. O encantamento gera para a empresa a lealdade, possibilitando a organização ter maior desempenho e participação no mercado. Empresas com estratégias focadas preocupam-se em encantar o consumidor, prometem apenas o que pode ser ofertado e entregam além do esperado.

## 2.5 Atendimento como fator de competitividade

Zaccarelli (2000) relata que o fator de competitividade de uma empresa modifica-se em vantagem competitiva. Os consumidores avaliam e percebem as diferenças das organizações. No quadro 1 serão apresentados alguns fatores de competitividade das empresas.

Quadro 1: Fatores de competitividade

Relativos ao Produto	Relativos ao preço	Relativos à atração dos clientes	Relativos à negociação
Desempenho	Preço baixo	Localização	Rapidez/qualidade no atendimento
Confiabilidade do Produto	Prazo para pagamento	Marca	Prazo para entrega
Conformidade com especificações	Condições de Pagamento	Frequência de renovação de estoque	Serviços de entrega
Durabilidade	Garantia de Substituição	Disponibilidade em estoque	Intensidade de vendas e negociação
Estética	Garantia de reparos	Variedade	Técnica de vendas e negociação
Reputação do Produto		Promoções e Propagandas	Flexibilidade em mix de produtos

Fonte: Adaptado de Zaccarelli (2000, p.149 e 150)

Os fatores de competitividade apresentados acima são de diferentes níveis de importância podendo ser alto, médio e baixo.

Rapidez/qualidade no atendimento, confiabilidade do produto, localização tem alta importância para a empresa. Fatores como variedade, preço baixo, prazo para pagamento, pode ser considerados médios e baixos para a competitividade da organização.

## 2.6 Atendendo com qualidade

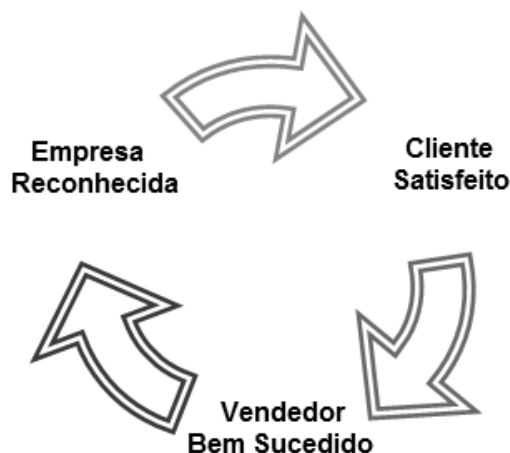
De acordo com Bee e Frances (2000) a intenção das empresas é proporcionar o melhor serviço, produto e atendimento mantendo seu foco principal, o cliente. Assim como o objetivo da empresa é atender com qualidade, seus colaboradores são treinados e capacitados para tal.

As organizações buscam cada vez mais se destacar, sempre com foco nos lucros e na qualidade. Existem duas formas de se destacar, primeiro colocar o cliente no centro das atenções (como foco) e segundo se destacar dos concorrentes.

Quando a empresa perde seu cliente para o concorrente, o primeiro impacto gerado é a perda de apenas uma venda, mas na realidade a organização pode ter perdido a venda de longos anos. Se levar em consideração quantas vezes aquele consumidor poderia voltar a comprar seus produtos e utilizar seus serviços.

Atender com qualidade gera benefícios recíprocos, o cliente fica satisfeito, a empresa reconhecida e o atendente/vendedor atinge suas metas (figura 3).

Figura 3: Ciclo de benefícios



O atendimento com qualidade gera menos estresse, pois seus clientes estão satisfeitos, portanto, tomam menos tempo. A boa reputação do vendedor e da organização aumenta, pois as pessoas comentam uma com as outras. Gerando motivação para a equipe, pois alcançaram seus objetivos – Satisfazer o cliente e aumentar o lucro.

## 2.7 Avaliando a Satisfação do Cliente

Segundo Betanho e Silva (2012) os tipos, meios e formas para captar resultados em marketing são chamados de ferramenta. Ferramenta é o material, equipamento, organismo físico ou intelectual que possibilita a realização das tarefas. Para alcançar os resultados da satisfação do cliente existem alguns métodos:

- **Grupos Focais:** é designada para pesquisa qualitativa. Principalmente focado em informações relacionadas aos produtos, marcas e opiniões. Realizada em grupos de no mínimo 6 pessoas e no máximo 15.
- **Visitas a clientes:** a visita nos clientes proporciona muitos benefícios, pois pode colher informações de como funciona na unidade, criar vínculos com demais pessoas da organização. A visita para ex-clientes pode ser um meio de entender o porquê de não obterem mais vínculos e até mesmo a oportunidade para recuperá-los.
- **Aplicação de entrevistas:** as entrevistas são mais voltadas para resultados quantitativos. É um dos métodos mais utilizados, pois são estruturadas em forma de questionários, com perguntas mais objetivas e padronizadas. Há várias formas de se realizar as entrevistas: pessoalmente, correio, e-mail, telefone e redes sociais.
- **Entrevistas em Profundidade:** direcionadas para resultados qualitativos é feito de forma individual com o objetivo de colher os motivos, atitude, conceito em relações que não seria tratado em grupo como no grupo focal.



- **Experimentos:** é importante para definir aquilo que não é pensado, esta relacionado com o comportamento que não é percebido. “Em alimentos e bebidas, as organizações fazem testes de paladar cego para detectar preferências não relacionadas à marca ou aparência.” (BETANHO E SILVA, 2012, p.114)

## **2.8 Análise de Swot**

“A análise de SWOT – A avaliação global das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças é denominada análise SWOT (dos termos em inglês *strengths, weaknesses, opportunities, threats*)” (KOTLER, 2000, p.98).

### **2.8.1 Ambiente Interno**

De acordo com Maximiano (2009), saber analisar o ambiente interno da empresa é necessário, pois permite saber o que ela faz bem e onde estão suas maiores debilidades, as forças e fraquezas existem devido a tudo que se relaciona a empresa, como os colaboradores, clientes, fornecedores e relacionamentos.

Conforme Kotler (2000), forças e fraquezas são fatores internos de criação (ou destruição) de valor, como: ativos, habilidades ou recursos que uma companhia tem à sua disposição, em relação aos seus competidores. Os pontos que podem ser avaliados no ambiente interno são: recursos financeiros, tecnologia, competências, inovação de produtos, marca, imagem de mercado, entre outros.

Deste modo, é muito importante que se faça a análise do ambiente interno, pois através deste tipo de análise a empresa consegue verificar quais são as suas forças e fraquezas, podendo, assim, se conhecer melhor e obter uma vantagem competitiva utilizando estas informações para potencializar as suas forças e minimizar ou eliminar as fraquezas.

### **Forças**

“Recursos e habilidades de que dispõe a organização para explorar as oportunidades e minimizar as ameaças” (MATOS et. al, 2007, p.151).

Sendo assim, as forças da organização são as variáveis internas que propiciam a empresa condições favoráveis em relação ao seu ambiente, ou seja, características que podem influenciar positivamente o desempenho da organização. Os pontos fortes devem ser amplamente explorados para que a empresa mantenha uma boa posição no mercado e diminua as suas fraquezas.

### **Fraquezas**

“As fraquezas são consideradas deficiências que inibem a capacidade de desempenho da organização e devem ser superadas para evitar falência da organização” (MATOS et. al, 2007, p.151).

Sendo assim, pode-se entender por fraquezas aspectos negativos em relação ao seu produto, serviço ou até mesmo a unidade de negocio em si. É uma condição desfavorável, que deve ser observada constantemente para que não saia do controle e afete negativamente a empresa.

### **2.8.2 Ambiente Externo**

Matos et. al (2007) relata que oportunidades e ameaças são fatores externos de criação (ou destruição) de valor, os quais a empresa não pode controlar, mas que emergem ou da dinâmica competitiva do mercado em questão, ou o ambiente externo, sendo eles: fatores demográficos, econômicos, políticos, tecnológicos, sociais ou legais.

Através desta análise é possível identificar oportunidades que podem ser aproveitadas e as ameaças que podem ser minimizadas ou até superadas.

É importante que a empresa esteja atenta a este ambiente, pois ele pode afetar diretamente nos fatores internos da organização.

