



MOTIVAÇÃO E QUALIDADE NO ATENDIMENTO AO CLIENTE: UM ESTUDO DE CASO EM UMA MICROEMPRESA DE RIO PARDO, RS

Maria Angélica da Silva¹
James Carvalho Fagundes²

RESUMO

A motivação no ambiente empresarial influencia a disposição e o comprometimento do funcionário com seu trabalho. Este estudo de caso verificou se a motivação dos funcionários pode interferir na qualidade de atendimento. A presente pesquisa foi realizada no ramo comercial, especificamente em uma microempresa localizada na cidade de Rio Pardo. O objetivo geral foi identificar quais os fatores interferem na motivação dos funcionários durante o atendimento aos clientes. A metodologia foi classificada como de natureza descritiva com abordagem quantitativa por meio de estudo de caso. De acordo com resultados, foram diagnosticadas algumas insatisfações relacionadas ao atendimento, com isso, sugeriram-se investimentos na área de gestão de pessoas, área de marketing, uma padronização na análise de crédito para cadastro de clientes e a disponibilização da entrega de compras.

Palavras-chave: Motivação, qualidade no atendimento, satisfação de clientes.

ABSTRACT

Motivation in the business environment influences the willingness and commitment of the employee to his or her work. This case study verified whether employee motivation may interfere with quality of care. The present research was carried out in the commercial branch, specifically in a microenterprise located in the city of Rio Pardo. The overall objective was to identify which factors interfere in employee motivation during customer service. The methodology was classified as a descriptive nature with a quantitative approach through a case study. According to the results, some dissatisfactions related to the attendance were diagnosed. In this way, investments were suggested in the area of people management, marketing area, a standardization in the analysis of credit for customer registration and the provision of purchase delivery.

Keywords: Motivation, quality of care, customer satisfaction.

1 INTRODUÇÃO

Com a evolução do mercado global, as empresas foram influenciadas a buscar novas alternativas para permanecerem competitivas no mercado. De acordo com Dias (2010), vários fatores estão permitindo um crescimento rápido e intenso das empresas, como a atividade econômica, em todos os âmbitos, que vem atravessando periodicamente fases de ampliação e retrocesso industrial.

¹ Graduanda do Curso de Administração da Faculdade Dom Alberto.

² Professor e orientador do Curso de Administração da Faculdade Dom Alberto. Mestre em Sistemas e Processos Industriais pela Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC



Na cidade de Rio Pardo, é notória uma grande quantidade de minimercados, praticamente todos criados há pouco tempo. Com isso, a concorrência se torna cada vez mais acirrada, pois todos necessitam sobreviver e conseqüentemente precisam vender, e por este motivo muitas negociações ou atendimentos podem ser realizados de maneira inadequada.

A qualidade no atendimento é o básico que o comerciante pode fazer, mas para isso não basta atender com educação, mas surpreender positivamente o cliente, pois este, além de buscar inovação, quer ser surpreendido e, no momento em que isso ocorrer, é provável que a empresa ganhe sua preferência.

De acordo com Tadeucci (2007), ao analisar a motivação, deve-se levar em consideração o indivíduo e o ambiente onde ela ocorre, pois o ambiente social pode interferir tanto no nível de motivação quanto nas expectativas individuais. Tadeucci ainda explica que as expectativas individuais e as condições ambientais são interdependentes; a análise de uma implicará no conhecimento da outra.

Tadeucci (2007) explica que os funcionários, recebendo um bom treinamento e mantendo uma postura profissional, possuem grande vantagem na fidelização de clientes, pois de nada adianta ter ferramentas informatizadas se não houver interação. Esse é um diferencial que as microempresas precisam preservar.

A motivação dos funcionários é tão importante para empresa como para o cliente, pois se estiver desmotivado, a tendência das vendas em geral é diminuir. O cliente procura um atendimento personalizado, em que ele tenha confiança na pessoa que está lhe atendendo. Além de profissional, o comerciante deve manter um laço de amizade com o cliente, conquistando sua confiança e realizando o negócio mais vantajoso para ambas as partes.

A motivação no ambiente laboral influencia diretamente a disposição e o comprometimento do funcionário com seu trabalho. Quanto mais motivado este profissional estiver, melhor será seu desempenho e produtividade. Com isso surge o seguinte questionamento: Será que a motivação dos funcionários no ambiente empresarial interfere diretamente na qualidade do atendimento?

Como objetivo geral, busca-se identificar se a motivação dos funcionários no ambiente empresarial interfere diretamente na qualidade do atendimento.

Os objetivos específicos pesquisados foram:



1. Identificar o grau de satisfação e motivação dos funcionários em relação ao seu ambiente de trabalho;
2. Identificar a satisfação dos clientes perante o processo de atendimento da empresa;
3. Desenvolver estratégias para aprimorar a satisfação e motivação dos funcionários;
4. Propor sugestões de melhorias para as insatisfações diagnosticadas.

O motivo pelo qual a pesquisa foi realizada no ramo varejista de alimentos, e especificamente em um minimercado localizado na cidade de Rio Pardo, é devido à empresa não ter aplicado em nenhum momento uma pesquisa de mercado, tornando-se indispensável o entendimento de seu posicionamento no ambiente competitivo, pois as microempresas estão passando por um momento de amplo crescimento, conseqüentemente ocorre um aumento na concorrência e o desafio de manterem-se competitivas no mercado.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Motivação

Os fatores motivacionais dos colaboradores das organizações podem interferir diretamente tanto na qualidade de vida quanto na qualidade do atendimento prestado.

Maximiano (2007), mencionado por Pedroso et al. (2012), explica que motivação deriva do latim “motivos”, que significa “mover”. Ou seja, é aquilo que direciona o indivíduo a agir, para obtenção de algo que lhe proporcione prazer.

Pedroso et al. (2012) comentam que a motivação é considerada uma dinâmica interior, que leva os indivíduos a buscarem um estado emocional que proporcione bem-estar e conforto, com isso ocorre uma forte tendência de fuga das situações que provoquem algum estado emocional negativo.

Conforme Maslow (1962), mencionado por Pedroso et al. (2012), estar motivado é essencial para o indivíduo, pois sem motivação é mais difícil seguir uma direção, podendo isso ser confortável para os outros, mas nunca para o próprio indivíduo.

Maximiano (2007), citado por Pedroso et al. (2012), afirma que a motivação para o trabalho é considerada um fator psicológico de interesse, onde a pessoa apresenta uma disposição positiva no momento que realiza sua tarefa dentro do ambiente laboral.



2.2 Pirâmide de Maslow: Hierarquia das necessidades

Maslow (1962), citado por Pedroso et al. (2012), desenvolveu uma pirâmide chamada de “A hierarquia das Necessidades de Maslow”. Esta pirâmide possui as seguintes necessidades: necessidades de autorrealização, necessidades de estima, necessidades de amor ou sociais, necessidades de segurança e necessidades fisiológicas.

De acordo com Bergamini (2008), a base da pirâmide abrange as necessidades de nível baixo, que são as fisiológicas e de segurança; o topo da pirâmide é formado pelas necessidades de nível alto, representantes da busca pela individualização do ser, são as necessidades sociais, de estima e de autorrealização. Na medida em que um nível de necessidade é sanado, o próximo torna-se dominante.

2.3 Qualidade no atendimento ao cliente

De acordo com Cobra (2010), a grande vantagem competitiva que uma empresa pode ter é garantir a qualidade no atendimento. Para isso ocorrer, todos os funcionários e não somente a equipe de vendas da empresa precisa estar consciente de que os clientes são uma das principais razões da empresa.

Cobra (2010) ainda ressalta que oferecer um bom tratamento ao cliente significa manter um relacionamento duradouro, e não apenas respeitá-lo pelas condições financeiras.

