

## PESQUISA DE SATISFAÇÃO DE ATENDIMENTO AO CLIENTE EM UMA LOJA DE DECORAÇÕES: RELATO DE EXPERIÊNCIA

Juliet Sell, Faculdade de Tecnologia Senac, Palhoça, Santa Catarina, Brasil, jullisell@gmail.com  
Milena Carolina Fiorini, UFSC - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Santa Catarina, Brasil, milenacf.psicologa@gmail.com  
Samanta Silva, Faculdade de Tecnologia Senac, Palhoça, Santa Catarina, Brasil, samantaph7@hotmail.com  
Ana Beatriz Morais Silva, Faculdade de Tecnologia Senac, Palhoça, Santa Catarina, Brasil, eatrizanna616@gmail.com

**Resumo:** A qualidade do atendimento ao cliente pode ser considerada um dos principais fatores para o sucesso de uma organização, especialmente diante do aumento da competitividade do mercado observada nos últimos anos. Este estudo trata-se do recorte de um trabalho de conclusão de semestre desenvolvido no Curso Superior de Tecnologia da Faculdade Senac (Palhoça/SC). A pesquisa teve como objetivo realizar uma proposta de melhoria no processo de atendimento ao cliente de uma empresa do ramo de decorações, localizada em Palhoça/SC. A organização conta com dez funcionários, sendo oito vendedores, um caixa e um motorista/entregador. Foi aplicado um questionário, caracterizado como uma pesquisa de satisfação do consumidor, com 43 clientes da loja. A partir do levantamento de dados, os principais problemas no atendimento identificados foram: tempo de espera longo, falta de conhecimento dos vendedores e pouca agilidade no atendimento. Por meio da análise dos resultados, verificou-se que as possíveis causas para esses problemas se referiam à ausência de processos estruturados de recrutamento & seleção, e treinamento & desenvolvimento na gestão de pessoas da organização. Foram propostas ações para o aperfeiçoamento do processo de atendimento, com foco nesses aspectos, juntamente a outras sugestões advindas dos relatos dos clientes. Espera-se que a implantação das melhorias sugeridas potencialize a fidelização dos clientes e impacte positivamente na competitividade da empresa no mercado.

**Palavras-chave:** consumidores, estratégias de desenvolvimento, desenvolvimento humano.

**Abstract:** *The quality of customer service can be considered one of the main factors for the success of an organization, especially in view of the increased competitiveness of the market observed in recent years. This study deals with the snippet of a semestre completion study developed at the Technology Senior Course of the Senac College (Palhoça / SC). The research had as objective to perform a proposal of improvement in the process of customer service for a decoration company, located in Palhoça / SC. The organization has eight salesmen, one cashier and one driver / deliveryman, totalizing ten employees. A questionnaire was applied, characterized as a consumer satisfaction survey, with 43 costumers of the store. From the data collection, the main problems identified in the service were: long waiting time, lack of knowledge of the salesmen and slowness in the service. Through the analysis of the results, it was verified that the possible causes for these problems were related to the absence of structured processes of recruitment & selection, and training & development in the people management of the organization. Actions were proposed to improve the service process, focusing on these aspects, along with other suggestions from clients' reports. It is expected that the implementation of the suggested improvements will enhance customer fidelity and positively impact the competitiveness of the company in the Market.*

**Keywords:** *consumers, development strategies, human development.*

## 1 INTRODUÇÃO

Atualmente, o mercado possui alto nível de competitividade devido às constantes mudanças econômicas, políticas e tecnológicas. Diante desse cenário, muitas empresas buscam, por diversos meios, potencializar a qualidade dos seus serviços. Para tanto, as organizações precisam contar com um planejamento organizacional, a fim de criarem estratégias que as possibilitem lidar com esses desafios e buscar um diferencial competitivo (KOTLER; ARMSTRONG, 2003).

O planejamento organizacional, de acordo com LACOMBE (2009), envolve decisões baseadas em objetivos, fatos e estimativas a respeito do que pode ocorrer em cada alternativa disponível para a gestão do negócio. Uma das principais facetas do planejamento

Pesquisa de satisfação de atendimento ao cliente em uma loja de decorações: relato de experiência

organizacional trata das estratégias de atendimento ao cliente, já que qualidade do atendimento ao consumidor é um dos principais fatores para o sucesso ou o fracasso da empresa (BOGMAN, 2002).

Nesse sentido, alguns requisitos básicos devem ser seguidos para que o atendimento ao cliente seja de qualidade, a saber: conhecer a empresa, os cargos e suas funções; ouvir para compreender corretamente o que o cliente deseja e entender o que precisa fazer; falar com clareza e objetividade; e perceber as expectativas e demandas do cliente (MARQUES, 1997). Kotler (2000) complementa que para a manutenção de clientes, além do atendimento de qualidade, também são imprescindíveis a construção de um relacionamento duradouro e a resolução dos problemas do consumidor.

Para o aperfeiçoamento de um atendimento de qualidade, uma das estratégias utilizadas é a pesquisa de satisfação do atendimento, uma forma de avaliação do ambiente empresarial interno que indica possíveis problemas e sugere melhorias no processo de atendimento. Ruótoló (1999) considera que se a pesquisa de satisfação com o cliente for bem delineada e analisada, a empresa tende a identificar pontos importantes no seu processo de atendimento e alcançar as suas metas, mantendo-se competitiva no mercado.

Com base nesse panorama, o objetivo desta pesquisa foi identificar pontos de melhoria no processo de atendimento aos clientes de uma loja do setor de decorações localizada em Palhoça/SC, por meio de uma pesquisa de satisfação. Nos últimos anos, a empresa em questão teve um acentuado crescimento, contratando novos profissionais e aumentando suas vendas. Porém, a gestão tem constatado certa dificuldade na fidelização dos clientes, além de acúmulo de trabalho e ausência de processos sistematizados de atendimento.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **|Qualidade no atendimento ao cliente**

O sucesso de uma empresa depende da satisfação de seus clientes, sendo que a preocupação com a qualidade do atendimento é imprescindível para qualquer organização (CHIAVENATO, 2007). A concorrência global faz com que as empresas se sintam forçadas a ir em busca de melhorias gerais e os consumidores globais já não são tão fiéis às marcas ou lugares, e desejam cada vez mais qualidade, mostrando-se dispostos a pagar por isso. (PONTES, 2010). Portanto, o atendimento de qualidade deve envolver a execução de uma abordagem sistemática de atendimento, com processos delineados e padronizados, sem perder o foco da necessidade específica de cada cliente (ALBRECHT; BRADFORD, 1992).