### **Oportunidades**

Pode-se entender que são aspectos positivos do produto ou serviço em relação ao mercado. As oportunidades são variáveis externas e não controladas,

que podem criar condições favoráveis para a organização, porém, cabe à empresa saber utilizá-lo a seu favor.

### **Ameaças**

As ameaças, são o contrario das oportunidades, sendo assim, são aspectos negativos do produto ou serviço em relação ao mercado. As variáveis externas não podem ser controladas pela empresa, então é de grande importância conhecer todas as possíveis ameaças, pois elas podem criar condições negativas e prejudicar o desempenho da organização.

## **2.8 Composto de Marketing**

De acordo com Cobra (2009), “a interação de uma organização com seu meio ambiente interno e externo realiza-se por meio do composto de marketing, os 4 Ps, sendo eles: produto, preço, praça e promoção.

Vaz (2003) relata que o composto de marketing é uma eficiente ferramenta para o gestor, onde pode ser aplicada desde a produção até a gerência, sendo utilizada de forma estratégica. Na figura 4 serão apresentado os quatros “Ps”.

**PRODUTO:** É o bem oferecido pela empresa para seus clientes. Ele pode ser caracterizado pelas suas especificações, como por exemplo, tamanho, peso, englobando também a marca que a ele pertence. Conforme Dantas (2005) o produto é tudo aquilo que o mercado pode-se receber como oferta, para consumo.

**PREÇO:** É quantidade monetária paga para adquirir o bem necessário. Para a formulação do valor dos preços é necessário avaliar os custos fixos e variáveis, além da realização de pesquisas nos concorrentes para adequação dos preços no mercado inserido.

**PRAÇA:** Engloba a localização física, a logística, o atendimento ao consumidor e o pós venda da empresa.

Figura 4: Composto de Marketing



Fonte: Adaptado de Vaz (2003)

**PROMOÇÃO:** É a estratégia utilizada para realizar uma divulgação eficiente com a finalidade de promover a marca da empresa e garantir sua sobrevivência no mercado competitivo.

## 2.9 Manuais

Os manuais podem ser definidos como:

Conjunto de normas, procedimentos, funções, atividades, políticas, objetivos, instruções e orientações que devem ser obedecidos e cumpridos pelos executivos e funcionários da empresa, bem como a forma como esses assuntos devem ser executados, quer seja individualmente ou em conjunto. (OLIVEIRA, 2011, p.365)

Os manuais podem ser extremamente vantajosos se forem bem aplicados. Nos tópicos abaixo, serão apresentados as vantagens, desvantagens e processo de e os tipos de manuais.

Faria (2002) relata que o manual serve como um ponto de referência para os funcionários.

### **2.9.1 Vantagens dos Manuais**

Oliveira (2011) apresenta as principais vantagens da utilização de manuais dentro de uma organização.

Nos manuais constam as principais informações e atividades que a empresa desenvolve. Auxiliam a implementação de novas normas e processos administrativos permitindo a facilidade de comunicação.

Os manuais facilitam a integração e adequação dos procedimentos internos e as trocas de informações para as empresas que possuem mais de uma unidade, possibilitando a padronização.

É muito útil à utilização dos manuais para treinamentos de novos colaboradores, pode ser considerado um instrumento de eficiente para consultas, sempre que necessário.

Os funcionários podem obter um apoio que possibilite o efeito de crescimento na eficiência e eficácia dos trabalhos realizados.

Aumentam a predisposição do pessoal para assumir responsabilidades, uma vez que tem de ser feito e está claramente estabelecido por escrito.

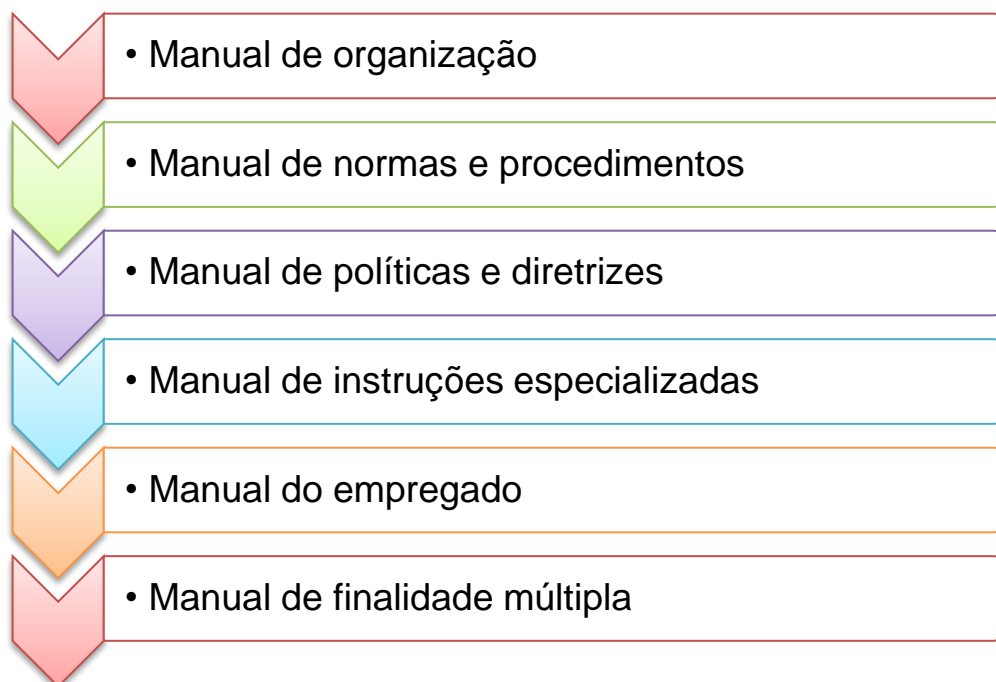
Aprimora o sistema de autoridade da empresa, pois possibilita melhor delegação mediante instruções escritas, proporcionando ao superior controlar apenas os fatores que saem da rotina normal, ou seja, controle por exceção.

### **2.9.2 Desvantagens dos Manuais**

Embora existam muitas vantagens na utilização dos manuais, Oliveira (2011) relata também as suas desvantagens, além de detalhar os tipos existentes, conforme figura 5.

Dentro da organização os manuais auxiliarão como um ponto de partida, porém não soluciona os problemas que ocorrem internamente. A elaboração deve ser feita bem feita, caso contrário, acarretará dúvidas nos colaboradores para desenvolver os trabalhos.

Figura 5: Tipos de Manuais



Fonte: Adaptado de Oliveira (2011)

Se no desenvolvimento contiver detalhes minuciosos, acabam se tornando antiquado quando ocorrer pequenas mudanças. Entretanto, se os manuais forem muito resumidos se tornam pouco úteis para as empresas.

Caso a utilização não seja constante ou feita de forma errada, perde-se a validade. Contido apenas as formalidades da empresa, não incluindo as informalidades, que muitas das vezes são importantes no dia a dia.

### 2.9.3 Tipos de Manuais

Os tipos de manuais servem para enquadrar o tipo de atividade que será descrito nele. Oliveira (2011) cita seis modelos de manuais, conforme consta na figura 5. Explica também o objetivo e sua funcionalidade, atendendo as necessidades da empresa.

- **Manual de organização:** serve para enfatizar as formalidades existentes dentro dos departamentos ou unidades de uma mesma empresa. Estabelece as responsabilidades de cada uma delas, auxiliando o sistema de

comunicação entre si. Definem as etapas que devem ser seguidas para tomada de decisão, os níveis organizacionais. Contendo também o plano organizacional, os objetivos e a estratégia da empresa.

- **Manual de normas e procedimentos:** esses manuais são mais volumosos, são os métodos das atividades desenvolvidas pela empresa e seu detalhamento. Possibilita coordenação e a execução dos serviços de forma padronizada. As informações de cada unidade da organização ficam definidas conforme:

- Norma: quem executará a atividade e de qual unidade corresponde;
- Procedimento: como essa atividade será executada;
- Fluxogramas: gráfico representando os processos;
- Formulários: documentos que circulam no decorrer dos procedimentos administrativos;

- **Manual de políticas e diretrizes:** esse tipo de manual auxilia no processo decisório. É um manual mais detalhado, descrito as políticas das empresas, as quais os colaboradores devem respeitar.

De um modo geral, serve para agilizar a tomada de decisão com qualidade, pois o manual determina o que deve e o que não deve ser feito. Podem ser encontradas políticas relacionadas aos diferentes níveis da empresa, como: Marketing, tecnologia, logística, recursos humanos, finanças e produção.

