

FACULDADE DOCTUM DE JOÃO MONLEVADE
INSTITUTO ENSINAR BRASIL – REDE DOCTUM DE ENSINO

QUALIDADE NO ATENDIMENTO EM UMA EMPRESA FAMILIAR: Um estudo de caso da empresa Bazar Popular

Roberto Arthuso de Oliveira Junior^{*}
Gerber Lúcio Leite^{**}

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo avaliar a importância da qualidade no atendimento de uma empresa familiar, considerando ser este um fator que fomenta vantagem competitiva. O método utilizado consistiu em um estudo de caso único, compreendendo uma observação detalhada durante um determinado período, com objetivo de relatar o que ocorre na organização, a partir das descobertas de ideias e relações entre fatos, com o apoio da revisão teórica. Para a elaboração desse trabalho, foi utilizada a metodologia de pesquisa com abordagem quantitativa, através da teoria da amostragem (população finita). Este artigo objetivou demonstrar a importância de investir em qualidade no atendimento nas empresas familiares, trazendo como um benefício à proposta de retenção dos clientes. Após a análise de dados foi possível observar que a qualidade de atendimento e o nível de confiança dos clientes com a empresa pesquisada é muito satisfatório. Espera-se assim, evidenciar a importância do atendimento ao cliente, em especial nas empresas familiares. Sobretudo, aprofundar conhecimentos adquiridos no curso de graduação em Administração e propiciar uma premente discussão aos especialistas da área e disponibilizar material para futuras fontes de pesquisas.

Palavras-chave: Vantagem Competitiva. Qualidade no Atendimento. Resultados.

^{*} Graduando em Administração pela Faculdade Doctum de João Monlevade/MG.
E-mail: robertoarthuso@yahoo.com.br

^{**} Professor Orientador da Faculdade Doctum de João Monlevade/MG.

1 INTRODUÇÃO

Atualmente o mercado está amplamente competitivo e em consequência, os clientes estão usufruindo de várias opções de consumo, numa constante busca de um diferencial. Em meio a tantos concorrentes, às organizações torna-se imprescindível oferecer um serviço de qualidade, que venha de encontro aos anseios dos consumidores. Observa-se assim que os clientes estão gradativamente mais exigentes, em especial no que se refere ao atendimento. Por conseguinte, a satisfação do cliente poderá culminar na sua retenção.

Vale destacar que além do seu reconhecimento social e econômico, na contemporaneidade o interesse acadêmico pela temática referente às empresas familiares tem aumentado de forma significativa. Assim, seu estudo, sua construção teórica e problematização científica tem sido objeto de análise nos mais diferentes segmentos (ALMEIDA, 2009).

Nessa perspectiva de pesquisa científica e ainda, dada a importância da qualidade e do bom atendimento em um mercado cada vez mais competitivo, apresenta-se como problema para este estudo: - Qual é o grau de satisfação e quais os instrumentos necessários para a excelência do atendimento numa empresa familiar?

Para responder a este questionamento, o artigo consiste em realizar um estudo teórico e prático para verificar o grau de satisfação de clientes de uma empresa familiar. Nesse sentido, este trabalho tem como objetivo avaliar a importância da qualidade no atendimento de uma empresa familiar, considerando ser este um fator que fomenta vantagem competitiva, e como objetivos específicos: Abordar métodos eficientes como a qualidade no atendimento em uma empresa familiar, contextualizar sobre a vantagem competitiva da empresa familiar e utilizar ferramentas de marketing como estratégia.

A metodologia a ser empregada consiste inicialmente em proceder a um levantamento teórico, buscando através das discussões dos autores, caracterizar uma empresa familiar e destacar alguns conceitos necessários à gestão moderna como liderança, competitividade, planejamento estratégico, etc. Como atividade

prática dessa pesquisa, foi realizado um estudo de caso na empresa Arthuso e Oliveira Ltda (Bazar Popular), localizada no município de São Domingos do Prata/MG e classificada como uma organização familiar.

Portanto, será um estudo de caso único compreendendo observação detalhada durante um determinado período, com intuito de relatar o que ocorre na organização, a partir das descobertas de ideias e relações entre fatos, com o apoio da revisão teórica. É oportuno salientar que segundo Ventura (2007) o estudo de caso como instrumento metodológico na pesquisa científica é um meio de organizar os dados, preservando do objeto estudado o seu caráter unitário. Neste sentido esclarece a autora que considera a unidade como um todo, incluindo o seu desenvolvimento (pessoa, família, conjunto de relações ou processos etc.) e acrescenta:

Descrever e caracterizar estudos de caso não é uma tarefa fácil, pois eles são usados de modos diferentes, com abordagens quantitativas e qualitativas, não só na prática educacional, mas também como modalidade de pesquisa, com aplicação em muitos campos do conhecimento, principalmente na Medicina, Psicologia e em outras áreas da saúde, e também nas áreas tecnológicas, humanas e sociais, entre outras (VENTURA, 2007, p.383).

Por isso, acredita-se que este estudo evidenciará que o sucesso nos negócios, em grande medida, está centrado no cliente, cuja satisfação é vista como prioridade para todas as empresas em qualquer segmento. Por outro lado, se os clientes não estiverem satisfeitos, todas as iniciativas de desempenho e crescimento da organização estarão seriamente comprometidas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para compor o presente estudo faz-se necessário uma abordagem teórica sobre os principais conceitos que possam colaborar na análise sobre “empresa familiar”. Portanto, inicialmente define-se este termo e na sequência apresentam-se discussões relativas a temas que incidem diretamente na proposta de gestão moderna, alinhada aos preceitos da qualidade do atendimento ao cliente.