Dantas (2013) aponta atributos que seriam ideais para um atendimento de qualidade: quanto ao perfil do atendente: dar as boas-vindas ao cliente, ser conscientemente cortês, demonstrar boa vontade, dispensar toda a atenção possível ao cliente, ser ágil e prestar orientação segura; e quanto ao atendimento como um todo: deve prever sistemas de filas organizadas, que evitem a espera do cliente por mais de dez minutos, evitar barreiras entre cliente, empresa, funcionários e seus produtos e serviços. Dessa forma, percebe-se que a qualidade do atendimento ao cliente está diretamente ligada ao perfil e à postura dos atendentes e vendedores da empresa, já que representam o primeiro contato do consumidor com a organização e seus produtos (KOTLER; KELLER, 2006).

### **|Gestão de pessoas nas organizações e seu impacto no atendimento ao cliente**

Existe uma preocupação com a gestão de pessoas desde a Revolução Industrial na Inglaterra, todavia a ênfase no assunto só iniciou no século passado (MARRAS, 2010). Segundo Chiavenato (2004), o departamento de recursos humanos surgiu no século XIX, a partir da

demanda de contabilização dos registros dos trabalhadores, das faltas e dos atrasos. Naquele momento, a visão dos recursos humanos das empresas era reduzida aos processos de departamento pessoal. Gradativamente, essa área passou a assumir uma credibilidade maior na gestão das organizações, de modo que atualmente, a gestão de pessoas é concebida de forma mais abrangente e a partir de cinco subsistemas, conforme ilustrado no Quadro 1: Subsistemas de Recursos Humanos.

Quadro 1 - Subsistemas de Recursos Humanos.

<b>Subsistema</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Atividades desenvolvidas</b>
Provisão	Quem irá trabalhar na organização	Pesquisa de mercado de RH; Recrutamento de pessoas; Seleção de pessoas.
Aplicação	O que as pessoas farão na organização	Integração de pessoas; Desenho de cargos; Descrição e análise de cargos; Avaliação de desempenho.
Manutenção	Como manter as pessoas na organização	Remuneração e compensação; Benefícios e serviços sociais; Higiene e segurança do trabalho; Relações sindicais.
Desenvolvimento	Como preparar e desenvolver pessoas	Treinamento; Desenvolvimento organizacional.
Monitoração	Como saber o que são e o que fazem as pessoas	Banco de dados; Sistemas de informação. Balanço social.

Fonte: Chiavenato, 2009. p. 4

A partir da década de 1980, a gestão de pessoas começou a assumir um papel estratégico e com importância crescente na gestão das empresas (DUTRA, 2016). As pessoas passaram a ser mais valorizadas e as organizações obtiveram a percepção de que se os processos não ocorriam da maneira correta, o suposto erro não seria somente das pessoas, mas sim no modo como eram gerenciadas. Dessa forma, a área de Recursos Humanos tem se tornado parte indispensável da gestão estratégica das empresas.

Para o alcance dos objetivos organizacionais estratégicos, é fundamental que a equipe de trabalho esteja motivada e satisfeita, de modo a trazer resultados e melhorias constantes (CHIAVENATO, 2008). Assim, a gestão de pessoas tem como propósito fazer com que o comportamento dos colaboradores agregue cada vez mais valor à empresa, e que esta, por sua vez, também lhes proporcione oportunidades de desenvolvimento (FISCHER, 2002). Aliando a estratégia de gestão de pessoas ao processo de atendimento ao cliente, podemos afirmar que os colaboradores são peças fundamentais na construção do relacionamento com o consumidor.

Independentemente do que a organização produz ou vende, a produtividade no negócio depende das melhores pessoas, de profissionais empreendedores, inovadores, energéticos, visionários e bem-formados. São os colaboradores da empresa que fazem a verdadeira diferença frente ao atual mercado competitivo, enfrentando os desafios da nova economia (PONTES,

Pesquisa de satisfação de atendimento ao cliente em uma loja de decorações: relato de experiência

2010). A qualidade do atendimento ao cliente, portanto, apresenta relação com os processos de gestão de pessoas das organizações, pois um atendimento de qualidade só pode ser realizado por profissionais capacitados. Pontelo (2013) enfatiza que as empresas precisam investir em processos de seleção e treinamento/desenvolvimento apropriados, para que seus colaboradores se mostrem devidamente preparados para atender os clientes.

### **| Planejamento Estratégico focado no processo de atendimento ao cliente**

O planejamento estratégico é um modelo empresarial fundamentado em estratégias que buscam atitudes e ideias assertivas para a resolução de determinados problemas. A estratégia, por sua vez, é uma forma articulada de unir a ação, os objetivos e os desafios de forma que, juntos, possam obter o resultado desejado (OLIVEIRA, 2013). O planejamento estratégico envolve a análise conjunta dos ambientes externo e interno da organização. O ambiente externo representa a visão que a empresa necessita ter perante suas oportunidades e ameaças no mercado. No entendimento de Serra, Torres e Torres (2004) as organizações devem ter a capacidade de melhorar a gestão de seus recursos, criando estratégias de mercado que as coloquem à frente de seus concorrentes. Precisam, portanto, estar a par de tudo o que está acontecendo em seu entorno, seja em termos econômicos, políticos e tecnológicos. Diante disso, é importante identificar o impacto de todos esses fatores em seu ambiente interno, buscando estratégias para destacar seus pontos fortes e atualizar seus processos, a fim de buscar um diferencial competitivo.

Já a análise do ambiente interno tem como propósito levantar os pontos fortes, fracos e neutros que a empresa possui internamente, analisando seus produtos e serviços em relação à sua posição atual no mercado. Quando falamos de ambiente interno, devemos pensar não somente a variedade de produtos que tem a oferecer, mas nos seus atrativos para o consumidor. Além da análise das fortalezas, também é crucial verificar as fraquezas internas da empresa, ou seja, pontos de melhoria que envolvem toda a gestão, seja de pessoas ou de processos (OLIVEIRA, 2013).