Gonçalves et al. (2010) explicam que hoje em dia dificilmente consegue-se definir se o cliente avaliou o atendimento como bom ou ruim, pois suas necessidades mudam no decorrer do tempo. Além disso, no mercado podem surgir outras opções de serviços ou produtos.

Para Monteiro (2011), os serviços e produtos cada vez mais estão semelhantes, mas o diferencial competitivo está na forma como o cliente irá adquiri-los, ou seja, se diferenciando no atendimento que o cliente recebe, pois algumas empresas ainda não consideram a qualidade do atendimento como um fator importante de competitividade.

2.4 Satisfação de clientes

A satisfação de clientes, no cenário atual, é considerada uma das principais ferramentas para que as organizações se posicionem fortes no mercado.



Segundo Samara e Morsch (2005), a maior parte do esforço da empresa encontra-se em torno da satisfação do consumidor, o desenvolvimento dos produtos, definição de preços, promoções e bem-estar dos clientes. A satisfação está posicionada no estágio após a compra de certo produto, quando será definido se haverá novas compras e posteriormente continuará o vínculo com a empresa. Em tudo que uma empresa movimentada em relação ao marketing, deve-se levar em consideração a “satisfação e o custo” para o cliente.

De acordo com Junior et al. (2004), o crescimento da empresa e sua lucratividade irão depender se a empresa oferecer um serviço diferenciado que chame a atenção do cliente. Para a satisfação deste, é preciso conhecer suas expectativas, bem como realizá-las, ou seja, buscar surpreender o cliente positivamente; ele quer ver realmente se ele é importante para empresa de modo geral; para isso, o vendedor precisa ser atencioso, não deixando o cliente cair no esquecimento.

Para uma empresa manter-se forte no mercado em que atua, precisa possuir clientes consolidados. Estudos demonstram que a insatisfação gera uma repercussão muito maior do que a satisfação.

2.5 Atitudes que auxiliam na conquista e na fidelização dos clientes

De acordo com Kotler (2000), algumas atitudes ajudam as empresas a ter um relacionamento diferente com os clientes:

- a) Quando o cliente questiona se a empresa pode fazer algo a mais por ele, a resposta deve ser necessariamente que sim, desde que esteja relacionada com o negócio;
- b) Os clientes devem ser amparados pela empresa;
- c) A empresa não deve cobrar a mais do cliente do que este tinha estimado, podendo ser embutidos numa reserva para cobrar um pouco menos;
- d) É importante para a empresa que realize o serviço muito bem na primeira vez, causando assim uma boa impressão do negócio;
- e) Os funcionários das empresas que trabalham diretamente com os clientes devem ter autonomia para resolução de problemas;
- f) É importante e satisfatório para o cliente que a empresa cumpra com tudo o que prometeu;
- g) As críticas vindas dos clientes são de suma importância para a empresa, para que não se repita o erro; e



h) Se o cliente solicitar um produto/serviço que a empresa não tenha, é importante que busque oferecer.

Portanto, a fidelidade deve ser considerada a peça mais importante para o sucesso da empresa, pois sem clientes as empresas não sobrevivem.

METODOLOGIA

Segundo Gil (2008), é na metodologia que se descreve o rumo da pesquisa, ou seja, o relatório informará a natureza da pesquisa, ressaltando se a coleta de dados foi ou será por meio de entrevistas ou questionários.

3.1 Classificação da pesquisa

A pesquisa foi realizada devido à sua importância na empresa foco deste estudo. Por se tratar de uma empresa que trabalha com venda de produtos, é essencial que tenha uma excelente qualidade de atendimento para satisfação de clientes, bem como possua profissionais motivados.

A metodologia utilizada nesta pesquisa classifica-se de caráter descritiva com abordagem quantitativa, por meio de um estudo de caso.

3.2 População e amostra

Neste estudo de caso, foi trabalhado com a população e com a amostra. Quanto aos funcionários, trata-se de uma população de três pessoas. Para os clientes, será utilizada uma amostra de 167 pessoas.

3.3 Coleta e tratamento dos dados

Nessa pesquisa foram utilizados o questionário e as entrevistas individuais. Segundo Malheiros (2011), os questionários são a forma mais comum de coletar dados junto à sociedade; trazem consigo um conjunto de questões a ser respondido pelo indivíduo, seu envio pode ser feito por correio eletrônico, mala direta, ser elaborado na internet ou tradicional.

No dia 17/12/2018, foram colocados à disposição da clientela 170 questionários; na data de 18/02/2019, foram recolhidos 167 questionários totalmente respondidos pelos



clientes. Na data de 23/01/2019, foi aplicado o questionário aos três funcionários da empresa.

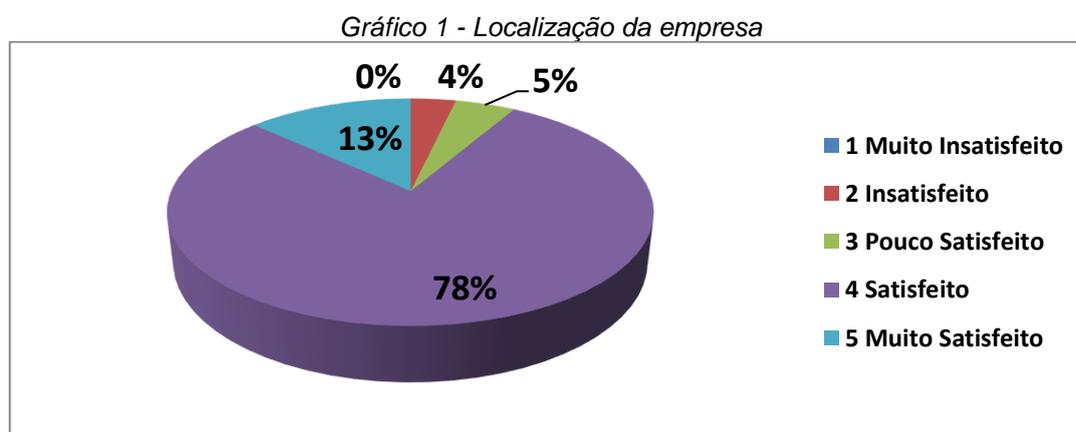
4 DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS

A empresa foco desta pesquisa está localizada em um bairro da cidade de Rio Pardo, teve como início de suas atividades o ano de 1995, por meio do interesse da proprietária em abrir seu próprio negócio. Em nenhum momento a proprietária buscou realizar algum planejamento estratégico ou pesquisa de mercado, fato que indica a grande relevância da realização da presente pesquisa em seu estabelecimento.

4.1 Pesquisa realizada com os clientes

O questionário que foi elaborado para os clientes estava subdividido em doze perguntas, direcionadas para mensurar o grau de satisfação dos mesmos. Para cada questão, o cliente respondeu entre “1 - Muito Insatisfeito”, “2 – Insatisfeito”, “3 – Pouco Satisfeito”, “4 – Satisfeito”, “5 – Muito Satisfeito”.

A aplicação do questionário configurou-se da seguinte maneira: os formulários foram impressos e deixados à disposição dos clientes no caixa da empresa. Desse modo, o cliente, ao término do atendimento, respondeu ao questionário, demonstrando sua satisfação em relação ao minimercado.