2.1 Empresa Familiar

Considera-se empresa familiar como sendo aquela organização empresarial que tem sua origem e sua história vinculadas a uma mesma família há pelo menos duas gerações, ou aquela que mantém membros da família na administração dos negócios. Ou seja, empresa que é controlada e/ou administrada por membros de uma família. Vale salientar que não se incluem nessas aquelas em que a família apenas investe o dinheiro (simples investidor) e aquelas em que o fundador não tem herdeiros (LODI, 1993).

A empresa familiar surgiu como um ideal dos membros da família no qual existe um vínculo emocional forte por pertencer a um projeto do pai, mãe, avô ou outro membro da família, e evoluiu no mercado como ponto forte na continuidade e integridade de diretrizes administrativas, sensibilidade em relação ao bem estar dos funcionários como os patrões e a comunidade, visando uma empresa capaz de suprir as necessidades dos clientes. No Brasil, a empresa familiar é fortemente influenciada pelos traços culturais dos imigrantes. Os fundadores tornam-se empreendedores e patriarcas que incorporam à sociedade irmãos, primos ou pessoas da mesma origem. Assim, essas empresas estão apoiadas em um modelo predominantemente baseado na solidariedade, no desejo de vencer as adversidades e na confiança mútua provocada pelo vínculo comum. A figura familiar cria um sistema familiar baseado na lealdade e na submissão, que impede qualquer movimento contrário. Frisa-se ainda que a natureza da empresa familiar é caracterizada por pessoas com forte determinação, enorme autoconfiança e desejo de trabalhar mais tempo e com mais afinco a fim de alcançarem suas metas (GRZYBOVSKI & TEDESCO, 1998).

De acordo com Bernhoeft e Castanheira (1995), outro aspecto relevante a ser destacado é que ao analisar a história de formação de uma empresa, é possível visualizar claramente a inter-relação que o fundador cria entre a sociedade-empresa-família e os indivíduos a ela ligados, sejam eles membros ou não da família. “Os paradigmas familiares ditados pelo fundador se estendem ao sistema consciente e estruturado (a empresa), provocando e produzindo comportamentos característicos de uma sociedade familiar”.

Portanto, segundo Fritz (1993) a principal característica de uma empresa familiar é o fator hereditário, em que a empresa passa de geração a geração, com isso é preciso modernizar-se para sobreviver no mercado e o que o fundador aplique uma boa administração para os filhos ou sucessores possuir também um grande conhecimento no ramo em que atua e uma visão empreendedora do negócio, para formar uma equipe capaz de alavancar a organização. Mas, para que tudo ocorra dentro dos conformes é fundamental que os administradores da empresa familiar não se deixem levar pelos interesses individuais, principalmente em relação à distribuição de lucros e de capitação da empresa.

2.2 Liderança na Empresa Familiar

Segundo Fritz (1993), os líderes de empresas familiares são autoconfiantes e audaciosos. Deveriam saber o que e como deve ser feito a maior parte do tempo, se não por si mesmos, então com a ajuda de terceiros. Essa autoconfiança inspira outras pessoas a segui-lo. Se a autoconfiança do líder falhar, os outros a sentirão falhar também. Os líderes nunca devem deixar isso acontecer, para continuar a liderar.

Entende-se que hoje a globalização é preponderante para a mudança da sociedade, o que influencia diretamente na capacidade de informação adquirida pelas pessoas (CHIAVENATO, 2004).

Nessa perspectiva vale salientar que nos estudos apresentados por Osório (2005, p. 31) é possível abstrair alguns dos pilares que o autor julga ser a sustentação de uma nova gestão, os quais devem estar presentes aos líderes empresariais e públicos, a saber: qualidade, eficácia, eficiência, produtividade, liberdade, responsabilidade e controle de resultados e metas.

Ressalta-se ainda que um bom líder deve ser um permanente motivador, saber como fazer o trabalho parecer divertido como elogiar o empregado, levando-o a acreditar que ninguém mais poderia fazer tão bem o trabalho e que as recompensas

de um trabalho bem feito estarão sempre ao seu alcance, conforme destacado a seguir:

No dia em que você der um passo a frente e dizer “farei isso”, você se tornara um líder. Quanto maior a frequência com que fizer isso, maior o número de pessoas que optarão por segui-lo em qualquer coisa que você tenha se oferecido para fazer e mais habilidoso você se tornara como líder (FRITZ, 1993, p.137).

Vale salientar que de acordo com a visão de Chiavenato (2004, p.6), “a gestão de pessoas é uma área muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações”. Para o autor ela é “contingencial e situacional”, pois depende de vários aspectos, como a cultura que existe em cada organização, da estrutura organizacional adotada, das características do contexto ambiental, do negócio da organização, da tecnologia utilizada, dos processos internos e de outras variáveis importantes.

Assim, organizações têm percebido que o seu grande diferencial competitivo e mercadológico não está concentrado nas altas tecnologias, maquinários e expansão física ou territorial, e sim no capital humano e intelectual. As pessoas que compõem a organização fazem toda a diferença e contribuem ou não para os objetivos estratégicos e resultados, daí a necessidade da consultoria, aquela que confere a deliberação para qualquer assunto ou atitude que requeira prudência.

No que tange à liderança em empresa familiar, reporta-se à definição inicial dada por Katz e Kahn (1978, p.528 *apud* SILVA & MATOS, 2005) ao destacarem que “liderança é o incremento da influência sobre e acima de uma submissão mecânica com as diretrizes rotineiras da organização”. E ainda, segundo Lewin (1978 *apud* SILVA & MATOS, 2005) existem três estilos de liderança: autoritário, democrático e liberal (*laissez-faire*). Assim, a influência do estilo do líder na empresa familiar é decisiva, seja qual for o estágio em que se encontra a empresa, definindo de maneira positiva ou negativa o futuro da mesma (SILVA & MATOS, 2005).