Embora seja ideal que o planejamento estratégico abarque a organização como um todo, há possibilidade de assumir um foco inicial que representa as maiores dificuldades enfrentadas em um momento específico. Ao ser projetado, portanto, deve-se focar a análise dos ambientes externo e interno, num primeiro momento, na(s) área(s) que apresentam necessidades mais emergenciais. Esse processo demanda alto nível de reflexão e análise, sendo que a aplicação de pesquisas, como é o caso da pesquisa de satisfação de clientes, representa um recurso interessante para tomada de decisão em relação a escolhas coerentes de planejamento.

Quando a empresa que não consegue obter o retorno esperado de seus clientes, corre o risco de não realizar um planejamento estratégico assertivo, dado que para melhorar o processo de atendimento, é fundamental ter clareza a respeito dos aspectos que atraem ou afastam os clientes (TSCHOLL, 1996). Ainda segundo Tscholl (1996), ao pensar em melhorias no atendimento ao cliente, não é indicado realizar nenhum tipo de mudança sem ter a compreensão de pontos fortes e fracos da organização, pois alterações nos processos podem influenciar negativamente na manutenção dos clientes. Dessa forma, a implantação de uma pesquisa de satisfação é fundamental tanto para que a empresa identifique seus pontos fortes quanto os aspectos que necessitam de melhorias, gerando, assim, impacto, em todos os processos da organização.

Independentemente da área onde for implantado, o planejamento estratégico pode abarcar uma série de ferramentas, de acordo com seus principais objetivos. Neste trabalho, optou-se por utilizar a Matriz de Priorização GUT, uma ferramenta que permite a priorização de problemas dos mais variados aspectos. Por meio da Matriz GUT, é possível ter uma orientação de qual problema merece maior atenção, bem como dos recursos e limitações para

solucioná-los. A partir dessa primeira análise, focaliza-se no problema mais relevante em determinado momento (CESAR, 2013). Ao fazer o uso dessa ferramenta, podemos identificar, dentre os problemas listados, aqueles que são mais graves, com urgência de tratamento e se tendem a piorar ou não. Essas informações contribuem muito para as tomadas de decisões organizacionais, à medida que as dificuldades são sanadas com mais facilidade, rapidez e assertividade.

O objetivo da Matriz GUT é obter uma classificação dos problemas pela gravidade, urgência e tendência, conforme explicação de Meireles (2001): por gravidade: deve-se considerar a intensidade, profundidade dos danos que o problema pode causar se não houver atuação sobre ele; por urgência: deve-se observar o tempo para eclosão dos danos ou resultados indesejáveis se não houver atuação sobre o problema; e por tendência: deve-se analisar o desenvolvimento que o problema terá na ausência de ação.

A matriz é elaborada por meio de um formulário com a listagem dos problemas encontrados, sua gravidade, urgência e tendência, considerando uma escala de 1 a 5, conforme pode ser observado no Quadro 2: Modelo de Matriz de Priorização GUT. Também no formulário, encontra-se uma coluna, onde deve ser realizado o cálculo que leva à atribuição da nota e priorização do problema. Esse cálculo é feito a partir da multiplicação dos resultados obtidos. “Recomenda-se que nas colunas gravidade, urgência e tendência não se realize apenas a pontuação, mas também se faça uma justificativa de tal pontuação. Ao atuar dessa forma, a atribuição da nota torna-se mais clara” (MEIRELES, 2001. p.54). Após o preenchimento correto do formulário, a matriz apresenta qual problema deve ser priorizado, sendo aquele que possui mais urgência. Essa ferramenta pode ser usada para identificar pontos de melhoria em qualquer processo organizacional, inclusive no atendimento ao cliente, como é o caso do presente estudo.

Quadro 2 - Modelo de Matriz de Priorização GUT

Nota	Gravidade	Urgência	Tendência
5	Extremamente grave	Precisa de ação imediata	Irá piorar rapidamente
4	Muito grave	É urgente	Irá piorar em pouco tempo
3	Grave	O mais rápido possível	Irá piorar
2	Pouco grave	Pouco urgente	Irá piorar a longo prazo
1	Sem gravidade	Pode esperar	Não irá mudar

Fonte: Periard (2011).

#### 2.4. Pesquisa de satisfação do cliente

A satisfação do cliente refere-se ao julgamento realizado por ele frente ao desempenho de uma empresa ou de um produto adquirido, em relação às suas expectativas. O processo de atendimento pode gerar três situações distintas: quando o cliente não tem suas expectativas atendidas, fica decepcionado e tende a não procurar mais pela empresa; se as expectativas forem alcançadas, há possibilidade de que o consumidor retorne; e, por fim, quando a empresa consegue superar as expectativas do cliente, é provável que não somente retorne, mas se torne fiel à organização (KOTLER; KELLER, 2013).

A fim de compreender se os clientes de uma empresa estão satisfeitos com o processo de atendimento, é necessário saber ouvi-los e identificar o que esperam (ZEITHAML; BITNER; GREMELER, 2014). Para tanto, o emprego de pesquisas de satisfação é considerado um fator fundamental, por se tratar de um sistema de administração de informações a respeito da performance da organização, a partir do ponto de vista dos consumidores. Esse tipo de pesquisa mensura a qualidade externa do desempenho empresarial, indicados possíveis caminhos para futuras decisões (ROSSI; SLOGO, 1998).

Pesquisa de satisfação de atendimento ao cliente em uma loja de decorações: relato de experiência

A pesquisa de satisfação com clientes apresenta diversos benefícios, como a manutenção dos consumidores, a construção de uma imagem positiva da organização no mercado e a transmissão da mensagem de que a empresa está preocupada em gerar mais benefícios ao cliente (TONI; LARENTIS; ALVARES; MILAN, 2011). Rossi e Slongo (1998) complementam que outra vantagem desse tipo de pesquisa relaciona-se à lealdade e à maior aproximação com o consumidor, gerando ações preventivas e corretivas no processo de atendimento.