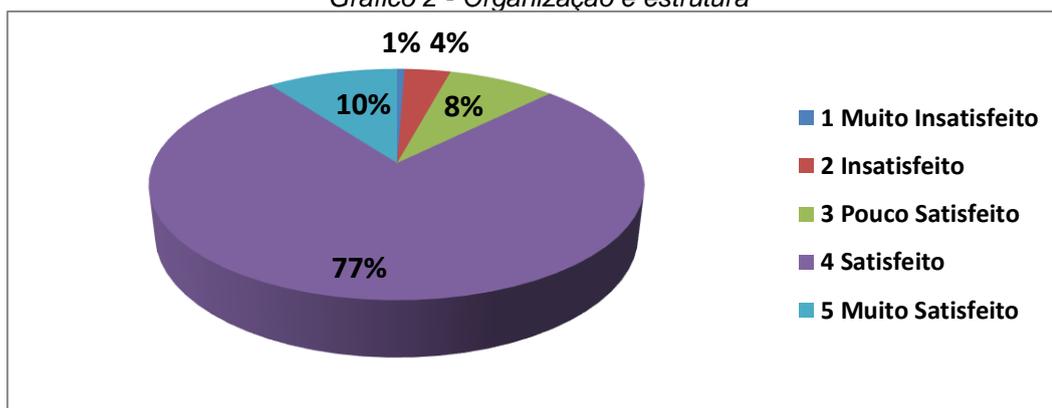
Fonte: Produzido pela autora (2019).

De acordo com SEBRAE (2015), o ideal é que o ponto comercial tenha uma boa localização, geralmente próximo às ruas com mais movimentação e que,



preferencialmente, possua local para estacionamento. Segundo a pesquisa aplicada e evidenciada no Gráfico 1, conclui-se que a empresa está inserida em uma boa localização, pois 78% dos clientes responderam ao grau de satisfação 4 – Satisfeito.

Gráfico 2 - Organização e estrutura

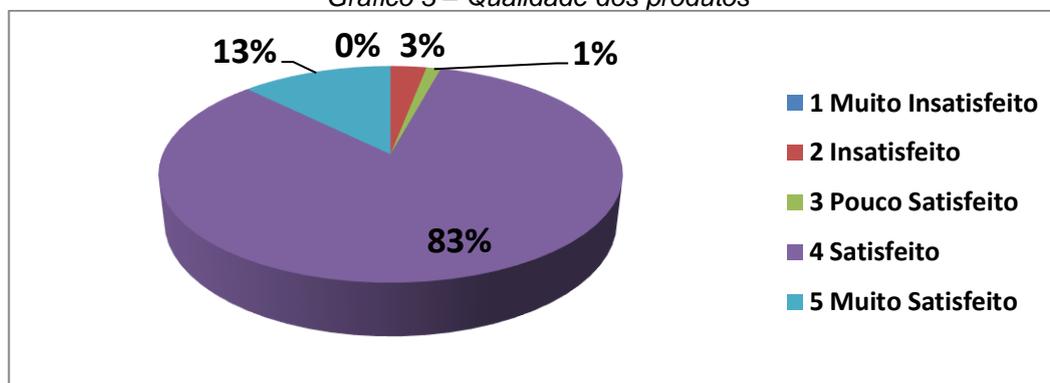


Fonte: Produzido pela autora (2019).

Segundo o SEBRAE (2015), é importante que o empresário busque entender a perspectiva do cliente, sendo a organização e estrutura aliadas à segunda impressão dos clientes. A primeira impressão está elencada no Gráfico 1 referente à localização e acesso.

Com a pesquisa aplicada e demonstrada no Gráfico 2, conclui-se que os clientes se encontram satisfeitos com a estrutura e organização, pois 77% dos clientes responderam ao grau de satisfação 4- Satisfeito.

Gráfico 3 – Qualidade dos produtos



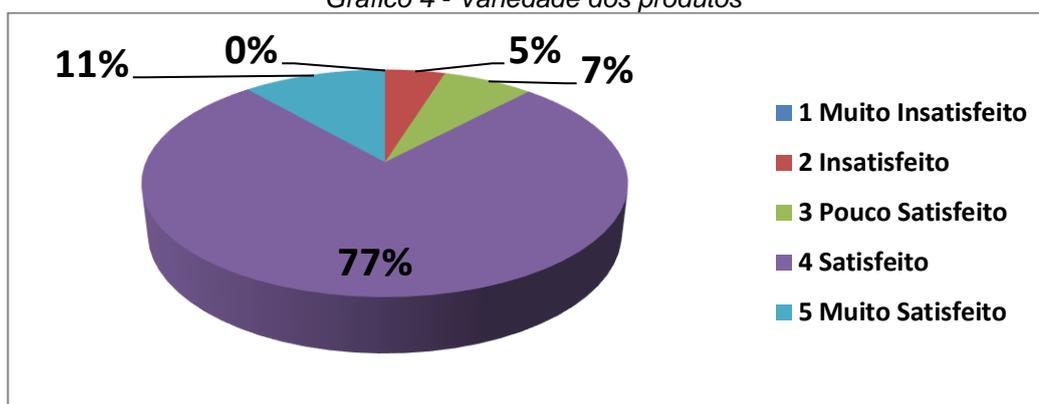
Fonte: Produzido pela autora (2019).



De acordo com o SEBRAE (2015), a gestão da qualidade vai muito além da qualidade de produtos, e sim ela acompanha desde a aquisição dos produtos, expandindo-se até a entrega ao cliente final, garantindo satisfação e fidelidade.

De acordo com a pesquisa evidenciada no Gráfico 3, verifica-se que a empresa está investindo e oferecendo produtos de qualidade, pois 83% de seus clientes responderam o grau de satisfação 4 – Satisfeito.

Gráfico 4 - Variedade dos produtos

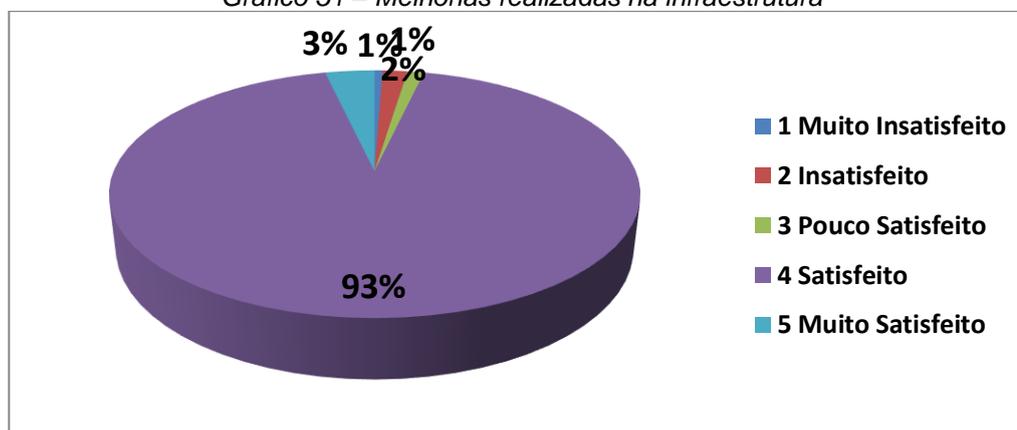


Fonte: Produzido pela autora (2019).

Kotler (2009) explica que o varejo é todo e qualquer atividade envolvida na venda de bens para o consumidor final. Os autores ainda ressaltam que essas atividades são definidas como comércio ou varejo.

Analisando o Gráfico 4, que projeta a pesquisa aplicada aos clientes, conclui-se que a empresa busca investir em uma variedade de produtos, pois 77% dos pesquisados responderam ao grau de satisfação “4 - Satisfeito”.