- **Manual de instruções especializadas:** é o qual contém instruções específicas para uma atividade, como por exemplo, “manual do vendedor” ou “manual da telefonista”. Utilizado na maioria das vezes por empresas que contêm muitos funcionários.

O principal objetivo desse tipo de manual é auxiliar os treinamentos dos colaboradores da organização, servindo como um guia de consulta contendo as principais instruções e avaliações de acordo com o grupo de profissional que ele se corresponde.

- **Manual do empregado:** utilizado por empresas de médio e grande porte. São entregue para os funcionários no primeiro dia de trabalho,

proporcionando um ágil entendimento em relação a empresa que ele está se inserindo e uma boa interação entre ambos. O conteúdo nesse manual se baseia em informações como o breve histórico, objetivos gerais, sistema de autoridades, normas de comportamento e serviços disponíveis para os colaboradores.



### 3. METODOLOGIA

Para realizar o desenvolvimento do trabalho, será realizado um estudo de caso abrangendo as Lojas Patotinha Club, Patotinha Baby, Patotinha Store, com a finalidade de colocar em prática os métodos do marketing e suas práticas voltadas para a qualidade no atendimento ao cliente.

Figura 6: Modelo Metodológico



Fonte: Adaptado de Tachizawa (1999, pg. 49)

De acordo com Tachizawa (1999), é necessário realizar uma relação entre teorias e real hipóteses, na figura 6 apresenta os procedimentos seguidos.

No primeiro momento será definido o tema a ser desenvolvido em paralelo o levantamento dos dados da empresa apresentada, juntamente a bibliografias relacionadas ao tema.

No segundo momento será realizada a fundamentação teórica com apoio de livros, revistas e outras publicações relacionadas ao tema.

Serão avaliadas as estratégias utilizadas pela empresa para a diferenciação na qualidade do atendimento.

Um questionário será aplicado para os clientes, com a finalidade de verificar se as estratégias estão gerando resultados esperados de acordo com a percepção do consumidor. De acordo com Pádua (2004), os questionários é uma fonte para coleta de dados que são preenchidos pelo público-alvo sem a necessidade de a presença de uma pessoa o questionando. Os questionários devem conter perguntas fechada e padronizada, além de possibilitar seu preenchimento rapidamente, contendo questões focadas de acordo com o objetivo.

Por fim, os resultados serão apresentados em formas de gráfico, comparando os textos, a estratégia utilizada pela organização e o resultado da pesquisa, além de uma sugestão de melhoria para a organização.

#### 4. ESTUDO DE CASO

A loja da Patotinha surgiu com um projeto do negócio próprio. Os sócios Gisela e Valter tinham o objetivo de abrir uma empresa. A Sra. Gisela já havia trabalhado em confecções e o Sr. Valter em ramos de móveis, após decisões surgiu abrir uma loja de confecções no ramo infantil, nascendo assim, sua primeira loja – Patotinha Club (figura 1) em 28 de outubro de 2005, localizada na Avenida São Jerônimo, 120, Welcome Center – Centro Americana - São Paulo. A ideia do nome da loja foi fornecida pelo Sr. Valter e o logo da loja pela Sra. Gisela.

Após o sucesso da primeira loja, como consequência surgiu outras. Em agosto de 2008 inaugurou a Patotinha Club (figura 2) localizada na Rua Fortunato Faraone, 116, Jardim Girassol, também com vendas em confecção infantil.

No mês de maio de 2009, abre a terceira loja, Patotinha Baby (figura 3), na Avenida São Jerônimo, 120, Welcome Center (2º Piso), Centro. Voltada com produtos na linha de bebê, abrangendo outras vendas, como, puericultura leve (chupetas, mamadeiras, acessórios) e pesada (carrinhos, bebê conforto, Moisés, banheiras, andadores), móveis, brinquedos, acessórios.

Após ambos os empreendimentos de sucesso nasce a quarta loja, a Patotinha Store (figura 4), inaugurada em 1 de outubro de 2010, na Avenida Orlando Dei Santi, 1170, Jardim América. A loja quatro abrange todas as linhas de produtos das outras lojas, desde a linha bebê até infante juvenil.

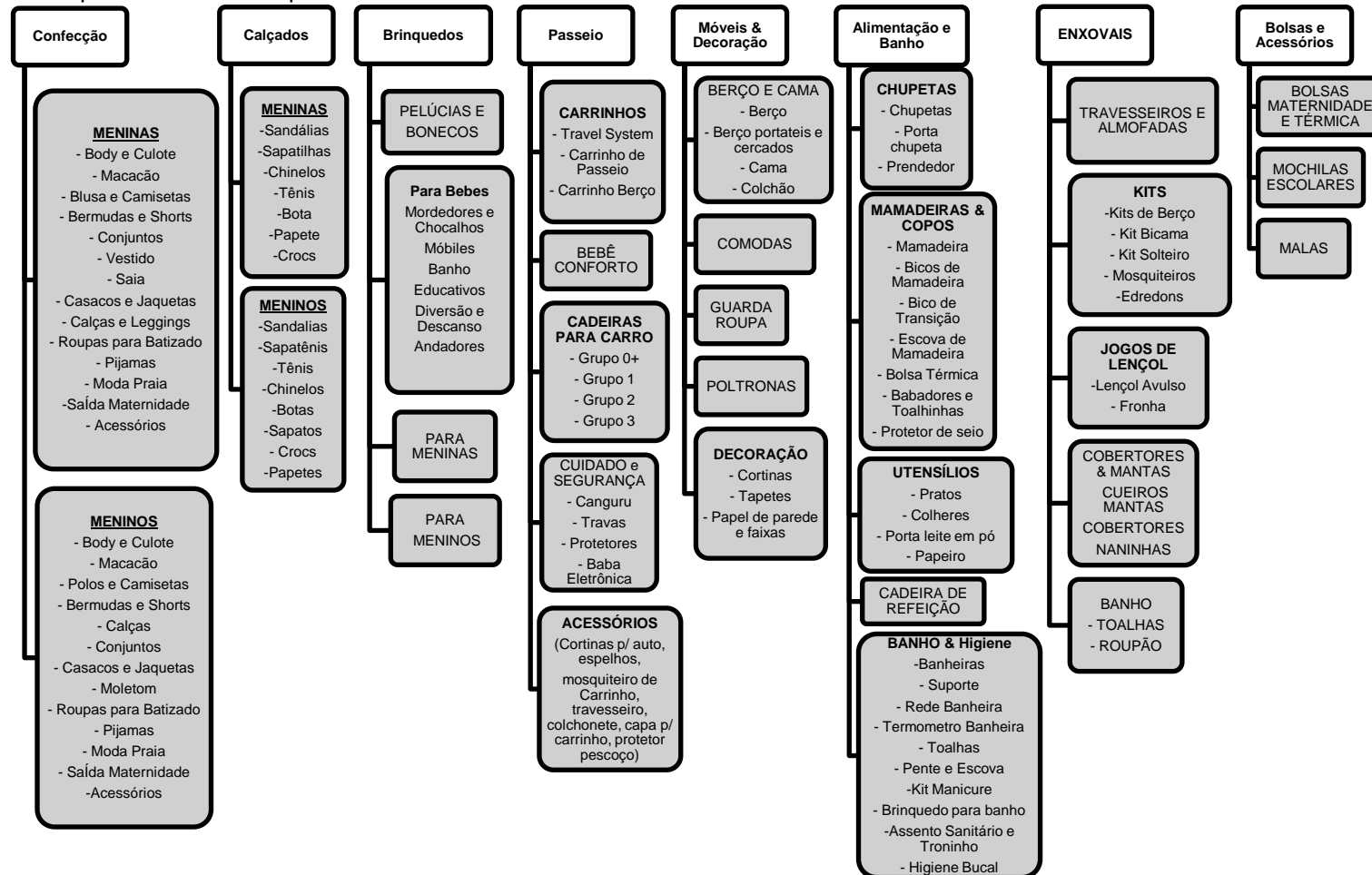
O sucesso das vendas aumenta a cada dia, e para conseguir acompanhar todos os públicos em Agosto de 2012 inicia-se as atividades para o e-commerce. No final do mês de janeiro de 2013 o site foi disponibilizado na web, iniciando suas vendas eletrônicas.