2.3 Estratégia e vantagem competitiva

Sabe-se que muitas empresas quando inserem no mercado, possuem um grande desafio: captar o maior número de clientes, traçarem metas para alavancar as vendas, gerar credibilidade a clientes e fornecedores e traçar estratégias para atingir seus objetivos. Assim, para muitos empresários, a fase de início é mais divertida, criativa, dinâmica e audaciosa. É a época em que os êxitos insignificantes aparecem mais depressa e de maneira mais dramática. Alguns não ultrapassam essa fase inicial. Tais pessoas precisam desse tipo de excitação e nunca aprenderam a delegar ou trabalhar em equipe. Como resultados não conseguem atingir seu verdadeiro potencial de crescimento (FRITZ, 1993).

Salienta-se assim que de acordo com o SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) para garantir o “atendimento pleno” é, portanto, fundamental enxergar o processo por completo, ou seja, que todos os recursos necessários, e que compõem o ambiente, estejam disponíveis e em perfeito funcionamento. O cliente ficará mais satisfeito se encontrar um ambiente agradável aos sentidos, traduzido em limpeza, organização, leiaute, conforto, funcionalidade etc. Para tanto, orienta para a prática de *check list*, que oferece ao empreendedor um instrumento simples de verificação para ser utilizado no dia a dia. A sugestão é de que essa ferramenta seja executada pelo gestor do negócio, desenvolvendo todo um ciclo de atendimento para a verificação, assumindo ele, neste exercício, o papel de cliente de sua empresa (Portal SEBRAE, 2015).

Entretanto, destaca-se que com o desenvolvimento da teoria e da prática do planejamento estratégico, a maioria das empresas começou a reconhecer dois tipos de estratégia: estratégia corporativa e estratégia das unidades empresariais. A estratégia das unidades empresariais expõe os cursos de atividades de uma empresa em indústrias individuais, enquanto a estratégia corporativa aborda a composição do portfólio de unidades empresarias de uma empresa. Refletindo sobre essa distinção, a maioria das grandes empresas dividiu seus negócios em algum tipo de unidade estratégica de negócios (UENs), e instituíram processos de planejamento formais onde as UENs submetem planos para revisão pela alta gerência em uma base anual ou semestral. Ao mesmo tempo, “a estratégia

corporativa vem sendo vista cada dia mais como gerência de portfólio, normalmente usando alguma variação das técnicas de planejamento, amplamente adotadas nos anos setenta” (PORTER, 1989 p.243).

Desta forma, segundo Grzybovski e Tedesco (1998) se considerar que toda organização almeja melhores resultados, para sair frente aos concorrentes ela precisa e deve buscar uma vantagem competitiva. Esta vantagem se baseia em uma vantagem frente aos concorrentes, demonstrada geralmente pelo superior desempenho econômico aos competidores. Assim, segundo os autores para obter uma vantagem competitiva frente aos concorrentes, é fundamental que haja uma qualidade no atendimento. Pois, os clientes estão cada vez mais exigentes e menos fiéis às empresas e sempre procuram um menor preço, qualidade nos produtos, além de um atendimento eficiente e pontual. Desta forma, observa-se que esses consumidores esperam que os profissionais comprometam a ajudá-los e que atendam às suas necessidades, além de sempre esperarem sugestões para esses tipos de vendas. Frisa-se ainda que os clientes querem ter uma garantia de atendimento eficaz sempre que necessitarem.

Nessa perspectiva reporta-se a Almeida (2012), segundo o qual uma das principais razões para o cliente não voltar aos estabelecimentos é a falta de qualidade no atendimento, em virtude dos profissionais não apresentarem as competências exigidas para desempenhar a função. Nesse sentido, destaca-se a importância da organização investir em treinamentos e qualificação profissional de seus colaboradores, objetivando desenvolver suas habilidades em *prol* do sucesso da empresa. Vale ressaltar ainda que a satisfação do cliente é um grande aliado das empresas para se manterem no mercado através da fidelização de seus parceiros, e está sendo cada vez mais exigida. Assim, para suprir as expectativas dos clientes, não só a qualidade dos produtos que interessam, mas também a qualidade do atendimento.

Para descrever a satisfação de um cliente ao comprar um produto ou serviço, apresenta-se a definição de Kotler (2000), o qual esclarece que a satisfação é resultante da comparação do resultado percebido de um produto em relação as

expectativas de um comprador. O autor ainda reforça que a satisfação é função do desempenho e das expectativas percebidos.

Logo, a vantagem competitiva está no âmago do desempenho de uma empresa em mercados competitivos. Após varias décadas de prosperidade e expansão vigorosa, muitas empresas ponderam de vista a vantagem competitiva em sua luta por crescimento e busca por diversificação. Hoje, a importância da vantagem competitiva dificilmente poderia ser maior, afirma Porter (1989) e acrescenta o autor: “Empresas em todo mundo enfrentam um crescimento mais lento bem como concorrentes internos e externos que não agem mais como se o bolo em expansão fosse grande o bastante para todos” (PORTER, 1989, p.244).

Vale ressaltar que segundo Floriani e Rodrigues (2000 *apud* Almeida, 2012), a administração inadequada do fundador em relação ao patrimônio de uma empresa familiar pode afetar a cultura da organização e levá-la facilmente à perda de idoneidade. Pode, também, provocar problemas de desestruturação do negócio, com impactos sérios sobre o processo sucessório.