Gráfico 51 – Melhorias realizadas na infraestrutura

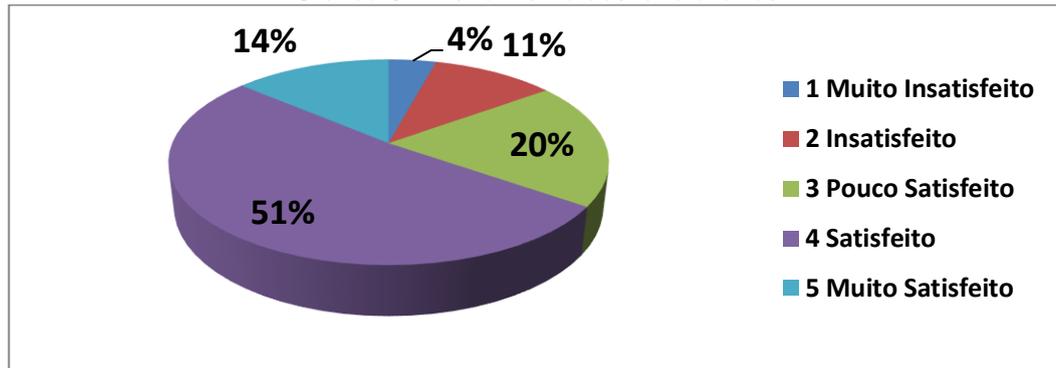


Fonte: Produzido pela autora (2019).



De acordo com o SEBRAE (2015), todos os componentes físicos de uma empresa estão sujeitos à ação do tempo, do uso continuado, de desgaste por utilização de forma inadequada etc. Analisando o Gráfico 5, verifica-se que 93% dos clientes aprovaram as melhorias realizadas na infraestrutura da empresa.

Gráfico 6 - Atendimento dos funcionários

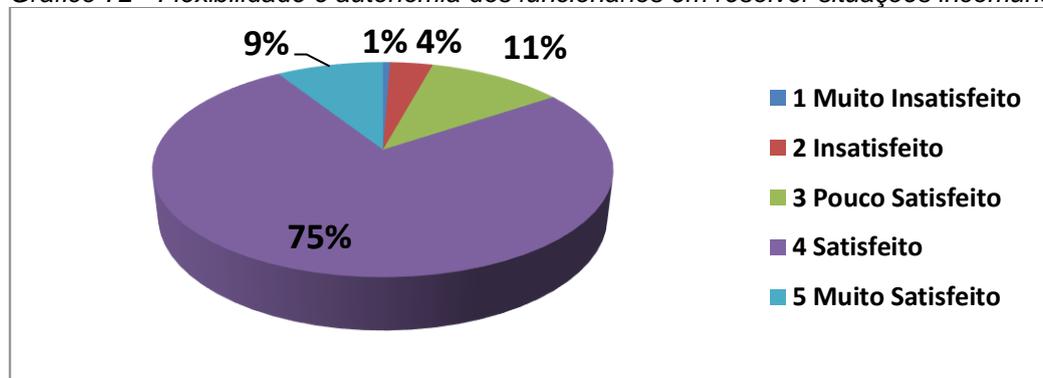


Fonte: Produzido pela autora (2019).

De acordo com Kotler (2009), as empresas estão enfrentando uma concorrência jamais vista, ressalta que para as empresas reterem clientes e superarem a concorrência, necessitam realizar um melhor trabalho de atendimento e satisfação das necessidades dos clientes.

Analisando o Gráfico 6, verifica-se que a empresa busca fornecer um bom atendimento para seu cliente, pois 51% demonstraram estar satisfeitos.

Gráfico 72 - Flexibilidade e autonomia dos funcionários em resolver situações incomuns



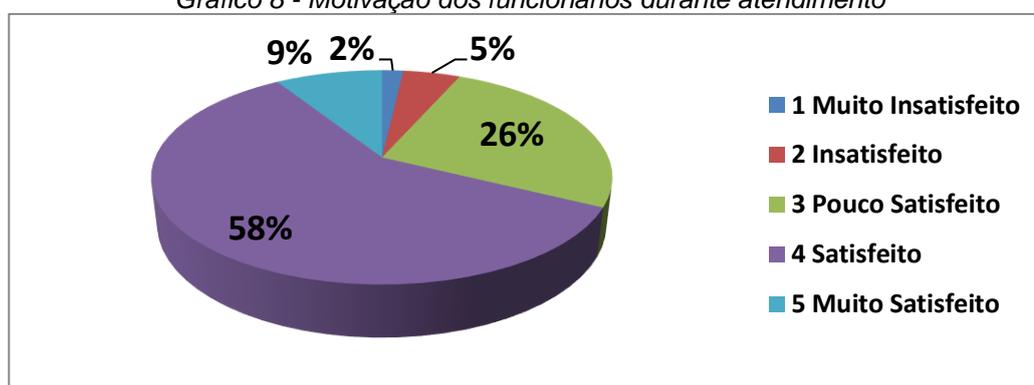
Fonte: Produzido pela autora (2019).



De acordo com Blake e Palmer (2019), a autonomia geralmente é fundamental para aproveitar ao máximo os funcionários. Mas um componente importante dessa abordagem é proporcionar flexibilidade às pessoas como uma forma de encorajá-las a aprender e inovar.

Analisando o Gráfico 7, verifica-se que os funcionários possuem flexibilidade e autonomia, pois 75% dos pesquisados mostraram-se satisfeitos.

Gráfico 8 - Motivação dos funcionários durante atendimento

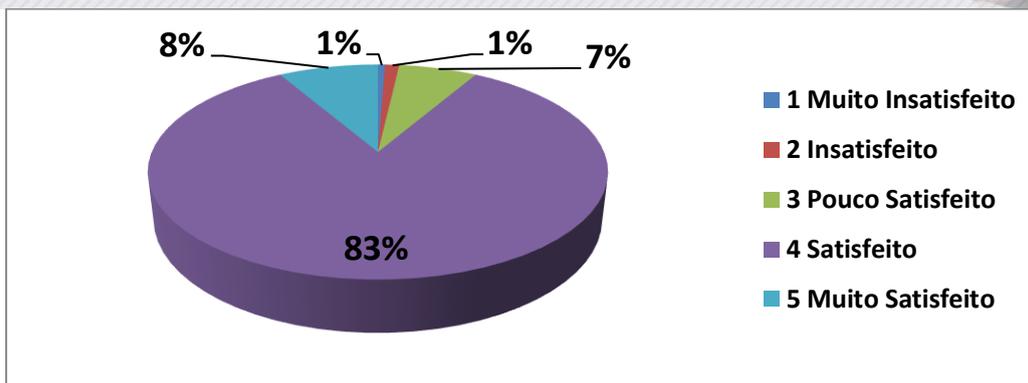


Fonte: Produzido pela autora (2019).

Segundo Maximiano (2000), geralmente o clima é formado pelos sentimentos que as pessoas partilham a respeito da organização e que afetam de maneira positiva ou negativa sua satisfação e motivação para o trabalho.

Analisando o Gráfico 8, verifica-se que 58% dos clientes encontram-se satisfeitos em relação aos funcionários prestarem um atendimento com motivação. Contudo, é relevante levar em consideração o percentual de clientes que se encontram “Pouco satisfeitos, insatisfeitos ou muito insatisfeitos”, pois totalizam 33%, representando um valor de certa forma preocupante.

Gráfico 9 - Atendimento de modo geral

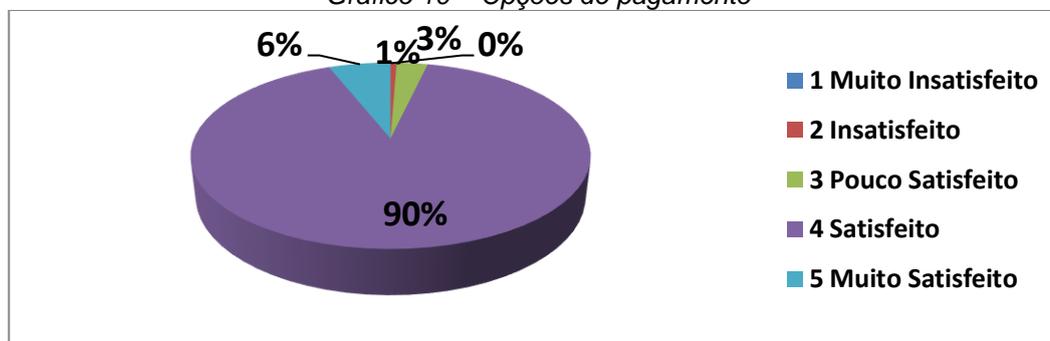


Fonte: Produzido pela autora (2019).