### **3 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA**

A empresa atua no mercado varejista há mais de quinze anos e tem seu foco principal voltado para a decoração de interiores. Dentre seus principais produtos, destacam-se artigos prontos como almofadas, papéis de parede, tapetes para casa ou materiais para a confecção desses artigos, como tecidos em metro para cortinas, estofados e adereços para a confecção.

A organização está localizada na cidade de Palhoça/SC, entretanto não atende ao público somente dessa região, e sim de toda a parte continental da grande Florianópolis/SC. No momento da pesquisa, contava com dez funcionários: oito vendedores, um caixa e um motorista/entregador. A empresa não apresentava descrição sistematizada dos indicadores organizacionais (missão, visão e valores), nem processos sistematizados de gestão de processos e pessoas, porém uma das grandes preocupações da gestão tratava-se da qualidade do atendimento aos clientes.

### **4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

#### **|Delineamento metodológico**

A pesquisa caracterizou-se como exploratória e descritiva. O estudo foi inicialmente delineado por meio de uma revisão de literatura acerca das temáticas. Posteriormente, buscou explorar as questões que permeiam essas temáticas junto à organização estudada, buscando-se identificar problemas e construir hipóteses. Além disso, a investigação descreveu, analisou e interpretou uma realidade específica, configurando-se como um relato de experiência.

#### **|Coleta e análise dos dados**

A coleta de dados foi realizada meio da aplicação de um questionário com perguntas fechadas e abertas, caracterizado como uma pesquisa de satisfação, que pode ser observada na Figura 1: Questionário de pesquisa de satisfação do cliente. Os clientes foram abordados na própria loja e solicitados a responder à pesquisa. A amostra foi definida por conveniência, conforme disponibilidade das pesquisadoras e autorização do gestor da empresa. A pesquisa de satisfação foi respondida por quarenta e três clientes. Também foram empregados os seguintes procedimentos: observação dos atendimentos, conversas informais com os clientes, ve e entrevistas com o gestor da loja.

Figura 1: Questionário de pesquisa de satisfação do cliente

Marque com um X a opção que melhor define sua satisfação com o atendimento					
	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Pouco satisfeito	Satisfeito	Muito satisfeito
Tempo de espera do atendimento					
Conhecimento do vendedor em relação aos produtos oferecidos					
Interesse do vendedor no momento do atendimento					
Agilidade nos processos					
Qualidade geral do atendimento prestado					
Primeira vez na loja?	Sim <input type="checkbox"/>		Não <input type="checkbox"/>		
Você indicaria a loja para outro cliente ?	Sim <input type="checkbox"/>		Não <input type="checkbox"/>		
Por quê?:					
_____					
_____					
Comentários e sugestões:					
_____					
_____					

Fonte: Elaborado pelos autores (2017)

A parametrização dos dados foi realizada via junção de algumas variáveis para facilitar a síntese e a análise dos dados coletados, usando o conceito de favorabilidade. Adotou-se como parâmetro que aprovam o item as respostas “satisfeito” e “muito satisfeito”; reprovam o item as respostas “insatisfeito” e “pouco satisfeito”; e indiferentes ao item a resposta “pouco satisfeito”. Já a tabulação foi feita por meio de uma planilha do Excel. Para a análise dos dados, foi utilizada a Matriz GUT, ferramenta que, conforme descrição, apresenta preparação, aplicação e análise relativamente simples e contribui muito na identificação e priorização dos problemas de atendimento ao cliente.

## 5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os principais resultados do estudo são apresentados por meio de gráficos referentes aos dados obtidos por meio das perguntas da pesquisa de satisfação do cliente. A análise dos gráficos é seguida pela discussão, que contém informações provenientes das conversas informais realizadas com os consumidores e também do campo “comentários e sugestões”.

A partir da resposta dos consumidores à pergunta fechada “primeira vez na loja?”, constata-se que 76% dos participantes já haviam comparecido à empresa pelo menos mais de uma vez, conforme aponta o Gráfico 1: Frequência de comparecimento à loja. Já os outros 24% representam os novos clientes. O fato da grande maioria dos respondentes já ter frequentado a loja pelo menos uma vez indica que boa parte dos consumidores são fiéis à organização, o que, sem dúvida, é um resultado positivo.

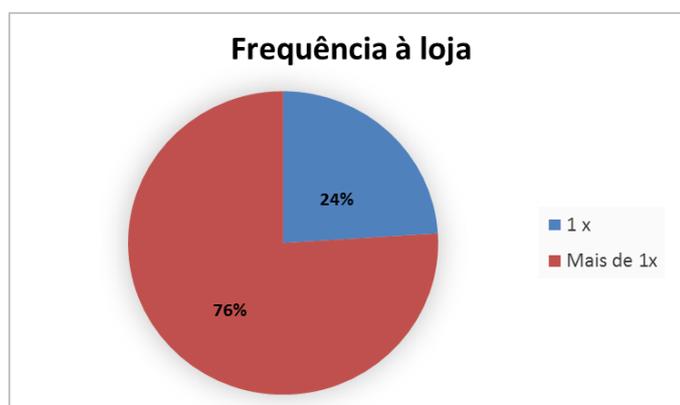
Gráfico 1: Frequência de comparecimento à loja



No entanto, embora a fidelização possa ter relação direta com a satisfação dos clientes (KOTLER; KELLER, 2013), esse dado não possibilita deduzir que os consumidores retornam à loja devido ao atendimento recebido. Ao considerar que uma das grandes vantagens competitivas da empresa se refere à diversidade de mercadorias de um nicho de mercado específico, pode-se inferir que a fidelização dos clientes ocorra devido à ausência de concorrência na região.