A Patotinha recebeu também um prêmio da Marisol S/A em 2010 como a maior revendedora de produtos da linha Lilica Ripilica e Tigor T. Tigre do interior do estado de São Paulo.

#### 4.1 Produtos Ofertados

Podem ser encontradas grandes variedades de produtos (figura 5) infantil nas quatro lojas, como:

Figura 7: Lista dos produtos ofertados por setores



Fonte: Criado pela autora

## 4.2 Crescimento do Setor

De acordo com a revista Pequenas Empresas e Grandes Negócios, que faz as comparações de 2011 e as previsões para 2012, apontam que segundo os dados do Ibope Inteligência consumiram-se em 2011 R\$ 20,92 bilhões no setor de confecção e calçados infantil. A previsão de crescimento em 2012 é de 15% em relação ao ano passado. Além do aumento nesse setor, a área de brinquedos desenvolveu 10% a mais que 2011, segundo a Associação Brasileira de Fabricantes de Brinquedos (Abrinq).

A mudança no comportamento das famílias contribuiu com o aumento das vendas. As mães e pais estão a cada vez mais com trabalhos fora de casa, permitindo o aumento do poder de consumo e conseqüentemente a classe média. A ausência dos pais, que muitas vezes, são recompensadas com agrados e presentes para seus filhos<sup>1</sup>.

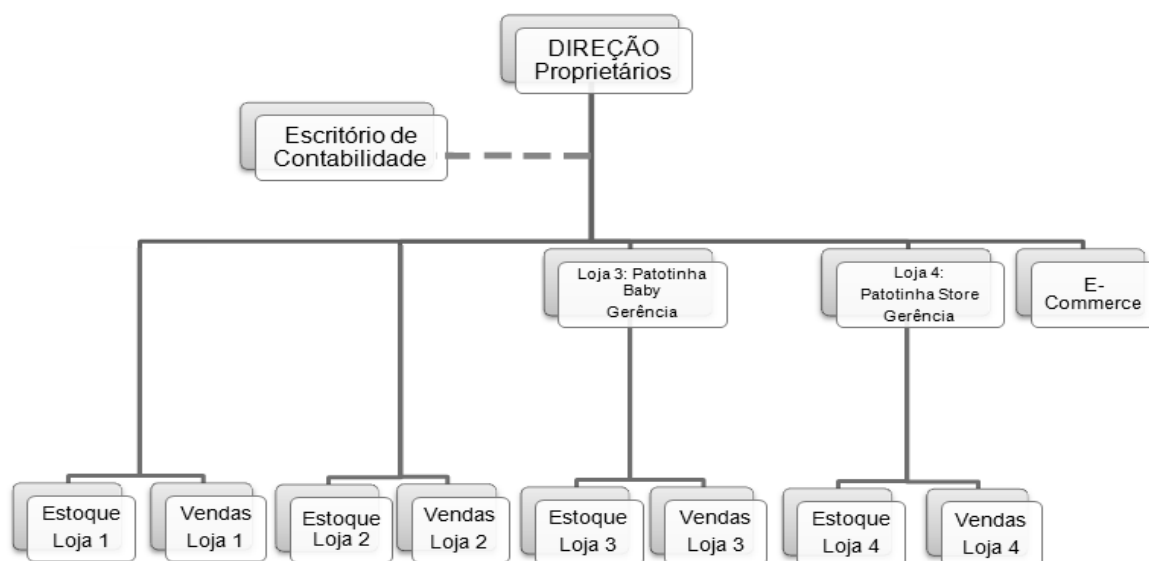
## 4.3 Organograma

A hierarquia das lojas Patotinha é simples (figura 8), sem formalidade. As vendedoras, a operadora do caixa e pessoa do e-commerce responde diretamente para a proprietária. Única diferença encontrada é na loja 4 e na loja 3, onde possui uma gerente .

---

<sup>1</sup> Disponível em: <<http://revistapegn.globo.com/Revista/0,,EMI313291-17183,00-S+FRANQUIAS+QUE+ESTAO+DE+OLHO+NO+PUBLICO+INFANTIL.html>>.

Figura 8: Organograma Lojas Patotinha



Fonte: Criado pela autora

A Patotinha conta com 15 funcionários (quadro 2), sendo disposto da seguinte forma:

Quadro 2: Quadro de Funcionários

LOJAS	VENDEDORAS	CAIXA	E-COMMERCE	GERENTE	TOTAL
Patotinha Club 1	3	0	0	0	3
Patotinha Club 2	2	0	0	0	2
Patotinha Baby	2	0	0	1	3
Patotinha Store	4	1	1	1	7
<b>TOTAL: 15 FUNCIONÁRIOS</b>					

Fonte: Criado pela autora

#### 4.4 Atividades desenvolvidas

As vendedoras são treinadas e orientadas para atender o cliente da melhor forma pela proprietária. A mesma é responsável pela administração geral das

lojas, compra dos produtos, contratação e supervisão. Auxiliada legalmente nos processos administrativos gerais pelo escritório de contabilidade American localizado na Avenida Cecília Meirelles, 577, jardim Nossa Senhora Aparecida – Americana SP.

Em todas as lojas as vendedoras são responsáveis por verificar os produtos que estão em falta no estoque, etiquetar e organizar os produtos novos, além das vendas.

A colaboradora do caixa na loja 4 é responsável por dar entrada nas notas fiscais, conferir os produtos, emitir etiquetas, recebimento de pagamentos (cartões, dinheiro, cheque, carnês).

A gerente realiza as mesmas atividades das vendedoras, além de auxiliar em problemas decorrentes, nas dúvidas e nos treinamentos.

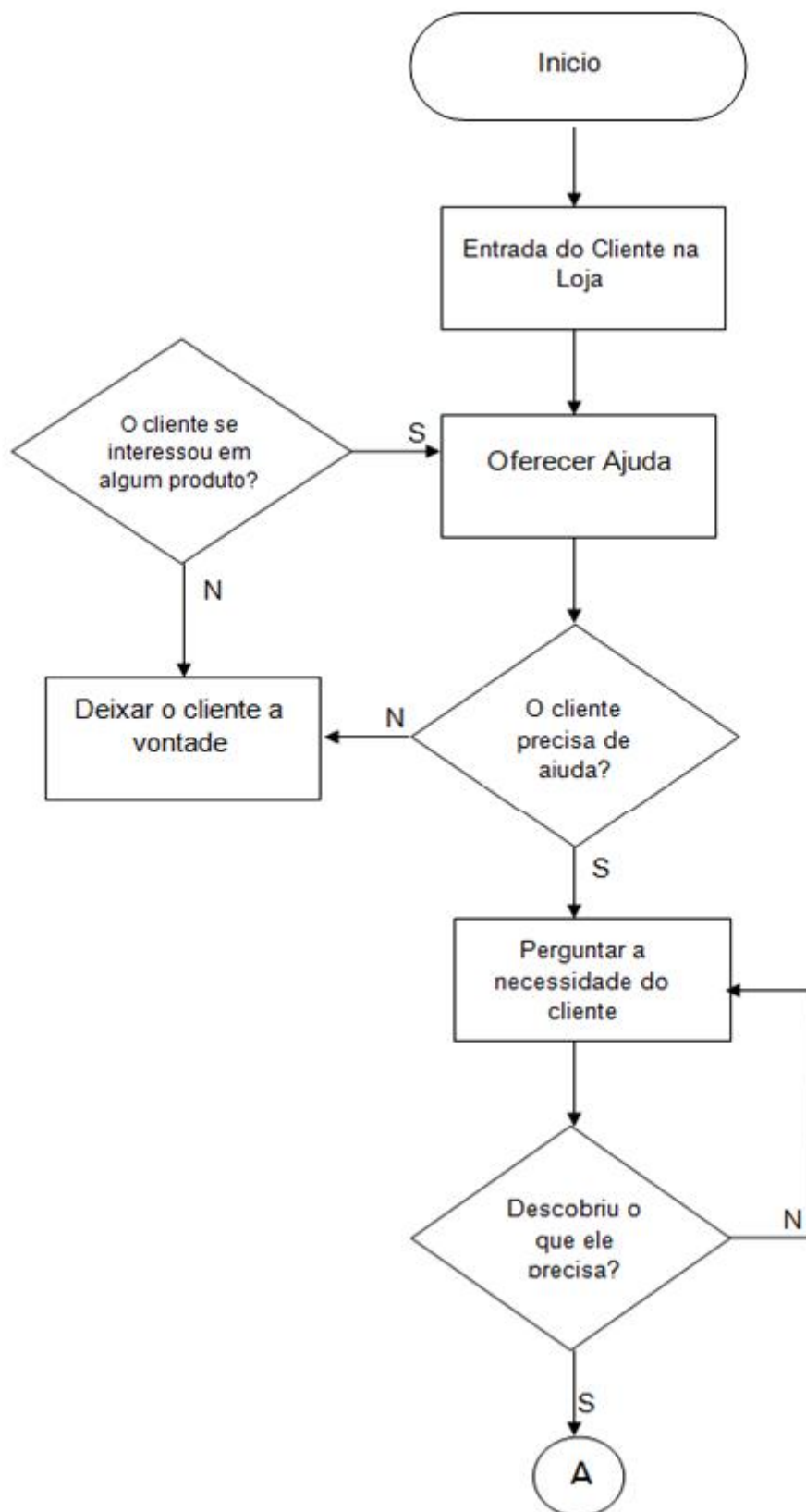
A responsável pelo e-commerce realiza atividades como: cadastrar os produtos no site, colocando descrições detalhadas, imagens. Após a compra do cliente (on-line) é conferido a baixa do pagamento no sistema, após a confirmação é separado o produto no estoque e enviado pelo correio para o consumidor.