Para Kotler e Armstrong (2009), atração e retenção de clientes são consideradas tarefas difíceis. Atualmente, os clientes possuem à sua disposição uma ampla variedade de produtos e marcas, preços e fornecedores.

Analisando o Gráfico 9, verifica-se que a empresa busca promover um bom atendimento para seus clientes, pois nesta questão 83% dos clientes avaliaram estarem “Satisfeitos” em relação ao atendimento de um modo geral da empresa.

Gráfico 10 – Opções de pagamento

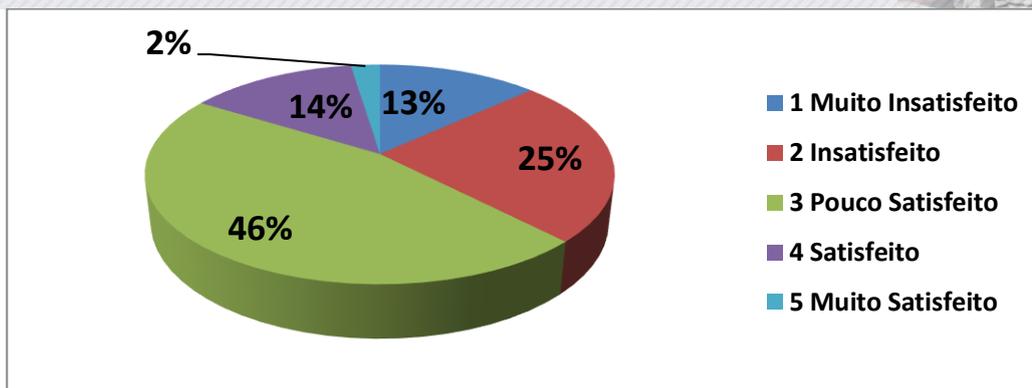


Fonte: Produzido pela autora (2019).

De acordo com o SEBRAE (2015), é muito importante que as empresas procurem investir na diversificação das formas de pagamento. Além das opções de pagamento nos cartões de crédito e débito, pode oferecer que os clientes paguem por meio de aplicativos, boleto ou transferência.

Analisando o Gráfico 10, verifica-se que a empresa possui várias opções de pagamento, pois 90% dos clientes encontram-se “Satisfeitos” em relação a esta questão.

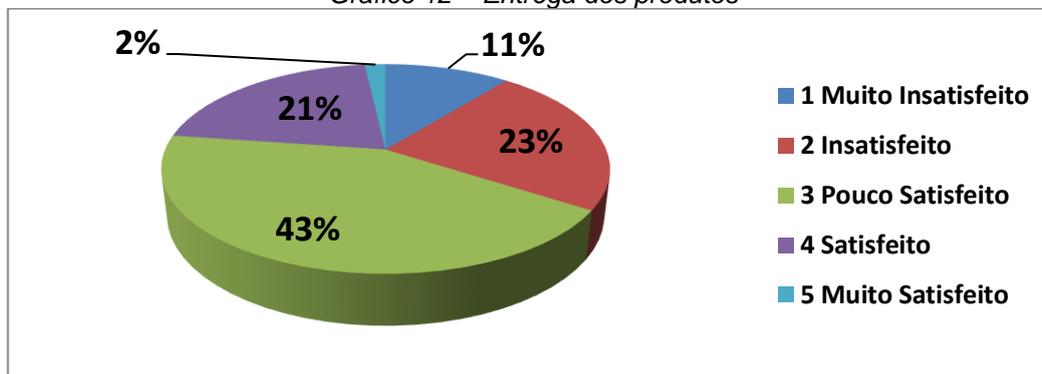
Gráfico 11 – Preços e promoções



Fonte: Produzido pela autora (2019).

Analisando o Gráfico 11, verifica-se que a empresa não está investindo muito em oferecer “preço e promoção”, pois 46% dos clientes demonstraram-se insatisfeitos em relação a esta questão. Realizando um breve comparativo dos preços e promoções em relação aos outros supermercados da cidade, a empresa não tem como competir, pois o nicho de mercado que abrange é oferecer um atendimento diferenciado.

Gráfico 12 – Entrega dos produtos



Fonte: Produzido pela autora (2019).

De acordo com o SEBRAE (2015), é importante que o comerciante busque proporcionar comodidade aos seus clientes, a entrega dos produtos é uma forma de mostrar um diferencial, pois, muitas vezes é mais prático para o cliente receber suas compras em casa. Conforme o Gráfico 12, verifica-se que os clientes estão insatisfeitos, pois 43% responderam ao “Grau 3: Pouco satisfeito”.

4.2 Pesquisa realizada com funcionários

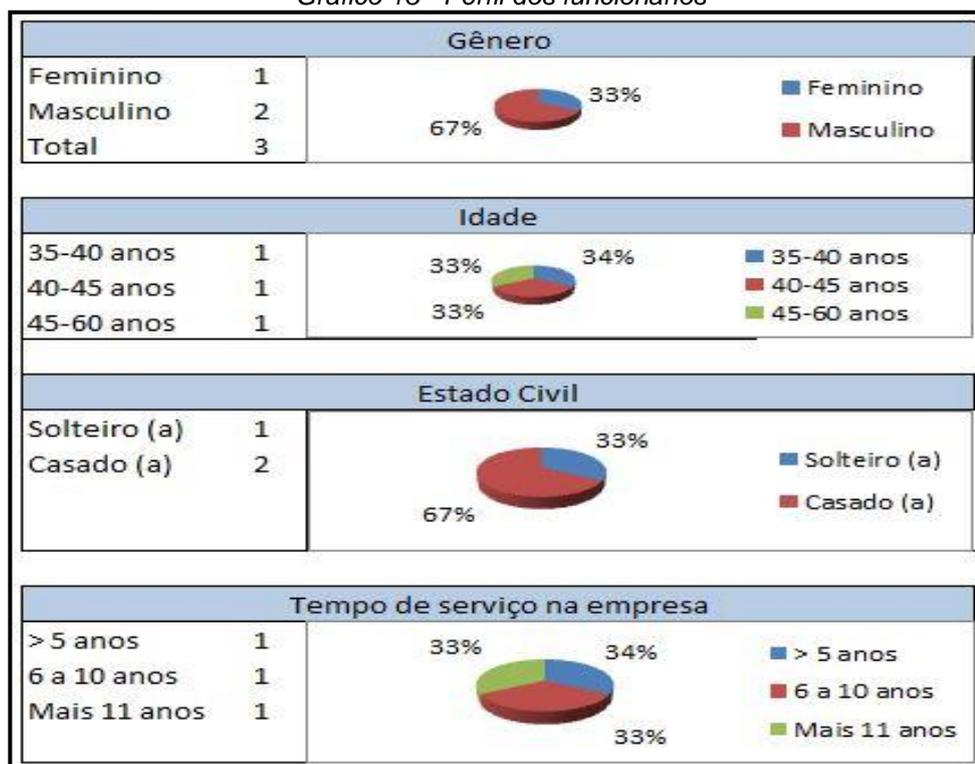
Com o objetivo de investigar e analisar o problema encontrado na empresa, além da pesquisa direcionada aos clientes, foi considerado primordial compreender a satisfação e



motivação dos funcionários. Desse modo, foi aplicado um questionário direcionado para os mesmos.