2.4 Composto de Marketing

Na contemporaneidade o Marketing é visto como uma ferramenta de gestão estratégica, sendo o principal instrumento para as organizações obterem o sucesso esperado. É uma forma de destacar o produto, mostrando para o consumidor a praticidade e a importância que esse poderá lhe proporcionar. Sendo uma estratégia que será utilizada nas vendas para o desenvolvimento do negócio, tendo a função de criar valor e satisfação ao cliente. Portanto, uma forma de comercialização para empresa e de realização para o cliente. Sendo assim, a segmentação do mercado torna-se fundamental, para distinguir as necessidades específicas dos consumidores, traçando estratégias para suprir esses desejos (PASSOS, 2012).

Nessa perspectiva a definição de Marketing dada por Passos (2012) é:

O Marketing é uma estratégia relevante adotada pelas empresas com o intuito de chamar a atenção do consumidor, persuadir, informar ao público

alvo seus serviços e produtos. Quando bem planejada, ela possui o poder de conquistar o cliente e pode ficar registrada na mente das pessoas por muito tempo (p.16).

Com esta mesma visão, Kotler (2000, p.7) afirma que apesar de algumas pessoas terem uma concepção equivocada de Marketing como algo manipulativo, ele é um instrumento embasado na comunicação eficiente entre a empresa e o cliente. Portanto, “é um processo social e gerencial por meio do qual os indivíduos e os grupos obtêm aquilo de que precisam e também o que desejam, em razão da criação e da troca de produtos/serviços de valor com outras pessoas”.

A estrutura do processo de Marketing inicia-se pela pesquisa de mercado, uma visão focada na sustentabilidade, tendo como ferramenta do marketing, a distribuição voltada ao sucesso, pautada na localização da empresa, ou seja, no ambiente socioeconômico no qual ela está inserida. “É a parte do composto mercadológico que estuda as diferentes formas e processos da locação dos bens a partir dos fabricantes até sua disponibilização ao consumidor final e a disponibilização de suporte, peças e serviços nos pós-compra.” (MARQUES, 2008, p. 60).

Nessa perspectiva é importante ressaltar a definição do composto de marketing ou 4 P's, fundamental para implementar o posicionamento da empresa para atingir os objetivos traçados. Segundo Passos (2012) o mix de marketing ou composto de marketing 4Ps (produto, preço, promoção e praça) pode ser definido como ferramentas na gestão estratégica, aplicadas na geração de valor da marca, produto ou serviço, direcionado ao cliente para alcance dos objetivos de uma organização. Importa aqui ressaltar que, o composto de Marketing não se refere apenas às empresas de grande porte, visto que, o pequeno empreendedor também se apropria desta ferramenta para fundamentar suas bases relacionais com a clientela.

Nesse sentido é oportuno descrever cada um dos elementos básicos do Composto de Marketing, para um melhor entendimento de sua aplicação e essenciais para que a organização atinja seu público alvo:

- ✓ **Preço:** Refere-se a quantia que será cobrada do cliente, independente do valor do produto. Pode ser cobrado anual, mensal ou diário.

- ✓ **Praça ou Ponto:** Refere-se ao local que o produto está inserido, podendo ser em lojas físicas ou até online (internet), mas é preciso saber sobre o atendimento e prazos de entrega.
- ✓ **Produto:** refere-se às características e atribuições do produto ou serviço, como tamanho, cor e funcionalidades em geral.
- ✓ **Promoção:** Refere-se às estratégias para alavancar as vendas, como divulgação do produto, irá envolver estratégias online, como páginas em rede, links e off-line como rádio, anúncios e propagandas em geral (MARQUES, 2008).

Assim, a definição dos 4P's é essencial para implementar o posicionamento estratégico da empresa e procurar atingir o público-alvo. Para Kotler (2003), a função do marketing, mais do que qualquer outra nos negócios, é lidar com os clientes. Entender, criar, comunicar e proporcionar ao cliente valor e satisfação constitui a essência do pensamento e da prática do marketing moderno.

Desta forma, destaca-se que Las Casas (2009) caracteriza o marketing como a área do conhecimento que engloba todas as atividades concernentes às relações de trocas orientadas para a criação de valor dos consumidores, visando alcançar determinados objetivos de empresas ou indivíduos através de relacionamentos estáveis e considerando sempre o ambiente de atuação e o impacto que essas relações causam no bem-estar da sociedade.

Enfatiza-se assim que segundo Matos (2006), um processo de atendimento começa com a identificação das necessidades e desejos dos clientes e passa por questões importantes como a comunicação da empresa, a definição dos produtos oferecidos, a estrutura da loja, as formas e a capacitação da equipe de vendas. O atendimento eficiente em uma organização contribui diretamente para alavancagem nas vendas, gerando uma boa impressão ao comprador, que acostuma com o padrão de atendimento, atribuindo credibilidade à empresa.

2.5 Modelo SERVQUAL

Segundo Las Casas (2009), faz parte das atribuições dos administradores de Marketing entender o consumidor a fim de conhecer suas expectativas antes, durante e após a compra e identificar suas necessidades e desejos.

Nesse contexto se faz necessário apresentar o SERVQUAL, que foi o primeiro modelo específico que visava captar critérios para avaliação da qualidade em serviços. Em 1988, Parasuraman, Zeithaml e Berry criaram uma escala intitulada SERVQUAL, com o intuito de analisar qualitativa e quantitativamente o grau de satisfação do cliente em relação à prestação de serviços oferecida. Em um primeiro momento, esse modelo foi aplicado em cinco categorias de serviços: manutenção e reparo de equipamentos domésticos, varejo bancário, telefonia de longa distância, corretagem de seguros e cartões de crédito. Porém, os autores afirmam que o instrumento foi projetado para ser aplicável a uma variedade de serviços (BRITO & VERGUEIRO, 2009).