#### **4.5 Fluxograma de Atendimento**

As vendedoras são orientadas de que maneira deve proceder a um atendimento ao cliente, passando por várias etapas e variáveis que ocorrem, porém os procedimentos não são formalizados. Como, por exemplo, caso não tenha o produto que o cliente deseja naquela loja, é feita uma consulta de estoque das outras lojas; se o produto for encontrado o mesmo é reservado para o cliente e feito o transporte da mercadoria para a loja que o consumidor se encontra, como está na figura 9.

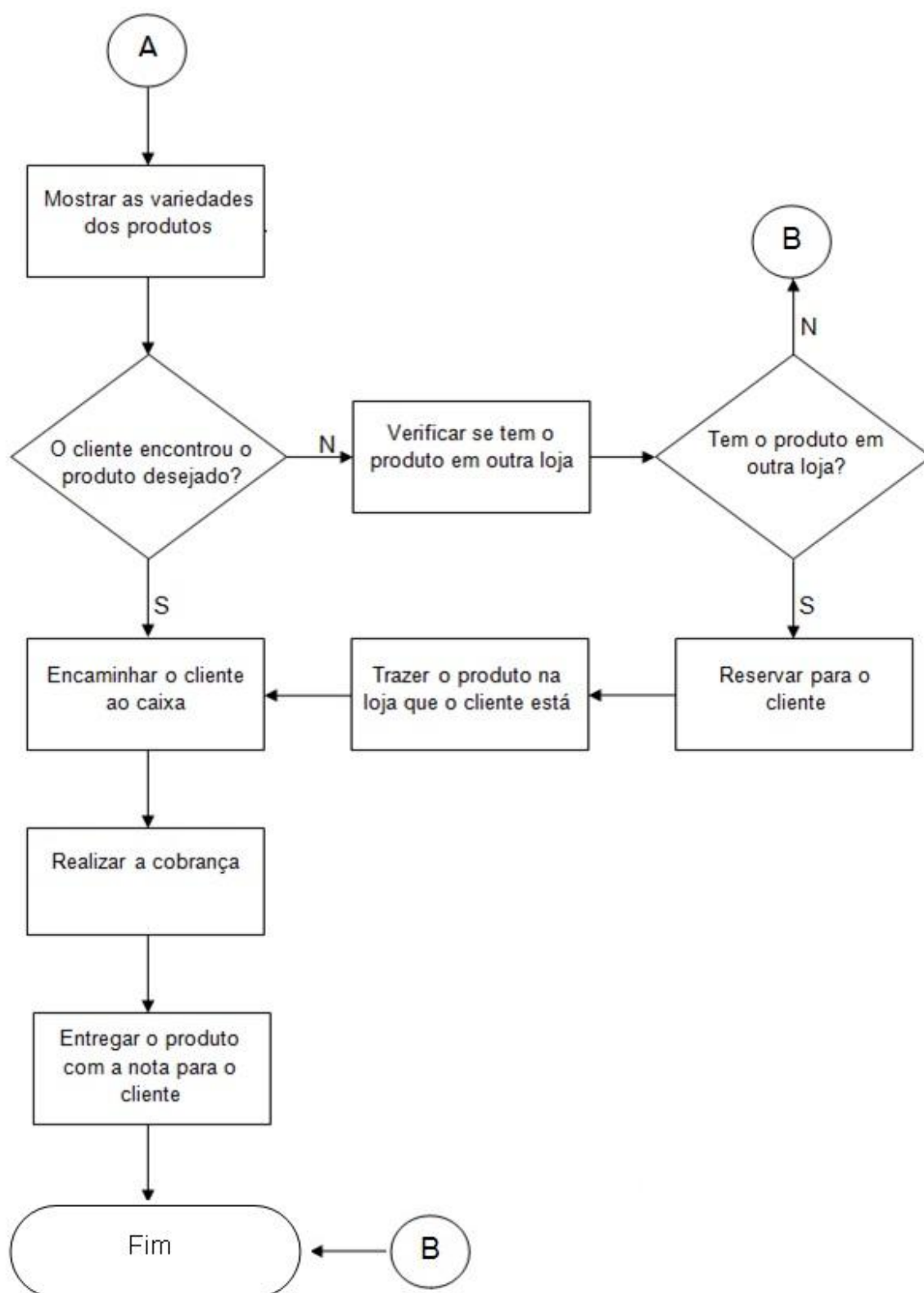
Figura

9:





## Fluxograma de Atendimento



#### 4.6 Fornecedores

As lojas Patotinha trabalham com os principais fornecedores (Quadro 3) do mercado infantil, entre eles:

Quadro 3: Principais Fornecedores

<b>PRODUTO</b>	<b>FORNECEDORES</b>
Puericultura Pesada	Galzerano, Lenox, Dican, Chicco, Infanti
Puericultura Leve	Mam, Kuka, Chicco, Nuk, Lillo
Confecção Infantil	Lilica Ripilica, Tigor T. Tigre, Marisol, Milon, Lua da Lenda, Pituchinhu's, Patimini, Korte e Rekorte, Petutinha, Crawling, Petit luli, kyly, Elian, lupo, Selene, Malwee, Perfumaria, Zig Mundi
Calçados	Pampili, Lilica Ripilica, Tigor T. Tigre, Ortopasso, All Star, Ipanema, Grendene, Mimopé, Plugt, Marisol, Beehappy, Klin
Brinquedos	Fisher Price, Dican, Chicco, Mattel, Multibrink, Buba, Mam, Dedinho do pé
Móveis	Multi móveis, Cia do Móvel, Fiorello, Multi Baby
Enxovais	Biramar, 4R, Paulinha Baby, Baby & Baby, Mãe Bola

Fonte: Criada pela autora

#### 4.7 Principais Clientes

Os principais clientes da Patotinha são as crianças desde o nascimento até adolescência. Entre tanto o público infantil gera necessidades de consumo em seus pais, tios, avós, padrinhos, entre outros.

A loja possui como principal cliente as gestantes, por obter toda linha produtos para os bebês e as mães com crianças até os treze anos, pois oferece uma linha de produtos com numerações até o dezesseis.

#### 4.8 Perfil do Cliente Alvo

De acordo com o Daud e Rabello (2007) o mercado infantil cresce a cada dia, tornando-se imenso, movimenta milhões e cada vez mais acirrado. Para atender esse público é necessário criatividade, pois os clientes são inquietos além

de não terem interesse em roupas, sapatos e acessórios. É necessário ter um ambiente que gere conforto, segurança e diversão para os pequenos.

Além da linha infantil, encontra-se também para adolescentes, público o qual consta em fase de modificação que faz de sua imagem como base para sua autoafirmação. É um grupo muito criativo e busca sempre se destacar e diferenciar, tendo como fonte ídolos da música, TV, Filme, séries e esporte.