O primeiro grupo de perguntas do questionário aplicado buscou identificar o perfil dos funcionários, conforme informa o Gráfico 13.

Gráfico 13 - Perfil dos funcionários



Fonte: Produzido pela autora (2019).

De acordo com o Gráfico 13, fica evidenciado que a empresa possui três funcionários, com idades entre 35 a 60 anos, sendo que dois deles são casados e um solteiro, totalizando o tempo de efetivo serviço entre cinco a onze anos, no total.



O segundo grupo de perguntas buscou identificar como os profissionais se avaliam perante o ramo do comércio. Como se observa no Quadro 1.

Quadro 1 - Atuação no comércio

Atuação comércio			
	Média	Mín	Máx
Você se sente realizado em sua profissão	7,00	4,00	9,00
Você tem um bom relacionamento com gestor do minimercado	9,00	8,00	10,00
Se hoje surgisse oportunidade de trabalhar em outro ramo, você aceita	4,33	3,00	5,00
Você gosta de trabalhar com o público	7,33	3,00	10,00
Na sua opinião, nesta profissão você consegue ter uma vida financeira tranquila	5,00	2,00	7,00
Você se sente reconhecido em seu ambiente de trabalho	5,00	3,00	7,00
Total	6,28	2,00	10,00

Fonte: Produzido pela autora (2019).

Primeiramente foi questionado “Você se sente realizado em sua profissão?”, observou-se que entre a escala de 1 a 10, a média alcançou 7,00 pontos, tendo em vista que obteve a pontuação mínima de 4,00 e o máximo de 9,00 pontos.

Analisando a média, pode-se salientar que os funcionários se encontram satisfeitos com a profissão. Contudo, se observar a pontuação mínima e máxima, verifica-se que possui um funcionário que não se encontra satisfeito. Talvez isso ocorra devido à falta de oportunidade de emprego.

Ao questionar “Você tem um bom relacionamento com o gestor do minimercado?”, conclui-se que há uma boa relação entre gestor e funcionário, pois a pontuação mínima é de 8,00 e a máxima de 10,00 pontos.

Verifica-se que os funcionários gostam do ramo em que atuam, pois as pontuações foram baixas, indicando que, se surgisse oportunidade de partir para outro ramo, não teria interesse.

Já ao questionar “Você gosta de trabalhar com público?”, verifica-se que um dos funcionários não se identifica, pois a pontuação mínima foi de 3,00 e a máxima de 10,00, totalizando uma média de 7,33 pontos.

Verifica-se que os funcionários não estão satisfeitos com o salário, pois ao questionar “Você consegue ter uma vida financeira tranquila?”, obteve-se uma pontuação mínima de 3,00, máxima de 7,00, com uma média de 5,00 pontos.

Essa insatisfação salarial pode fazer com que o funcionário não se sinta reconhecido no ambiente de trabalho, pois neste questionamento se obteve a mesma pontuação em



relação à questão anterior. É importante que a empresa busque avaliar se está oferecendo um salário compatível com a função que o funcionário exerce, além de verificar se está com base no salário regional e fixar este padrão, acompanhar e aplicar os reajustes, conforme os dissídios do sindicato de sua área. Essas ações são efetivas e buscam proporcionar o salário adequado para seu funcionário.

O terceiro grupo de perguntas buscou identificar como o funcionário se sente em relação ao ambiente de trabalho, avaliando questões referentes à localização, marketing, infraestrutura, treinamento e desenvolvimento, técnicas de atendimento, conforme evidenciado no Quadro 2.

Quadro 2 - Ambiente de trabalho

Funcionário x Infraestrutura			
	Média	Mín	Máx
A localização da empresa você acha que possui vantagem competitiva	9,00	8,00	10,00
Na sua opinião a empresa está investindo em marketing	4,33	2,00	8,00
A empresa investe em melhorias na infraestrutura	9,00	7,00	10,00
Na empresa você recebe algum estímulo para participar de cursos de aperfeiçoamento	3,00	1,00	5,00
Você busca propor melhorias para execução do seu trabalho	9,33	9,00	10,00
Na sua opinião o minimercado possui ou investe em boas técnicas de vendas ou atendimento	8,33	7,00	10,00
A estrutura da empresa atende as suas necessidades	6,33	4,00	8,00
Total	7,05	1,00	10,00

Fonte: Produzido pela autora (2019).

Ao questionar sobre a localização da empresa, obteve-se uma pontuação elevada, atingindo uma mínima de 8,00, máxima de 10,00 e uma média de 9,00 pontos, sugerindo que a empresa está inserida em um bom ponto comercial. Essa avaliação coincidiu com a dos clientes.

Já ao questionar se a empresa está investindo em marketing, obteve-se uma resposta negativa, alcançando uma mínima de 2,00, máxima de 8,00 e média de 4,33, sugerindo o mesmo que foi avaliado pelos clientes, que a empresa deve buscar investir nesta área. O SEBRAE (2015) tem sugerido várias ações que podem aprimorar a área de marketing, divulgação, preços, promoções. Em relação à promoção, a empresa pode formar uma parceria com seus fornecedores, como uma campanha promocional de vendas,



em que a empresa se disponibiliza em priorizar a venda daquela determinada marca e, em troca, o fornecedor oferece descontos exclusivos, produtos para sorteio ou brindes para clientes e funcionário destaque.

Na área de divulgação, notou-se que a empresa possui carência, pode começar com a criação de uma página no Facebook para divulgação, um carro de som na rua anunciando as promoções semanais, investir em comercial no programa de rádio local. Todas essas ações são efetivas e buscam divulgar melhor a empresa e suas promoções.

Da mesma forma que foi avaliada positivamente pelos clientes, ao questionar se a empresa investe em melhorias na infraestrutura, obteve-se uma resposta positiva dos funcionários, alcançando a mínima de 7,00, máxima de 10,00 e média de 9,00 pontos.

Verificou-se que a empresa não propõe estímulos para que seus funcionários participem de cursos e treinamentos, pois, ao questionar este item, a média de 3,00 alcançada foi baixa, a mínima de 1,00 e a máxima de 3,00 pontos. Sugerindo a necessidade de uma atenção nesta questão. Foi verificado que na cidade possui a Associação Comercial e Industrial que oferece vários cursos, sejam direcionados para atendimento, vendas, etc. Foi sugerido à empresa acompanhar os cursos disponibilizados e oferecer para seus funcionários.

Verifica-se que os funcionários buscam propor melhorias na execução de seu trabalho, alcançando uma média de 9,33; mínima 9,00 e máxima de 10,00.

Ao questionar “Em sua opinião o minimercado investe em boas técnicas de vendas ou atendimento”, obteve-se uma resposta positiva, sugerindo que a empresa deve manter o que vem efetuando.

Na questão sobre se a estrutura da empresa atende às necessidades dos funcionários, obteve-se uma mínima de 4,00, máxima de 8,00 e média de 6,33. Analisando a média e a máxima, nota-se que estão satisfeitos.

4.3 Questões discursivas

Além da aplicação de perguntas objetivas, foram elaboradas no questionário sete perguntas discursivas, com a intenção de receber sugestões dos funcionários em relação à empresa. Ao questionar “Levando tudo em consideração, como você se sente em trabalhar aqui?”, os funcionários relataram estarem satisfeitos no geral, mas demonstraram algumas insatisfações, que já foram evidenciadas nas questões objetivas e sugeridas melhorias.



Na questão “Você e seus colegas trabalham sob pressão para realização de alguma atividade ou processo?”, as respostas foram positivas, verificou-se que é devido à falta da contratação de mais funcionários, pois relataram que, muitas vezes, não conseguem prestar um bom atendimento por terem de desenvolver mais de uma função. Nessa insatisfação, sugeriu-se à empresa padronizar as responsabilidades de cada funcionário, de modo que cada um deles cumpra suas tarefas designadas. O SEBRAE (2015) sugere algumas ferramentas, entre elas destaca-se a matriz de responsabilidades, que está ilustrada no Quadro 3. Além disso, tornou-se importante a contratação de mais um ou dois funcionários, ou também a contratação de um estagiário.