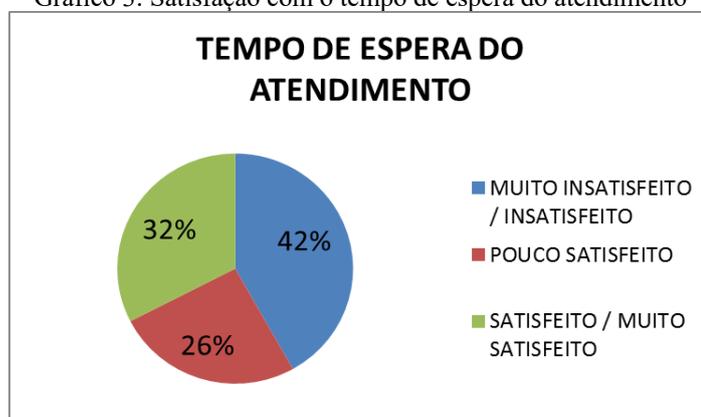
Ainda sobre as perguntas abertas, a questão “você indicaria a loja para outro cliente?” é ilustrada pelo gráfico 2: Indicação de clientes da loja, e demonstra que 95% responderam que indicariam a organização e apenas 5% forneceram uma resposta negativa. De acordo com relatos dos clientes no momento da aplicação da pesquisa, observa-se que esse resultado está ligado ao fato de que a empresa apresenta ampla variedade de produtos e por esse motivo, é reconhecida pelo mercado local. Nesse sentido, reforça-se a suposição anterior, de que a motivação dos clientes em continuar comprando na loja e inclusive indicá-la a outros consumidores, não se deve, necessariamente à qualidade do atendimento, mas à imagem que as pessoas têm acerca da estrutura e dos produtos comercializados (TONI; LARENTIS; ALVARES; MILAN, 2011).

Gráfico 2: Indicação de clientes da loja



Em relação ao tempo de espera do atendimento prestado na loja, a partir da apresentação do gráfico 3: Satisfação com o tempo de espera do atendimento, identifica-se que 42% dos clientes estavam insatisfeitos ou muito insatisfeitos, 26% pouco satisfeitos e 32% satisfeitos ou muito satisfeitos no momento da aplicação da pesquisa. Grande parte dos clientes muito insatisfeitos ou insatisfeitos pontuou que o atendimento costuma ser mais demorado em determinados horários. Dessa forma, sugeriram que a organização oferecesse algum atrativo para que o desgaste causado pela espera fosse amenizado. Citaram como exemplo a possibilidade de oferecer um café aos clientes da loja. Conforme afirmam Zeithaml, Bitner e Gremler (2014), a espera pelo atendimento nem sempre gera insatisfação, porém precisa ser administrada pela organização, de modo a não prejudicar o processo de venda e a fidelização dos consumidores.

Gráfico 3: Satisfação com o tempo de espera do atendimento



Conforme aponta o gráfico 4: Conhecimento do vendedor em relação aos produtos, 47% dos clientes estavam insatisfeitos ou muito insatisfeitos quanto ao quesito “conhecimento dos vendedores em relação aos produtos existentes na loja”, enquanto 23% mostravam-se pouco satisfeitos e 30% satisfeitos ou muito satisfeitos. Pode-se considerar que esse foi um dos pontos mais críticos da pesquisa, tendo em vista os comentários dos consumidores, que revelaram que os vendedores não sabiam fornecer as informações solicitadas ou não tinham experiência e conhecimento acerca dos produtos.

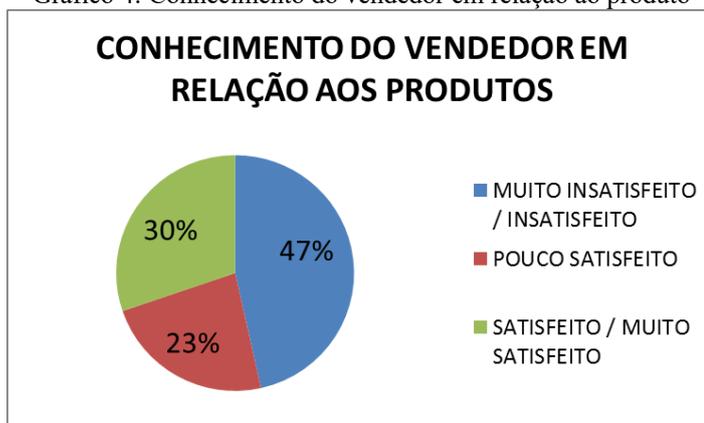
Com base nos dados levantados pela entrevista com o gestor, constata-se que quando um novo colaborador é admitido na loja, não recebe o treinamento necessário para saber lidar com as questões operacionais do atendimento. Nos seus primeiros dias de trabalho, é acompanhado por outro colaborador mais antigo, que tem a função de orientá-lo, durante o próprio processo de atendimento, o que parece insuficiente para que capte o conhecimento necessário, além de gerar demora no processo. Pontua-se, ainda, que a organização não oferece treinamento periodicamente, ou seja, além dos vendedores não apresentarem conhecimento básico sobre os produtos, também não são orientados a respeito de técnicas de vendas e atualizações do mercado. O único treinamento que havia sido fornecido pela empresa até o momento da pesquisa foi sobre o sistema de informação utilizado, implantado para facilitar e agilizar as vendas. Porém, os colaboradores não se adaptaram satisfatoriamente a esse sistema, talvez pelo fato de que teve poucas horas de duração. Isso provavelmente vem contribuindo para um atendimento falho, apesar da proposta inicialmente positiva por parte da gestão da loja.

Por meio dessas informações, é perceptível que os colaboradores que não recebem treinamento não possuem o conhecimento técnico necessário sobre os produtos e as competências fundamentais para realizar um atendimento de qualidade. Muitas vezes, o cliente

Pesquisa de satisfação de atendimento ao cliente em uma loja de decorações: relato de experiência

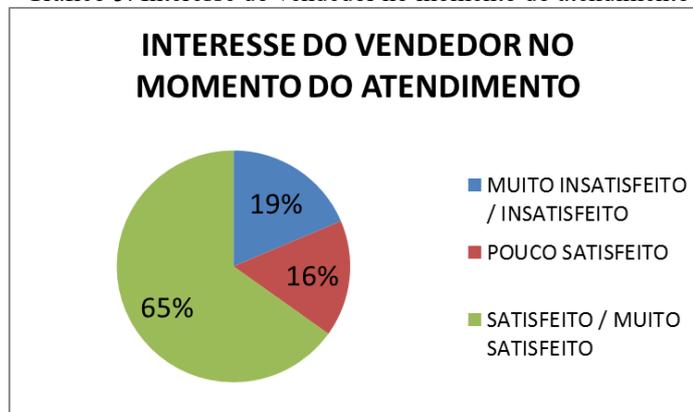
precisa de uma orientação específica e detalhada sobre a utilização da mercadoria e o vendedor acaba não respondendo à sua necessidade pela falta de conhecimento técnico. Concorde-se, portanto, com Chiavenato (2009), ao afirmar que o treinamento é um recurso de aquisição de conhecimentos, habilidades e atitudes, que, quando bem aplicado, gera aumento significativo na produtividade dos colaboradores. Para além do treinamento, também se considera importante o processo de desenvolvimento humano na organização, que consiste em um conjunto de atividades e processos, cujo objetivo é explorar o potencial de aprendizagem e a capacidade produtiva das pessoas” (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2006). Oliveira (2009), por sua vez, aponta que um atendimento de qualidade depende da preocupação constante com a capacitação de seus colaboradores, pois colabora com a aquisição de diferentes práticas e técnicas atualizadas.