#### **4.9 Composto de Marketing**

O composto mercadológico da Patotinha se enquadra nas seguintes características:

**PRODUTO:** No segmento de vestuário, móveis, enxovais e acessórios infantis. Composto por produtos de qualidade e grande diversidade.

**PREÇO:** os preços dos produtos atende várias classes sociais, obtendo produtos com o preços acessíveis até produtos mais caros e sofisticados. O valor proporciona o pagamento do custo inicial de seus colaboradores e fornecedores, atendendo suas necessidades.

**PRAÇA:** Localizado em 3 áreas da cidade de Americana. Há duas formas dos seus produtos chegarem aos clientes, uma no próprio estabelecimento, através das vendedoras e outra através do E-commerce, onde a compra pode ser realizada de qualquer lugar, sem sair de casa.

**PROMOÇÃO:** É realizado investimento na divulgação da marca através de: redes sociais e o site do E-commerce. Outro ponto que contribui com a divulgação é o marketing “boca-a-boca” feito pelos clientes satisfeitos.

#### **4.10 Análise de *swot* lojas Patotinha**

Na análise de *swot* das lojas patinha pode-se perceber seus pontos fortes, fracos, suas ameaças e oportunidades, figura 10.

Figura 10: Análise de Swot



Fonte: Criado pela Autora

#### 4.11 Missão Visão e Valores

A empresa não possui de forma definida e clara a sua missão, visão e valores. Outra falha é não deixar claro esse requisito para os colaboradores.

A missão, visão e valores da empresa são consideradas a identidade do estabelecimento, sendo indispensável a elaboração das mesmas. Isso se torna mais importante, quando um trabalho em equipe é desenvolvido, pois é fundamental que todos os integrantes da equipe tenham a noção clara dos alvos da empresa, destacando o que é importante para alcançá-los, a visão da empresa em relação ao alvo e a conduta da mesma de acordo com seus valores.

A divulgação da missão, visão e valores da empresa colabora para que a imagem da mesma seja melhor analisada pelos clientes, valorizando assim a sua organização e estruturação, princípios básicos de um negócio bem sucedido.

Seria interessante deixar no mural dos funcionários de forma visível a missão, visão e valores da empresa, para que todas tenham consciência onde a

empresa se encontra no momento e aonde quer chegar. Isso é importante até mesmo para um momento de dúvida ou decisão no que fazer e como agir, elas podem se apoiar na missão, visão e valores da empresa.

### **MISSÃO**

“Servir nossos produtos com qualidade e atendimento diferenciado, satisfazendo os clientes e tornando-se um referencial na cidade de Americana, quando se pensado em lojas para crianças”.

### **VISÃO**

“Excelência no atendimento ao cliente, proporcionando abertura de novas unidades”.

### **VALORES**

“Atender com qualidade e responsabilidade em primeiro lugar, contribuindo com um agradável ambiente para nossos clientes”.

#### **4.12 Falta de Formalização**

Ainda que tenham um ambiente bem organizado e todos os procedimentos bem definidos, não possuem a formalização dos documentos como formulários, fluxogramas e manuais, dificultando e atrasando o treinamento dos novos funcionários, pois dependem dos mais experientes para confirmação das tarefas a serem executadas.

Os problemas identificados podem afetar de certa forma a competitividade da empresa. A falta de formalização, por exemplo, pode causar alguma má impressão para o cliente, caso a vendedora não consiga explicar algum procedimento ou tirar dúvidas sobre os produtos.

O manual de normas e procedimentos possibilita coordenação e a execução dos serviços de forma padronizada. Esse tipo de manual é um instrumento efetivo de consulta e orientação dos serviços, sendo muito útil para as lojas Patotinha, principalmente porque há quatro unidades.

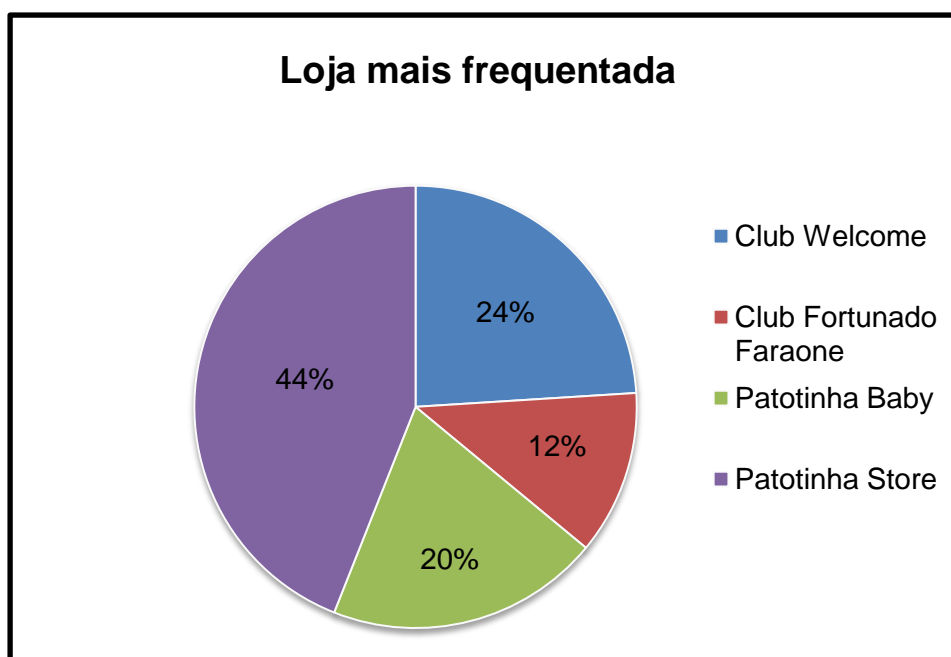
É importante a existência de documentos que registrem e expliquem as atividades realizadas na empresa, pois fixariam critérios e padrões.

### 4.13 Resultados da Pesquisa de Satisfação

Foi realizada uma pesquisa de satisfação com quarenta e um clientes das lojas Patotinha. Todos os consumidores responderam o questionário composto por 14 perguntas de fechadas (Apêndice A), com a finalidade de medir o nível de satisfação dos clientes. Os resultados obtidos serão apresentados abaixo em forma de gráficos.

A primeira pergunta do questionário tinha por finalidade saber qual loja era mais frequentada. Conforme mostra a figura 11. A Patotinha Store é a loja mais frequentada pelos clientes.

Figura 11: Gráfico da loja mais frequentada

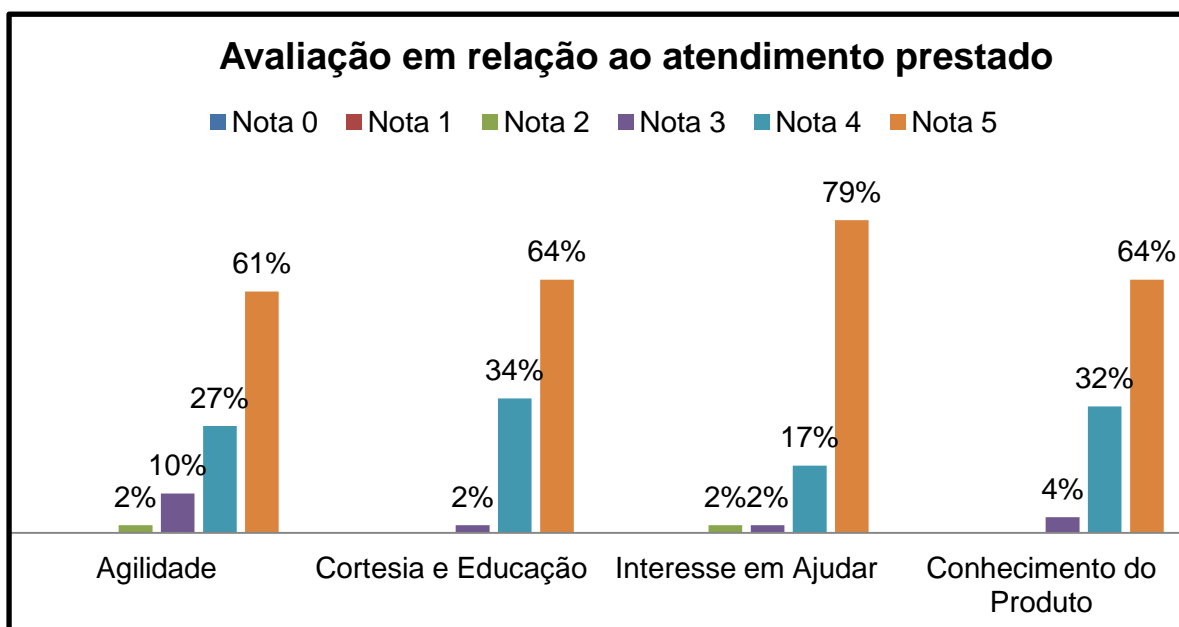


Fonte: Pesquisa de Satisfação

Outra questão aplicada foi em relação a quantidade de vezes que os clientes vão até as lojas. Segundo a pesquisa, os dados foram: 47% vão às vezes, 37% sempre, 17% em datas especiais (aniversários, mês das crianças, natal) e 2% frequentam raramente.