Ao questionar “Você consegue desenvolver um trabalho em equipe, qual relacionamento com seus colegas?”, obteve-se uma resposta positiva, pois, mesmo operando com um quadro reduzido, todos buscam se ajudar entre si contribuindo para um bom clima organizacional.

Ao indagar “O que você considera hoje como as principais vantagens competitivas de sua empresa frente ao mercado? (Cite três vantagens)”, verificou-se que a empresa possui as seguintes vantagens: se tratando de um minimercado direcionado para um público de pessoas que moram no bairro, está bem localizado, possui boa acessibilidade. Está investindo em melhorias na estrutura, como reformas e novos equipamentos. Busca adquirir produtos de qualidade junto aos seus fornecedores. Oferece uma ampla variedade de produtos, com várias opções de marcas, embalagens, tamanhos. É importante valorizar os pontos positivos, para que desta forma possam reforçar o que está bom e melhorar o que está deficiente.

Ao questionar “O que você considera hoje como os principais fatores de motivação para os funcionários da sua empresa? (Cite três vantagens)”, verificou-se junto à proprietária que mesmo com um orçamento apertado, a empresa busca incentivar de alguma forma os funcionários, como a questão da flexibilidade de horário; nas datas comemorativas, a empresa presenteia os funcionários; bonifica com uma cesta básica quando não há faltas ou atrasos injustificados.

4.4 Sugestões de melhorias

Com o resultado da pesquisa, foi realizada uma reunião com a proprietária para apresentar os dados, foram identificadas algumas insatisfações. Com isso, constatou-se que algumas melhorias eram necessárias.



Diagnosticou-se uma insatisfação dos funcionários em relação ao salário, indicando que a empresa deve buscar acompanhar o reajuste do salário regional. Foi sugerida a implantação da planilha de cargos e salários, a qual o SEBRAE (2015) criou para auxiliar as empresas. Inicialmente, o gestor cadastra os dados de cargos e funcionários, após elabora a composição dos cargos, onde informa o cargo atual e o próximo cargo (promoção). Em “resultados consolidados”, é possível visualizar detalhes de cada cargo e também ter uma visão geral sobre os cargos e funcionários da empresa; na opção “gráficos”, é possível efetuar uma avaliação gráfica dos cargos e salários cadastrados e possuir uma visão rápida e agradável para tomada de decisões ou possíveis ajustes. A Figura 1 exemplifica a ferramenta que foi mencionada e sugerida.

Figura 1 – Planilha cargos e salários SEBRAE (2015)

	A	B	C	D	E																		
1		1. DADOS INICIAIS																					
2		Cargos		Funcionários																			
3		Cargos																					
4		<table border="1"> <thead> <tr> <th>Nome do cargo</th> <th>Tipo do cargo</th> <th>Salário base (bruto)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Gerente</td> <td>Gerencial</td> <td>R\$ 2.100,00</td> </tr> <tr> <td>Caixa</td> <td>Operacional</td> <td>R\$ 1.300,00</td> </tr> <tr> <td>Auxiliar Administrativo</td> <td>Operacional</td> <td>R\$ 1.200,00</td> </tr> <tr> <td>Atendente</td> <td>Operacional</td> <td>R\$ 1.200,00</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>				Nome do cargo	Tipo do cargo	Salário base (bruto)	Gerente	Gerencial	R\$ 2.100,00	Caixa	Operacional	R\$ 1.300,00	Auxiliar Administrativo	Operacional	R\$ 1.200,00	Atendente	Operacional	R\$ 1.200,00			
Nome do cargo		Tipo do cargo	Salário base (bruto)																				
Gerente		Gerencial	R\$ 2.100,00																				
Caixa		Operacional	R\$ 1.300,00																				
Auxiliar Administrativo		Operacional	R\$ 1.200,00																				
Atendente		Operacional	R\$ 1.200,00																				
5		Menu																					
6	Início																						
7	1. Dados iniciais																						
8	2. Composição dos cargos																						
9	3. Resultados consolidados																						
10	4. Gráficos																						
11	5. Relatório de impressão																						

Fonte: SEBRAE (2015)

Verificou-se a necessidade de investimentos na área de treinamento e desenvolvimento dos funcionários. Além disso, é necessário incentivar seus funcionários a realizarem cursos relacionados à área, como por exemplo, na ACI ou SEBRAE que oferecem vários cursos direcionados para diversas áreas, como atendimento ao cliente, treinamento de vendas, controle de estoque e almoxarifado, com várias opções direcionadas para a área comercial.

Torna-se importante também a contratação de mais um funcionário ou estagiário, pois muitos funcionários relataram estarem sobrecarregados nas funções que desempenham. Muitas vezes, possuem a sensação de trabalhar sobre pressão e desenvolverem muitas tarefas.



É de grande relevância também investimento na padronização das funções, observando a responsabilidade que cada um desempenha. Uma ferramenta que pode auxiliar está sugerida no Caderno de Ferramentas do SEBRAE, conforme ilustrado no Quadro 3.

Quadro 3 – Matriz de responsabilidades

MATRIZ DE RESPONSABILIDADES										
RESPONSABILIDADES										
FUNCIONÁRIOS	<i>Abrir a loja</i>	<i>Abrir o caixa</i>	<i>Limpar as vitrines</i>	<i>Arrumar as vitrines</i>	<i>Repor</i>	<i>Marcar os preços</i>	<i>Atender os clientes</i>	<i>Fechar o caixa</i>	<i>Fechar a loja</i>	<i>Ir ao banco</i>
	1.									
2.										
3.										
4.										
5.										

Fonte: SEBRAE (2015)

Outra dificuldade que a empresa está enfrentando é em relação à inadimplência de clientes. Foi verificado que a empresa não utiliza nenhuma ferramenta para análise de concessão de crédito. Sugeriu-se que o minimercado busque se associar com alguma empresa que verifique a situação do cliente junto ao Serviço de Proteção ao Crédito (SPC). Na cidade, há a Câmara de Dirigentes Lojistas e a Associação Comercial que cobram um valor mensal e por cada consulta realizada. Se o cliente estiver com situação positiva junto ao SPC, poderá ser aprovado o crédito após o preenchimento de uma ficha cadastral, conforme sugerido pelo SEBRAE (2015). Posterior a essa implantação de cadastro, será



importante o investimento na implantação de um sistema, para facilitar a manutenção do cadastro de clientes e produtos.

Observou-se também a necessidade de investimentos na área de marketing, uma forma econômica de investimento seria o empreendedor buscar possibilidades de ações promocionais conjuntas, estimulando as vendas e intensidade de compras. Para o fornecedor e empresa, há o interesse do incremento de vendas e participação do mercado e para o cliente a busca de obter vantagens adicionais. De acordo com o Instrumento de Apoio Gerencial 45 do SEBRAE, exemplificam-se possíveis modalidades de promoções conjuntas com fornecedor:

Quadro 4 – Modalidades de ações promocionais conjuntas

TIPO	O QUE É	EXEMPLO	PART. FORNECEDOR
Desconto	Abatimento no preço de um produto.	Oferecer um desconto de 40% no terceiro item.	Fornecedor participante na concessão de desconto especial para o varejista no período.
Brinde	Item oferecido para estimular a compra de determinado produto.	Oferecer um brinde com a marca empresa, calendários, canetas, cuia, boné, etc.	Fornecedor ajuda a custear os brindes, podendo alocar junto sua marca.
Sorteio	Estratégia de promoção em que se sorteia um bem ou serviço como incentivo à compra de seu produto.	Sorteio de bicicleta para compras de determinadas marcas.	Fornecedores custeiam a aquisição da bicicleta.
Cupom	Título que garante um desconto na compra de um determinado produto.	Cupons desconto, anexados em jornal da cidade.	Fornecedores participam custeando parte da divulgação, agregando marca.