Gráfico 4: Conhecimento do vendedor em relação ao produto



Já por meio do gráfico 5: Interesse do vendedor no momento do atendimento, verificou-se que 65% dos clientes da loja acreditavam que os vendedores dispunham de interesse em atendê-los, enquanto 16% apontaram estar pouco satisfeitos e apenas 19% satisfeitos ou muito satisfeitos. Ao alinhar esse achado com o resultado apresentado pelo gráfico anterior (Gráfico 4: Conhecimento do vendedor em relação ao produto) e com os comentários dos consumidores, percebe-se que a insatisfação de alguns clientes apresenta relação com a falta de conhecimento por parte dos atendentes, e não necessariamente com a ausência de interesse dos colaboradores em atender o cliente de forma apropriada.

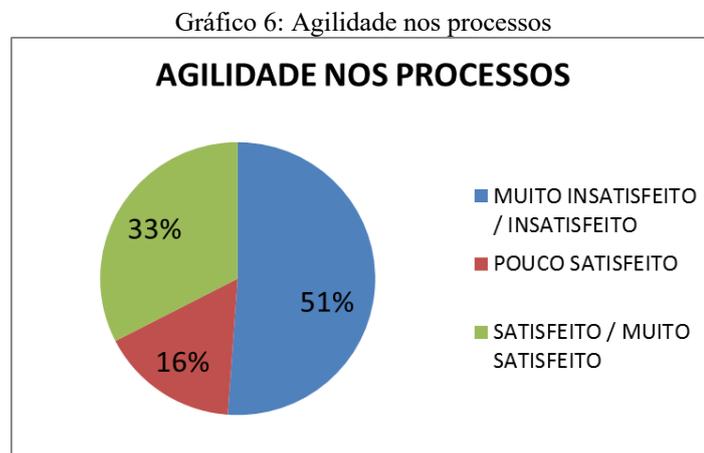
Gráfico 5: Interesse do vendedor no momento do atendimento



É importante observar, ainda, que conforme declaração do próprio gestor da loja, não há nenhuma exigência específica para a contratação dos vendedores, tanto em termos de

experiência e conhecimento quanto de competências comportamentais. O processo de recrutamento & seleção é realizado, na maioria das vezes, exclusivamente por indicação. Além disso, não se aplica nenhum tipo de teste ou técnica para o reconhecimento das competências dos candidatos, mas apenas uma entrevista informal com o gestor. Portanto, ao admitir um candidato que não apresenta habilidades, conhecimentos e atitudes esperados para a vaga, a empresa acaba assumindo o risco do novo colaborador não suprir as necessidades técnicas e comportamentais básicas do cargo (LACOMBE, 2011). Portanto, supõe-se que os colaboradores se sintam preocupados em atender o cliente com educação e cuidado, porém, pelo fato de não disporem dos recursos necessários, acabam não atendendo a qualidade esperada no atendimento.

Por meio da apresentação do gráfico 6: Agilidade nos processos, observa-se que 51% dos clientes declararam que o atendimento não estava sendo suficientemente ágil, ou seja, mais da metade dos consumidores apontou falta de agilidade no processo de atendimento da loja. Dentre os outros respondentes, 33% mostraram-se satisfeitos ou muito satisfeitos e 16% estavam insatisfeitos com a agilidade.

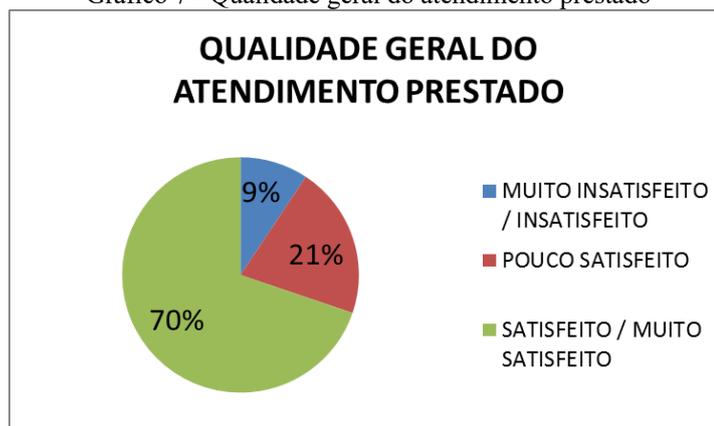


Tendo como base as informações repassadas pelos vendedores da loja e também pelos consumidores, verifica-se que esse resultado pode estar relacionado a dois fatores. Primeiramente, os vendedores comunicaram que o processo de procura pelo produto no estoque acabava demandando bastante tempo, pois não possuíam o conhecimento técnico para que essa busca fosse realizada com rapidez, já que o tipo de mercadoria comercializada pela loja apresenta diversas especificidades. Os clientes, por sua vez, atribuíram a insatisfação com a agilidade do atendimento à postura dos vendedores, pontuando que os atendentes ficavam conversando paralelamente entre eles enquanto efetuavam a venda. Analisando-se esse achado juntamente aos demais dados obtidos pelo estudo, enfatiza-se que os problemas em relação ao atendimento estão relacionados a processos que atualmente não são estruturados na organização, principalmente quando se tratam dos subsistemas de recrutamento & seleção, e treinamento & desenvolvimento.