O modelo SERVQUAL fornece um “esqueleto” básico por meio do seu formato de expectativas e percepções que inclui sentenças para cada uma das cinco dimensões da qualidade de serviço. Esse “esqueleto” pode ser adaptado quando necessário e complementado para atender as características/necessidades de pesquisas específicas de uma organização em particular (Loures, 2009 *apud* BRITO & VERGUEIRO, 2009, p.5).

Assim, para mensurar a lacuna entre expectativas que o cliente tem dos serviços e suas percepções do serviço efetivamente prestado foi criada a escala SERVQUAL. Essa escala gera um escore agregado de qualidade geral do serviço que pode ser representado graficamente em relação ao tempo e a subgrupos específicos de consumidores, os segmentos (KOTLER, 2003).

O modelo SERVQUAL mede a diferença entre expectativa e a percepção do cliente tendo como base cinco fatores capazes de influenciar a avaliação geral dos clientes em relação à qualidade do serviço. Essas cinco dimensões são: capacidade de resposta, confiabilidade, garantia e empatia de fornecedor, bem como os resultados tangíveis do serviço. Sendo, portanto estes, o instrumento de mensuração da qualidade de serviços e percepção de valor pelo usuário. Assim, através da

aplicação de um questionário, o respondente assinala seu grau de concordância ou discordância acerca da afirmação feita (Reis, 2001 *apud* LOBO, 2008).

3 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

O objeto de análise prática desta pesquisa é a empresa Arthuso e Oliveira Ltda., conhecida como Bazar Popular, fundada em 20/05/1982 e sua sede situa-se na Rua Getúlio Vargas, nº 71, bairro Centro, na cidade de São Domingos do Prata.

A Instituição foi criada com objetivo de conquistar o cliente com produtos de boa qualidade e preços compatíveis ao mercado, gerando vantagem competitiva frente à concorrência. Com o passar dos anos, se tornou uma empresa sólida, com um expressivo número de clientes e com grande foco na qualidade no atendimento.

Atualmente a empresa conta com três funcionárias com o cargo de vendedoras, dois sócios proprietários, uma gestora financeira e um gestor de compras. Vale destacar que devido ao trabalho comercial exercido na cidade, o proprietário do estabelecimento, foi eleito em 2014 como Empresário do Ano e teve o reconhecimento através do Mérito Empresarial 2015, participando de uma solenidade na cidade de Araxá/MG, juntamente com os homenageados das outras cidades.

A empresa apresenta como filosofia empresarial:

- ✓ **Visão:** Ser uma grande empresa no ramo de confecções, calçados, papelaria e artigos esportivos, trabalhando com a mesma qualidade no atendimento e serviços prestados, gerado maior rentabilidade a empresa.
- ✓ **Missão:** Satisfazer às necessidades dos clientes através de um atendimento diferenciado, com preços acessíveis e produtos de qualidade, trabalhando de maneira séria e cordial, garantindo eficácia organizacional.
- ✓ **Valores:** Tratar todos os clientes, funcionários, fornecedores e parceiros com ética, respeito e honestidade. Sempre mantendo um diálogo aberto e claro. Temos o comprometimento de oferecer um ótimo *feedback* no dia a dia mantendo a transparência e reputação de nossa empresa com o nosso círculo de relacionamento (Fonte: Arquivo da empresa).

Portanto, o “Bazar Popular” tem reconhecimento na cidade que está sediada e percebe-se seus gestores tem visão de futuro e tem a preocupação voltada para o atendimento ao cliente.

4 METODOLOGIA

O primeiro tipo de pesquisa empregado neste trabalho foi a bibliográfica. Kotler (2003) afirma que esta possui as funções de conhecer e analisar as principais contribuições teóricas existentes acerca de um determinado tema ou problema, tornando-se um instrumento indispensável para qualquer tipo de pesquisa conclusiva. Após a fase de identificação das fontes bibliográficas acerca dos assuntos em estudo e visando conhecer e identificar as principais contribuições teóricas existentes, a pesquisa assume caráter descritivo ao se aplicar o instrumento de coleta de dados.

Ainda, para a elaboração da atividade prática deste trabalho, será utilizada a metodologia de pesquisa com abordagem quantitativa, através da teoria da amostragem (população finita além de utilização de tabelas com resultados). Será utilizado dimensões do modelo SERVQUAL, instrumento de pesquisa desenvolvido para medir e avaliar a qualidade dos serviços prestados por uma determinada empresa. Baseado nos resultados da pesquisa as áreas consideradas fracas podem ser localizadas e corrigidas. Essa pesquisa aponta também as áreas fortes da empresa, que podem ser usadas como vantagens competitivas

Segundo Bandeira (2004) no projeto de pesquisa, o pesquisador deverá descrever detalhadamente o método que usará para coletar seus dados. Basicamente ele pode adotar como método de coleta de dados a utilização de documentos, a observação de comportamentos ou então a informação dada pelo próprio sujeito, seja oralmente (entrevistas) ou de forma escrita (questionários auto-administrados).

Vale salientar que os estudos de caso têm várias aplicações. Assim, é apropriado para pesquisadores individuais, pois dá a oportunidade para que um aspecto de um problema seja estudado em profundidade dentro de um período de tempo limitado. Além disso, parece ser apropriado para investigação de fenômenos quando há uma

grande variedade de fatores e relacionamentos que podem ser diretamente observados e não existem leis básicas para determinar quais são importantes. (VENTURA, 2007).