Com o foco na qualidade do atendimento, foi aplicado 4 questões em relação ao atendimento prestado pelas vendedoras, onde o cliente pode analisar: agilidade, cortesia e educação, o interesse em ajudar e o conhecimento do produto oferecido, conforme mostra a figura 12.

Figura 12: Avaliação em relação ao atendimento prestado

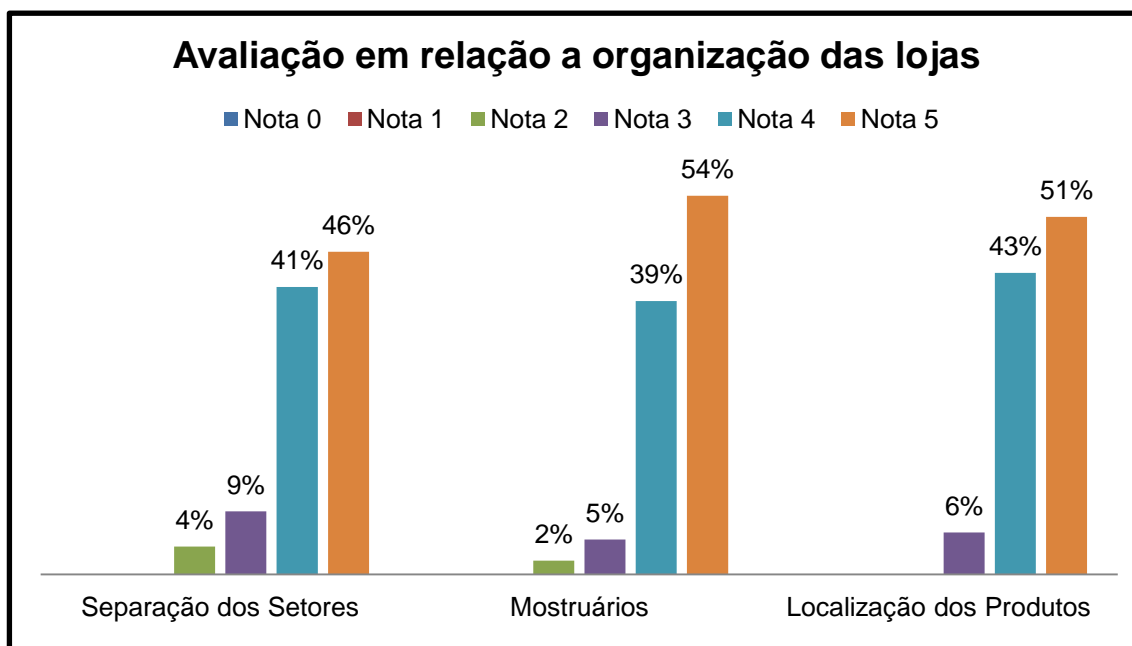


Fonte: Pesquisa de satisfação

Foram abordadas no questionário, três perguntas relacionadas à organização das lojas e qual era a percepção dos clientes em relação às separações dos setores, aos mostruários disponibilizados e a localização dos produtos nas lojas. De um modo geral, as notas foram satisfatórias, figura 13.



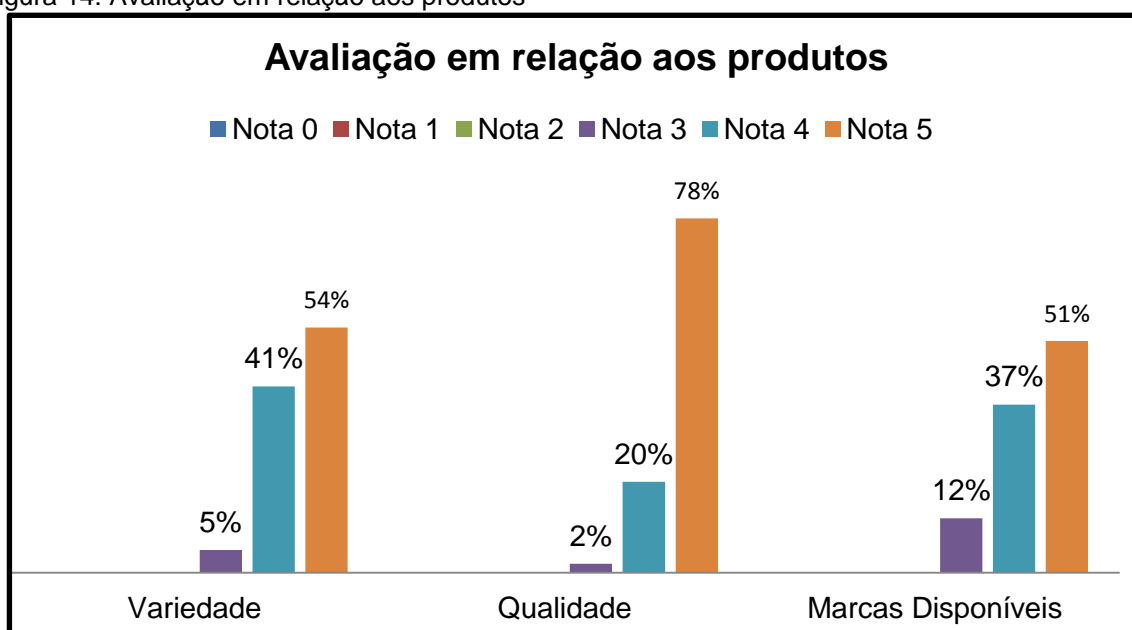
Figura 13: Avaliação em relação a organização das lojas



Fonte: Pesquisa de satisfação

Além de pesquisar em relação à loja mais frequentada, a qualidade do atendimento e a organização, foi questionado em relação aos produtos ofertados, avaliando a qualidade, variedade e marcas disponíveis, de acordo com a figura 14.