A partir da análise do gráfico 7: Qualidade geral do atendimento prestado, percebe-se que grande parte dos clientes estavam satisfeitos com o atendimento, o que representa 70% dos participantes. Esse resultado pode ser considerado bastante positivo, tendo em vista que apesar da insatisfação com a agilidade e por vezes, com a postura dos vendedores, os consumidores ainda concebem que o atendimento, em linhas gerais, é prestado com qualidade.

Pesquisa de satisfação de atendimento ao cliente em uma loja de decorações: relato de experiência

Gráfico 7 - Qualidade geral do atendimento prestado



Por meio dos relatos e comentários dos clientes, constata-se que a satisfação quanto ao quesito “qualidade” relaciona-se, principalmente, à variedade de produtos oferecidos e à estrutura da loja, que é nova e ampla. Quando se consideram os aspectos positivos da organização, podem ser destacadas, também, as formas de pagamento, pois a loja abrange a maioria das bandeiras de cartão de crédito, fato que muitas vezes facilita a compra. A empresa conta, ainda, com serviço de entrega, especialmente para clientes antigos, como estofadores e cortineiras, o que se torna um valor agregado, já que nem todos os concorrentes adotam essa prática.

A organização conta com muitos benefícios em termos de qualidade e diversidade de mercadorias, além de condições de estrutura, pagamentos e serviços, aspectos que possibilitam seu destaque no mercado. No entanto, necessita de melhorias relacionadas aos processos de gestão de pessoas, a fim de o processo de atendimento potencialize seu diferencial competitivo. Conforme afirma, Aaker (2012), a decisão de compra dos consumidores é influenciada por uma série de fatores, como preço, qualidade e outros diferenciais, cabendo à empresa o investimento constante em facetas diferenciadas, para que os clientes atuais sejam mantidos e novos venham a ser prospectados.

A síntese dos resultados obtidos por meio da coleta de dados foi tabulada, conforme pode ser verificado no Quadro 3: Tabulação dos resultados da pesquisa de satisfação, que permite identificar os três principais problemas de atendimento ao cliente que estavam ocorrendo na organização no momento do estudo.

Quadro 3 - Tabulação dos resultados da pesquisa de satisfação

<b>QUESTÕES</b>	<b>MUITO INSATISFEITO / INSATISFEITO</b>	<b>POUCO SATISFEITO</b>	<b>SATISFEITO / MUITO SATISFEITO</b>
Tempo de espera do atendimento	18	11	14
Conhecimento do vendedor em relação aos produtos	20	10	13
Interesse do vendedor no momento do atendimento	8	7	28
Agilidade nos processos	22	7	14
Qualidade geral do atendimento prestado	4	9	30

Com base nessa análise, foi elaborada a Matriz de GUT, representada pelo Quadro 4: Matrix de Priorização GUT com o objetivo principal de priorizar os problemas. Nota-se que o nível de conhecimento dos vendedores em relação aos produtos oferecidos foi destacado como principal problema de atendimento da organização. Em seguida, vem o tempo de espera no atendimento, que deveria ser mais ágil, na opinião de muitos clientes. Por fim, ocorre o problema da falta de agilidade nos processos em geral, que faz com que diversos clientes fiquem incomodados e conseqüentemente, insatisfeitos.

Quadro 4. Matriz de priorização GUT

<b>DESCRIÇÃO</b>	<b>G</b>	<b>U</b>	<b>T</b>	<b>PONTUAÇÃO GxUxT</b>	<b>PRIORIDADE</b>
Tempo de espera do atendimento	3	3	2	18	2°
Conhecimento do vendedor em relação aos produtos	5	5	3	75	1°
Agilidade nos processos	3	4	1	12	3°

Fonte: Elaborado pelos autores (2017) a partir da análise dos dados coletados

A interpretação e análise das informações obtidos a partir das perguntas da pesquisa de satisfação, da observação e das conversas com clientes, vendedores e gestor permite concluir que os principais problemas de atendimento poderiam ser resolvidos com foco em dois processos da área de gestão de pessoas: recrutamento & seleção; e treinamento & desenvolvimento. Essa constatação justifica-se pelo fato da loja apresentar uma imagem positiva no mercado, porém sua competitividade da empresa corre risco, no caso de ampliação da concorrência. Desse modo, a contratação de profissionais com perfil adequado às demandas da loja, e devidamente treinados, poderia se tornar outro diferencial, contribuindo para a maior estabilidade para a organização diante de possíveis mudanças no quadro econômico e tecnológico.

Como proposições de ações resultantes da pesquisa, sugeriu-se a estruturação tanto da área de recrutamento & seleção quanto de treinamento & desenvolvimento. Considera-se

Pesquisa de satisfação de atendimento ao cliente em uma loja de decorações: relato de experiência

fundamental a implantação de um processo de recrutamento e seleção sistematizado, com delineamento do perfil específico para cada vaga, envolvendo requisitos, conhecimentos técnicos e competências necessárias; recrutamento adequado (por meio de análise curricular); e processo seletivo estruturado (com dinâmicas, testes técnicos e comportamentais, e entrevista). Recomendou-se a implantação de um processo de treinamento & desenvolvimento, como foco inicial na elaboração de um programa de integração, que apresentaria aos novos colaboradores as diretrizes e políticas da empresa, o detalhamento dos produtos e as práticas esperadas de atingimento, além da localização das mercadorias na loja e no estoque. Indicou-se, também, que a empresa ofereça capacitações periódicas sobre técnicas de vendas e atualizações do mercado, a fim de reter seus colaboradores e aprimorar constantemente seu atendimento.