A coleta de dados foi realizada pelo proprietário da empresa sob a orientação do estagiário em Administração e redator dos resultados. O questionário foi aplicado aos clientes, no período de 14/09/2015 a 21/09/2015. A organização possui em seu cadastro 367 clientes registrados, sendo que 81 clientes responderam ao questionário de acordo com a teoria da amostragem (número mínimo de clientes / população finita).

5 ANÁLISE DOS DADOS

Esta análise foi realizada com base nos resultados obtidos no questionário aplicado aos clientes da empresa comercial “Bazar Popular”, os quais se encontram numericamente representados a seguir:

Tabela 1 – Clientes X Entrevistados

Clientes Cadastrados	Nº de Entrevistados	Amostragem
367	81	22%

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

Os dados estão em conformidade com a teoria da amostragem aleatória simples (número mínimo de clientes/população finita), sendo um percentual de 95% de confiança, com uma margem de erro de 10 %. Vale salientar que a amostragem aleatória simples é o tipo de amostragem probabilística mais utilizada. Dá exatidão e eficácia à amostragem, além de ser o procedimento mais fácil de ser aplicado. Segundo Mattar (2001), a pesquisa quantitativa busca a validação das hipóteses mediante a utilização de dados estruturados, estatísticos, com análise de um grande

número de casos representativos, recomendando um curso final da ação. Ela quantifica os dados e generaliza os resultados da amostra para os interessados.

Na análise do questionário, na apuração da coleta de dados pôde-se perceber a concepção dos clientes no que tange às instalações físicas da organização, sendo consideradas pelos clientes entrevistados:

Tabela 2 – Satisfação Instalações Física

RESPOSTAS	% DOS ENTREVISTADOS
Atrativas	71,6 %
Não Atrativas	4,93 %
Parcialmente Insatisfeitos	11,1 %
Indiferentes	8 %

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

Estes resultados promoveram a percepção da gestão do “Bazar Popular” na necessidade de se providenciar mudanças na infraestrutura do comércio, principalmente em seu *layout*, modernização do mobiliário, melhoria no ambiente interno. Vale destacar que no se refere à aparência dos funcionários da empresa, os clientes manifestaram estarem de forma satisfatória.

Pelas respostas dos entrevistados, foi identificada uma confiança muito grande entre os clientes com a empresa, e quanto ao prazo de entrega, sendo que os entrevistados, em sua maioria, afirmarem pontualidade nos prazos estabelecidos.

Tabela 3 – Satisfação na Entrega dos Produtos

RESPOSTAS	% DOS ENTREVISTADOS
Insatisfeito	0 %
Parcialmente Insatisfeito	3,70 %
Indiferente	0 %
Parcialmente Satisfeito	4,94 %
Satisfeito	91,40 %

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

Nesse sentido, vale ressaltar que segundo o consultor *e-commerce* Rehm (2014) é importante que, em tempos de práticas de inteligência cada vez mais sofisticadas, principalmente em marketing, as empresas deixem de negligenciar dados sobre as entregas. Sabe-se que na maioria das vezes por experiência própria, que a qualidade da entrega dos produtos é essencial para garantir a satisfação em uma compra. Porém, nem sempre os varejistas têm em mãos estudos e números que comprovem isso.

Nas necessidades dos clientes, a grande maioria dos entrevistados afirmou que os funcionários entendem suas necessidades e tem uma atenção individual com os mesmos. Considerando que um dos principais fatores da pesquisa é verificar o grau de satisfação no atendimento da empresa – Bazar Popular, verificou-se que a organização teve grande destaque em ótima qualidade no atendimento, e uma pequena parcela de entrevistados avaliou como bom ou regular, além de nenhum entrevistado ter optado pela alternativa ruim (insatisfeito).

Tabela 4 – Qualidade do Atendimento ao Cliente

RESPOSTAS	% DOS ENTREVISTADOS
Insatisfeito	0 %
Parcialmente Insatisfeito	1,23 %
Indiferente	1,23 %
Parcialmente Satisfeito	6,18 %
Satisfeito	91,40 %

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

Destaca-se ainda que quanto às formas de pagamento ou segurança na negociação, a maioria dos clientes (93,83 %) afirmou que a empresa possui formas flexíveis de pagamento e negociação. A compreensão dos funcionários da empresa, também foi avaliada, e receberam um grande percentual de aprovações para ajudar os clientes com atendimento objetivo e cordial (91,4 %).

Nesta questão vale destacar que a busca pela excelência no atendimento ao cliente, Gonçalves (2004, p.1) esclarece que “não existe empresa estabilizada que prospere e conquiste mercado sem clientes satisfeitos”. Para esse autor, o treinamento é a chave. Em uma época em que o sucesso dos negócios tem à frente o atendimento e na base o foco no cliente, conhecer plenamente o potencial dos colaboradores pode ser um bom caminho a ser trilhado. E ainda reforça: “Treinar é acima de tudo valorizar o funcionário e prepará-lo para, também, valorizar o cliente”.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Sabe-se que as dinâmicas de crescimento econômico estão mudando rapidamente. Portanto, as transformações das economias regionais, de industrial para economia do conhecimento, envolvem grande turbulência. Nesse ambiente altamente mutável, está se formando uma nova geração de empreendedores, responsáveis pela construção de uma base econômica extremamente sólida de pequenas empresas.