Figura 14: Avaliação em relação aos produtos

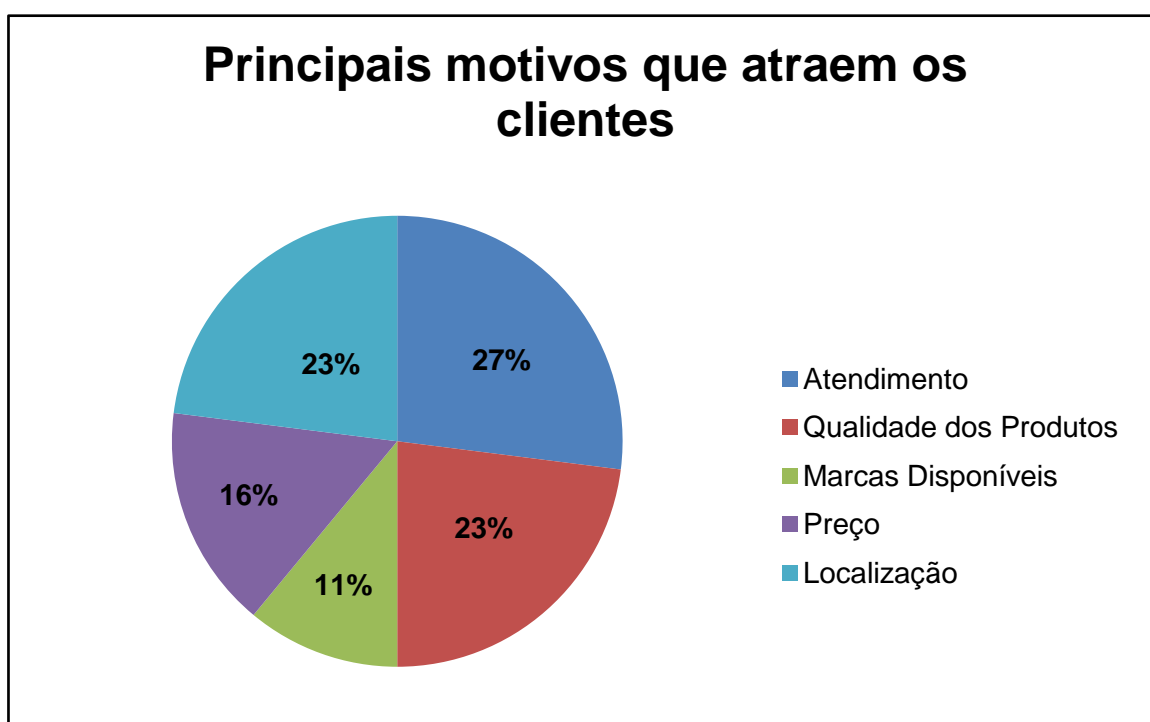


Fonte: Pesquisa de satisfação

Analisou-se também se o cliente encontra os produtos de seus interesses nas lojas Patotinha. Num total de 68% responderam que sempre encontram o que procuram, e 32% apontaram que às vezes encontram os itens que procuravam.

Por fim foi identificado os principais motivos que levam os clientes a frequentarem as lojas Patotinha, de acordo com a pesquisa os resultados alcançados podem ser visto na figura 15.

Figura 15: Principais motivos que atraem os clientes



Fonte: Pesquisa de satisfação

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

É indispensável a existência de um canal de comunicação entre a empresa e o consumidor, onde a organização deve ser ouvinte e se atentar as críticas e sugestões com a finalidade de transformar as mesmas em melhorias de forma satisfatória.

As referências bibliográficas auxiliaram na elaboração dos conceitos e na formulação da pesquisa de satisfação aplicada aos clientes, com a finalidade de apresentar o padrão de qualidade no atendimento, como um dos principais objetivos da gestão da empresa. Com a finalidade de auxiliar na pesquisa e posteriormente contribuir para a melhoria dos serviços, uma das dificuldades encontradas na aplicação do questionário foi a escassez de tempo dos clientes, que por muitas vezes impedia que os questionários fossem respondidos, contudo, os resultados obtidos foram determinantes para o avanço e continuidade dos estudos.

A imagem positiva de uma organização e a conquista de seus clientes depende de um atendimento com qualidade. Entretanto, para que o colaborador consiga ter um bom desempenho, é necessário o suporte da administração da empresa, para que o cliente identifique a padronização e o bom atendimento independente de qual loja ele comprar.

Os clientes das lojas Patotinha, de um modo geral, estão satisfeitos com os serviços prestados pelas vendedoras, porém mesmo que a avaliação ocorra de forma positiva, a empresa deve treinar e preparar os funcionários constantemente, com a finalidade de buscar sempre a melhoria contínua, a fim de utilizar a qualidade no atendimento como uma estratégia competitiva.

De acordo com a pesquisa realizada, além da qualidade dos serviços, como um dos principais motivos que os levam a optar pelas lojas Patotinha. Os clientes apontaram também, como pontos fortes, a localização, a qualidade dos produtos e os preços. Ainda assim, nota-se que constantemente as necessidades das pessoas mudam. Portanto para a organização sobreviver às variações, do ambiente competitivo, é necessário sempre buscar novas oportunidades no mercado, a fim de satisfazer os clientes e fidelizá-los.

Para adquirir a qualidade do atendimento como um diferencial, é necessário as lojas Patotinha investir na elaboração de treinamentos específicos e ou até mesmo na implantação de um manual, visando a padronização de seus serviços. Outro fator importante que contribuirá para o bom desempenho da empresa será destacar para suas colaboradoras a missão, visão e valores, com o intuito de apresentar os propósitos da organização. Através dessas e outras ações a Patotinha pode se tornar um referencial na cidade de Americana quando se pensado em qualidade do atendimento.

## REFERÊNCIAS

- BEE e FRANCES, Roland. Fidelizar o Cliente. Tradução Edite Sciulli. São Paulo: Nobel, 2000.
- BETANHO, Cristiane; SILVA, Fábio Gomes da. Instrumentos para “ouvir” o cliente *in* SILVA, Fábio Gomes da; ZAMBON, Marcelo Socorro. Gestão do Relacionamento com o cliente. 2ª Ed. Revista Ampliada. São Paulo: Cengage Learning, 2012.
- COBRA, Marcos. Administração de marketing no Brasil. 3ª Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- DANTAS, Edmundo Brandão. Marketing descomplicado. 1ª Ed. Brasília: Editora Senac, 2005.
- DAUD, Miguel e RABELLO, Walter. Marketing de varejo: como incrementar resultados com a prestação de serviços – Porto Alegre: Brukman, 2007.
- FARIA, José Carlos. Administração: Teorias e Aplicações. 1ª Ed. São Paulo: Thomson Pioneira, 2002.
- GODRI, Daniel. Conquistar e manter clientes: práticas diárias que todos conhecem, mas só os bem-sucedidos utilizam. 64ª Ed. Blumenau: Eko: 1998. Pg 13, 29.
- KOTLER, Philip. Administração de Marketing – 10ª Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2000.
- KOTLER, Phillip. Princípios de Marketing. 12ª Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. Introdução à administração. 6ª Ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- MATOS, José Gilvomar R.; MATOS, Rosa Maria B.; ALMEIDA, Josimar Ribeiro de. Análise do Ambiente Corporativo: do caos organizado ao planejamento. 1. Ed. Rio de Janeiro: E-papers, 2007.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Sistemas organização e métodos. 20ª Ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- OLIVEIRA, Otávio J. Gestão da Qualidade – Tópicos Avançados. 1ª Ed. São Paulo: Thomson, 2006.
- PÁDUA, Elisabete Matallo Marchesini. Metodologia da pesquisa: abordagem teórico-prática. 13ª Ed. Campinas: Papyrus, 2004.

TACHIZAWA, Takeshy. Como fazer monografia na prática. 2º Ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1999.

STATDLOBER, Juliano. Help-Desk e SAC com Qualidade. Rio de Janeiro: Brasport, 2006. Pg 10.

VAZ, Gil Nuno. Marketing Institucional: Mercado de ideias e imagens. 2º Ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

ZACCARELLI, Sérgio B. Estratégia e sucesso nas empresas. 1º Ed. São Paulo: Saraiva, 2000.

ZEMKE, Ron. PRA – Performance Research Associates. Atendimento nota 10. 3ª Ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.

<http://revistapegn.globo.com/Revista/Common/0,,EMI313291-17183,00AS+FRANQUIAS+QUE+ESTAO+DE+OLHO+NO+PUBLICO+INFANTIL.html>

Acessado em 15/10/2012 as 18h33.

## APÊNDICE A

### Pesquisa de Satisfação

1) Em qual das lojas Patotinha você costuma frequentar?

Club Welcome

Club Fortunato

Baby Welcome

Store

2) Com que frequência você vem em uma de nossas lojas?

Semanalmente

Mensalmente

Em datas especiais

Raramente

3) Numa escala de 0 a 5 Avalie as questões abaixo. **Lembrando que a nota 5 é a MAIOR e a 0 MENOR.**

Em relação ao **ATENDIMENTO**:

Agilidade:

0  1  2  3  4  5

Cortesia:

0  1  2  3  4  5

Interesse em ajuda-la (o):

0  1  2  3  4  5

Conhecimento do Produto:

0  1  2  3  4  5

Em relação à **ORGANIZAÇÃO DA LOJA**:

Separação dos Setores:

0  1  2  3  4  5

Arrumação dos mostruário:

0  1  2  3  4  5

Localização dos produtos:

0    1    2    3    4    5

Em relação aos **PRODUTOS**:

Variedade:

0    1    2    3    4    5

Qualidade:

0    1    2    3    4    5

Marcas disponíveis:

0    1    2    3    4    5

4) Quando vem em nossas lojas, você encontra o que procurava/precisava?

Sempre

Às vezes

Encontro produtos similares

Nunca encontro o que preciso

5) Quais são os principais motivos que leva você escolher comprar na Patotinha?

Atendimento

Qualidade dos Produtos

Marcas Disponíveis

Preço

Localização

Outros \_\_\_\_\_