Sobre o tempo de espera no atendimento, sugeriu-se aumento eventual da equipe não efetiva, ou seja, a contratação de prestadores de serviços para auxílio em dias de pico, como aos sábados, início de mês e final do ano. Essa poderia ser uma estratégia, inclusive, de recrutamento, onde a organização poderia manter um banco de candidatos, dado que os mesmos com destaque e conhecimento de técnicas de vendas, poderiam se tornar possíveis candidatos para vagas efetivas. Além disso, o fornecimento de um ambiente de espera confortável, com cadeiras, café gratuito e senhas preferenciais poderiam agregar valor ao atendimento em questão, conforme pontuaram alguns consumidores, enquanto esperam pelo atendimento. Esses recursos tendem a gerar um custo baixo para a empresa e pode se tornar um diferencial para a satisfação dos consumidores.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Dentre as contribuições mais substanciais deste trabalho, percebe-se que uma gestão de pessoas efetiva contribui de forma considerável para a satisfação dos clientes. Ao analisar a empresa estudada, é visível que a sistematização do processo recrutamento & seleção, aliada à implantação de um programa de treinamento & desenvolvimento, tanto em termos de produtos quanto de técnicas de venda, tenderia a impactar positivamente na qualidade do atendimento ao cliente. Em longo prazo, esses benefícios poderiam ser ampliados para a captação de novos consumidores, sua fidelização e a geração de maior lucratividade. Embora essa sistematização venha a gerar custo inicial para a organização, a tendência é que as vantagens sejam maiores em nível estratégico, já que a economia com a prevenção dos problemas transforma-se em investimento.

Por fim, conclui-se que as organizações, independentes do porte ou ramo, precisam estabelecer um estado de alerta com os sinais que os próprios colaboradores transmitem durante a jornada de trabalho, além de dar atenção às críticas construtivas dos clientes. A exemplo desta investigação, um procedimento simples como a pesquisa de satisfação do cliente pode representar um importante recurso de identificação de problemas em nível operacional e estratégico, resultando em tomadas de decisões que geram melhorias nos processos organizacionais.

Com limitação deste estudo, cita-se que a pesquisa de satisfação contou com uma amostra restrita, tendo em vista que a pesquisa fez parte de um trabalho de conclusão de semestre, de forma que as autoras não puderam dispender de um tempo maior para ampliar a amostra. Além disso, os recursos escolhidos para a obtenção e a análise dos dados não contemplam toda a gama de possibilidades de exploração da pesquisa de satisfação, de forma que a opção por outras abordagens metodológicas e ferramentas de gestão poderiam contribuir para o alcance de resultados complementares.

Sugere-se que futuras pesquisas sobre a temática da qualidade de atendimento ao cliente se proponham a comparar diferentes segmentos e portes de organizações, além de outros modelos de pesquisa de satisfação, a fim de verificar quais são os principais fatores que impactam no processo de atendimento. Por fim, espera-se que este relato de experiência sirva como modelo para empresas que tenham interesse em avaliar o seu processo de atendimento ao consumidor, colaborando para melhoria nas práticas de gestão de pessoas e nos processos organizacionais como um todo.

## REFERÊNCIAS

- AAKER, D. A. **Administração estratégica de mercado**. 9. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.
- ALBRECHT, K.; BRADFORD, L. J. **Serviço com qualidade: a vantagem competitiva**. São Paulo: Makrom Books, 1992.
- BOGMAN, I. M. **Marketing de Relacionamento: estratégias de fidelização e suas implicações financeiras**. São Paulo: Nobel, 2002.
- CESAR, F. G. **Ferramentas Gerenciais da Qualidade**. São Paulo: Editora 24 horas, 2013.
- CHIAVENATO, A. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos a empresa**. 7. ed. Barueri, SP: Manole, 2009.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor**. São Paulo: Saraiva, 2007.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- DANTAS, E. B. **Atendimento ao público nas organizações: quando o marketing de serviços mostra a cara**. 6. ed. Brasília: Senac/DF, 2013.
- DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perceptivas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2016.
- FISCHER, A. et al. **As Pessoas na Organização**. 13. ed. São Paulo: Gente, 2002.
- KOTLER, P. **Administração de Marketing**. 10 ed. São Paulo: Prentice Hall do Brasil, 2000.
- KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. 12. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- LACOMBE, F. J. M. **Recursos Humanos: princípios e tendências**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.
- MARQUES, F. **Guia prático da qualidade total em serviços**. São Paulo: APMS, 1997.
- MARRAS, J. P. **Gestão Estratégica de Pessoas: Conceitos e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2010.
- MEIRELES, M. **Ferramentas Administrativas para identificar, observar e analisar problemas: organizações com foco no cliente**. São Paulo: Arte e Ciência, 2001, v. 2.
- OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 31. ed. São Paulo: Atlas, 2013.
- OLIVEIRA, O. J. **Gestão da Qualidade: Tópicos avançados**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2009.

## Pesquisa de satisfação de atendimento ao cliente em uma loja de decorações: relato de experiência

PERIARD, G. **Matriz GUT: Guia Completo**. 2011. Disponível em: <<http://www.sobreadministracao.com/matriz-gut-guia-completo/>>. Acesso em: 17 mar. 2018.

PONTES, B. R. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**. 6. ed. São Paulo: LTr, 2010.

ROSSI, C. A. V.; SLONGO, L. A. Pesquisa de satisfação de clientes: o estado-da-arte e proposição de um método brasileiro. **Revista de Administração Contemporânea**, vol.2, n.1, p.101-125, jan/abr,1998. Disponível em [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-65551998000100007](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65551998000100007). Acesso em 06 abril. 2018.

RUÓTOLO, A. C. Pesquisa de Mercado e Satisfação do Consumidor. In: ANGELO, C. F.; GIANGRANDE, V. M. **Marketing de relacionamento no varejo**. São Paulo: Atlas, 1999.

SERRA, F.; TORRES, M. C. S.; TORRES, A. P. **Administração estratégica**. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2004.

SILVA, João Martins da. **O ambiente da qualidade na prática**: 5S. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1996.

TACHIZAWA, T.; FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A. A. M. **Gestão com pessoas**: uma abordagem publicada às estratégias de. 5. Ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

TONI, D.; LARENTIS, F.; ALVARES, A.M.; MILAN, G. S. A imagem do comércio varejista e a satisfação dos consumidores: um estudo exploratório ambientado em uma cidade da serra gaúcha. **BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**. Caxias do Sul, n. 8, p. 91-104, janeiro/março, 2011. Disponível em < <http://www.redalyc.org/html/3372/337228645008/>>. Acesso em 05 abril. 2018.

TSCHOLL, J. **A satisfação do cliente**: como alcançar a excelência através do serviço ao cliente. São Paulo: McGraw Hill, 1996.

Direitos de cópia - creative commons.	
Recebido em:	10-06-18
Aprovado em:	27-06-18
ID do artigo	2550
Editor: Prof. Dr. Osni Hoss, Ph.D.	