Nesse contexto e pelo levantamento teórico pôde-se perceber que a empresa familiar precisa ser vista num contexto que leve em conta sua história, passado, nome, mas também as exigências contemporâneas e a racionalidade administrativa moderna. Pois, como visto, as empresas familiares têm um peso significativo na economia brasileira. Percebe-se ainda que essas empresas podem ser modernas e competitivas mesmo com uma forte presença familiar. As empresas familiares tradicionais, contudo, são bastante vulneráveis no novo ambiente econômico. Alguns setores, submetidos à forte concorrência, exigem escala global e capital intensivo, variáveis que são mais estranhas às empresas familiares. O acirramento da concorrência decorrente das mudanças na economia mundial exige vultuosos recursos financeiros para investimentos em tecnologia e ampliação de escala

Desta forma, com as discussões teóricas apresentadas, foi possível confrontar a teoria com a prática e analisar quais os pontos que são favoráveis para a consolidação de uma empresa familiar, e também verificar os aspectos que precisam ser melhorados.

Nesse sentido, frisa-se que a realização do estágio permitiu ao acadêmico vivenciar de forma prática todo o trâmite inerente ao funcionamento de um negócio, da qualidade ao atendimento ao cliente ao levantamento da demanda, processos e documentação necessários para estrutura do negócio, levantamento de custos, fluxograma de funcionamento, estabelecimento de visão e missão da organização, enfim, todas as etapas necessárias ao funcionamento de um negócio.

Como atividade prática utilizou-se do modelo SERVQUAL, instrumento de pesquisa desenvolvido para medir a qualidade de serviços, na empresa familiar “Bazar

Popular”, do ramo de confecções, presentes e papelaria. Esta ferramenta possibilita verificar a qualidade do serviço prestado pela empresa. É avaliada subtraindo-se a qualidade esperada da empresa ideal da qualidade percebida na determinada empresa. Baseado nos resultados da pesquisa as áreas consideradas fracas podem ser localizadas e corrigidas. Essa pesquisa aponta também as áreas fortes da empresa, que podem ser usadas como vantagens competitivas.

Com os resultados obtidos com os clientes entrevistados, foi possível identificar as competências da empresa no mercado. Foi notado através da pesquisa que a qualidade no atendimento é um fator diferencial na empresa, o que tem gerado uma maior vantagem competitiva frente aos concorrentes. Os clientes possuem uma grande confiança na organização, afirmam sobre as formas flexíveis de pagamento, os funcionários sabem identificar suas necessidades, além de possuírem segurança na negociação. As instalações físicas da empresa, foi o único fator que não teve um percentual tão elevado de aprovação se comparado aos tópicos de análise de atendimento direto ao cliente. Mas, a administração da empresa sinalizou que irá providenciar mudanças de *layout*, móveis e no ambiente interno da loja, para assim, atender a demanda de todos os clientes e melhorar a satisfação de seus consumidores.

**QUALITY ON CALL IN A FAMILY BUSINESS: A Case Study of the People's
Bazaar company**

ABSTRACT

This work aims to evaluate the importance of the quality service of a family business, considering it to be a factor that promotes competitive advantage. The method used consisted of a single case study, comprising a detailed observation over a long period of time, in order to report what occurs in the organization, from the findings of ideas and relationships among facts, supported by the theoretical review. In drawing up this work, the research methodology with a quantitative approach was used by the sampling theory (finite population). This article aimed to demonstrate the importance of investing in quality care in family businesses, bringing as a benefit to the customer loyalty offer. After data analysis it was observed that the quality of service and the customer level of trust with the company studied is very satisfactory. It is expected, highlighting the importance of customer service, especially in family businesses. Above all, to deepen knowledge gained in undergraduate degree in Business Administration and provide a compelling discussion to experts in the field and provide material for future sources of research.

Keywords: *Competitive advantage. Service Quality. Results.*

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Edson Rodrigo. **Empresa Familiar em processo de sucessão: Um estudo de caso de uma empresa de transporte em Araxá/MG.** Faculdade Novos Horizontes. Programa de Pós Graduação em Administração (Mestrado), 2012. Disponível em:
<http://unihorizontes.br/novosite/banco_dissertacoes/121120121046557923.pdf>. Acesso em: 15 Nov. 2015.

BRITO, Gisele Ferreira de; VERGUEIRO, Waldomiro de Castro Santos. **A aplicação do modelo SERVQUAL para percepção da qualidade da biblioteca acadêmica.** Curso de Especialização em Gestão Empresarial, da Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP. Dez. 2009. Disponível em:
<http://www.sibi.ufrj.br/snbu2010/pdfs/orais/final_006.pdf>. Acesso em: 16 Nov. 2015.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

FRITZ, Roger . **Empresa Familiar: A sustentação da visão, dos objetivos e de atuação empreendedora .** São Paulo: Makron Books, 1993.

GRZYBOVSKI, Denize; TEDESCO, João Bosco. **Empresa familiar x Competitividade: tendências e racionalidades em conflito.** Teor. Evid. Econ., Passo Fundo, v. 6, n. 11, nov. 1998, p. 37-68. Disponível em:
<<file:///C:/Documents%20and%20Settings/escola/Meus%20documentos/Downloads/4785-15979-1-SM.pdf>>. Acesso em: 15 Nov. 2015.

KOTLER, Philip. **Princípios de Marketing.** São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LAS CASAS , Alexandre. **Marketing.** São Paulo: Atlas , 2009.

LOBO, João Roberto Marques. **O uso da escala SERVQUAL para avaliar a percepção de valor na prestação de serviços de manutenção de computadores.** Congresso Nacional de Excelência em Gestão, Ago. 2008. Disponível em:
<http://www.latec.uff.br/cneg/documentos/anais_cneg4/T7_0100_0146.pdf>. Acesso em: 15 Nov. 2015.