Fonte: SEBRAE (2015)

Outra insatisfação demonstrada pelos clientes é em relação ao serviço de entrega dos produtos, muitos clientes realizam um volume maior de compra mensal, e possuem dificuldade em levar as mercadorias. A empresa tem se disponibilizado a solicitar um táxi para o cliente. Neste momento, o minimercado pode buscar oferecer um diferencial para o cliente, oferecendo o serviço de entrega para compras acima de um valor previamente estipulado. Sugeriu-se a aquisição de um veículo apropriado para a entrega, como por



exemplo, uma Fiorino. Este automóvel, além de proporcionar uma facilidade para entrega ao cliente, auxilia no transporte de mercadorias adquiridas para comercialização.

CONCLUSÃO

Diante uma ampla concorrência no setor do comércio, pelo crescente número de minimercados em atuação, é necessário que a empresa busque se reinventar no mercado. Como, muitas vezes, os produtos oferecidos são encontrados na concorrência, o atendimento oferecido deve ser de excelente qualidade, sendo encarado como um diferencial, a empresa deve conquistar a confiança do cliente.

É de grande relevância que os funcionários trabalhem motivados, pois irão transmitir essa motivação por meio de um bom atendimento. Conseqüentemente o cliente sendo bem atendido está satisfeito com a empresa.

Para o bom desempenho desta pesquisa, atingiu-se o objetivo geral, sendo identificados quais são os fatores que interferem na motivação dos funcionários durante o atendimento aos clientes.

Para atingir o objetivo geral desta pesquisa, primeiramente foram desenvolvidos questionários direcionados e aplicados a clientes e funcionários, buscando seu posicionamento e opinião sobre a empresa.

Com a aplicação destes questionários, foi possível diagnosticar algumas insatisfações, tanto dos clientes quanto dos funcionários. Essas insatisfações interferem na satisfação dos clientes e na motivação dos funcionários. Detectaram-se dificuldades relacionadas à área de gestão de pessoas, marketing e no processo de atendimento ao cliente.

Em relação ao gerenciamento de pessoas, foi sugerida a contratação de mais um funcionário ou estagiário, para reduzir a sobrecarga dos trabalhadores, e também uma planilha de cargos e salários. Além disso, a empresa acatou a sugestão de implantar uma ferramenta de matriz das responsabilidades, onde é dividida e organizada a função de cada funcionário. De acordo com o SEBRAE (2015), com esta ferramenta deixa-se explícito o que se espera, evitando conflitos quanto à responsabilidade dos funcionários nos cargos que ocupam.

Relacionado à área de marketing, os clientes mostravam-se insatisfeitos com preços e promoções, que não são competitivos. Las Casas (2006) afirma que a concorrência é,



sem dúvida, uma das grandes influenciadoras da determinação do preço. Nesse caso, torna-se difícil um minimercado competir com supermercados da cidade. Sugeriu-se firmar uma parceria com fornecedores, buscando implantar uma ação promocional conjunta, de modo a atrair a atenção do cliente, além de divulgar essas ações em rádio ou jornais locais.

Em relação ao atendimento dos clientes, percebeu-se uma carência em relação ao cadastro de clientes, não existindo uma ficha formalizada para preenchimento. Kotler (2010) afirma que as organizações devem ter pleno conhecimento de seus clientes para conhecer suas necessidades e expectativas, aumentando as chances de atendê-los. Desse modo, sugeriu-se uma ficha cadastral e, posteriormente, a empresa deve buscar implantar um programa para agilizar esse processo.

Segundo os autores pesquisados, as empresas muitas vezes só se mantêm no mercado enquanto existir um cliente que esteja disposto a adquirir seus produtos ou serviços, porém, nem sempre a maioria das empresas possui competência para essa realidade. Devido às mudanças no mercado e o crescente aumento nas inovações tecnológicas, o cliente se depara com uma variedade de opções por meio da internet para adquirir aquilo que melhor atenda a suas necessidades, estando cada vez mais exigente e seletivo em suas escolhas.

É, nesse contexto, que as empresas estão inseridas em um grande desafio, em que a busca pela qualidade e satisfação do cliente devem ser priorizadas.

Quando se recebe um bom atendimento, percebe-se que o cliente se dispõe a pagar, até um pouco mais, por produtos que lhe agregam valor, comodidade, segurança, eficiência, agilidade e credibilidade. Muitos de nós já nos deparamos com o desprazer de ser mal atendido, tanto em ambientes públicos como privados; quem nunca falou ou ouviu alguém dizer: “Aquele local é bonito, animado, mas infelizmente o atendimento é péssimo!” (BEZERRA, 2013).

Um bom atendimento é responsabilidade de todos, porém, o funcionário, no contato direto com o cliente, acaba se tornando o principal responsável pelo sucesso do atendimento. Por isso, torna-se necessário oferecer condições para que a atitude receptiva, o interesse de atender bem o consumidor seja exercido, ou seja, a empresa deve proporcionar treinamentos para os funcionários, desenvolvendo suas habilidades e conhecimentos.

Finaliza-se o presente artigo, ressaltando a necessidade de melhoria nas insatisfações diagnosticadas, buscando proporcionar um ambiente agradável para os



funcionários, gerando melhorias na qualidade do atendimento e satisfação do cliente para ter sucesso neste empreendimento.

REFERÊNCIAS

- COBRA, Marcos. Administração de Marketing no Brasil. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- DIAS, M. A. P. Administração de materiais: uma abordagem logística. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- GIL, Antônio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- GONÇALVES, Edineia et al. Gestão da qualidade no atendimento ao cliente: aplicação do modelo SERVQUAL para mensuração da qualidade dos serviços prestados pela Fisiomed. Revista Eletrônica Gestão e Negócios, v. 1, n. 1, 2010.
- JUNIOR, Antônio et al. A satisfação do cliente como base para qualidade em serviços: o caso de um supermercado de pequeno porte. Artigo para avaliar a qualidade de um supermercado de pequeno porte em Campina Grande – PB. Revista eletrônica Qualitas – ISSN 1677 – 4280 – v. 3 – 2004/ número 1.
- KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. Princípios de Marketing. 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.
- LAS CASAS, Alexandre. Administração de vendas. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- MALHEIROS, Bruno Taranto. Metodologia da pesquisa em educação. Rio de Janeiro: LTC, 2011.
- MAXIMINIANO. A.C.A. Teoria Geral da Administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- MONTEIRO, Eliezer Nicolau Rodrigues, Qualidade no atendimento ao cliente: um estado de caso da Paracatu Auto Peças Ltda. Paracatu/MG, 2011.
- PALMER, Kelly; BLAKE, David. Expertise Competitiva: Como as empresas mais inteligentes usam o aprendizado para engajar, competir e ter sucesso. Rio de Janeiro: Alta Books, 2019.
- PEDROSO, Daniel Oesley de Oliveira et al. Importância da motivação dentro das organizações. Revista Ampla de Gestão Empresarial, Registro, SP, Ano 1, N° 1, art. 5, p 60-76, out . 2012, ISSN 2317-0727.
- SAMARA, Beatriz Santos. Comportamento do consumidor: conceitos e casos. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.



SEBRAE. Caderno de Ferramentas: SEBRAE com você. Brasília, 2015.

TADEUCCI, Marilsa de Sá. Motivação e Liderança. Curitiba: IESDE, 2009.