LODI, João Bosco. **A empresa familiar.** 4ed. São Paulo: Pioneira, 1993.

MARQUES, Cícero Fernandes. **Marketing para negócios empresariais.** Curitiba: Gráfica Fotolaser, 2008.

MATOS, G. G. de. **A cultura do diálogo: uma estratégia de comunicação nas empresas.** Rio de Janeiro: Campus; Elsevier, 2006.

OSÓRIO, Fábio Medina. **Novos rumos da gestão pública brasileira: dificuldades teóricas ou operacionais.** Bahia: Revista eletrônica sobre a Reforma do Estado, n. 1,

mar/abr/mai 2005. Disponível em: <www.direitodoestado.com.br/codrevista>. Acesso em: 16 dez. 2015.

PASSOS, Erionilson Araújo Lima. **Marketing como ferramenta na gestão estratégica garantindo o sucesso da empresa: uma visão empreendedora.** Universidade Federal do Piauí, 2012. Disponível em: <<http://www.ufpi.br/subsiteFiles/admpicos/arquivos/files/MONOGRAFIA.pdf>>. Acesso em: 15 Nov. 2015.

PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior.** Rio de Janeiro: Campus, 1989.

RODRIGUES, Bruno Alves. **Subordinação interativa: paradigma de definição da relação de emprego da modernidade.** 2008. Disponível em: <http://www.amatra3.com.br/uploaded_files/bruno_01.pdf>. Acesso em: 15 Nov. 2015.

REHM, Stefan. **A qualidade do serviço de entrega e a satisfação do consumidor.** Consultor E-commerce Brasil, Jul. 2014. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/Equipamentos-e-instala%C3%A7%C3%B5es-influenciam-no-atendimento>>. Acesso em: 18 Nov. 2015.

SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas). **Processo de Venda.** 2015. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/Equipamentos-e-instala%C3%A7%C3%B5es-influenciam-no-atendimento>>. Acesso em: 17 Nov. 2015.

SILVA, Joysinett Moraes da. MATOS, Fátima Regina Ney. **Um estudo de caso sobre a influência do estilo de liderança em uma empresa familiar.** Anais da 57ª Reunião Anual da SBPC. Fortaleza, CE, Jul. 2005. Disponível em: <http://www.sbpcnet.org.br/livro/57ra/programas/SENIOR/RESUMOS/resumo_630.html>. Acesso em: 16 Nov. 2015.

VENTURA, Magda Maria. **O estudo de caso como modalidade de pesquisa.** Revista SOCERJ, Set. Out. 2007, p.383-386. Disponível em: <http://unisc.br/portal/upload/com_arquivo/o_estudo_de_caso_como_modalidade_de_pesquisa.pdf>. Acesso em: 14 Nov. 2015.

APÊNDICE A

QUESTIONÁRIO APLICADO AOS CLIENTES PARA AVALIAR A QUALIDADE NO ATENDIMENTO ATRAVÉS DA ANÁLISE SERVQUAL

Tangibilidade:

1) As Instalações físicas da empresa são atrativas?

- INSATISFEITO:
- PARCIALMENTE INSATISFEITO:
- INDIFERENTE:
- PARCIALMENTE SATISFEITO:
- SATISFEITO:

2) Os funcionários são bem vestidos ?

- INSATISFEITO
- PARCIALMENTE INSATISFEITO
- INDIFERENTE:
- PARCIALMENTE SATISFEITO:
- SATISFEITO:

Confiabilidade :

3) Há confiança com os funcionários e a empresa?

- INSATISFEITO
- PARCIALMENTE INSATISFEITO
- INDIFERENTE:
- PARCIALMENTE SATISFEITO:
- SATISFEITO:

4) Quando há entrega dos produtos, ocorre no tempo estabelecido?

- INSATISFEITO
- PARCIALMENTE INSATISFEITO:
- INDIFERENTE
- PARCIALMENTE SATISFEITO:
- SATISFEITO:

Empatia:

5) Os funcionários entendem suas necessidades?

- INSATISFEITO
- PARCIALMENTE INSATISFEITO:
- INDIFERENTE
- PARCIALMENTE SATISFEITO:
- SATISFEITO:

6) Existe uma atenção individual ao cliente ?

- INSATISFEITO
- PARCIALMENTE INSATISFEITO:
- INDIFERENTE
- PARCIALMENTE SATISFEITO:
- SATISFEITO:

7) Como você avalia a qualidade no atendimento da empresa?

- INSATISFEITO
- PARCIALMENTE INSATISFEITO:
- INDIFERENTE:
- PARCIALMENTE SATISFEITO:
- SATISFEITO:

Segurança:

8) As formas de pagamento são flexíveis a sua expectativa ?

- INSATISFEITO
- PARCIALMENTE INSATISFEITO
- INDIFERENTE
- PARCIALMENTE SATISFEITO:
- SATISFEITO:

9) Há segurança na negociação ?

- INSATISFEITO
- PARCIALMENTE INSATISFEITO
- INDIFERENTE
- PARCIALMENTE SATISFEITO:
- SATISFEITO:

Compreensão :

10) Os funcionários da empresa estão disponíveis para ajudar os clientes ?

- INSATISFEITO
- PARCIALMENTE INSATISFEITO:
- INDIFERENTE
- PARCIALMENTE SATISFEITO:
- SATISFEITO:

11) O atendimento é objetivo e cordial ?

- INSATISFEITO
- PARCIALMENTE INSATISFEITO:
- INDIFERENTE
- PARCIALMENTE SATISFEITO:
- SATISFEITO:

