



ATENDIMENTO AO CLIENTE COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO: ESTUDO DE CASO NA EMPRESA AUTO PEÇAS ATALAIA LTDA

Ana Cristina de Oliveira

FACULDADE SÃO LUÍS DE FRANÇA
ADMINISTRAÇÃO COM ÊNFASE EM RECURSOS HUMANOS
8º PERÍODO DE 2009-1

anacristina177@hotmail.com

Resumo: O objetivo deste artigo é analisar o atendimento ao cliente como diferencial competitivo na empresa Auto Peças Atalaia. Nesse estudo de caso verificou-se a importância de utilizar estratégias para melhoria do atendimento ao cliente.

Palavras-chave: Atendimento, Cliente, Diferencial Competitivo.

Abstract: This article aims to analyze the customer service and competitive company in the Auto Parts Atalaia. In this case study verified the importance of using strategies to improve the customer service.

Keywords: Care, Customer, Competitive Differential

1. Introdução

Este Artigo foi motivado pela observação de que o Atendimento ao Cliente pode ser diferencial competitivo. Ele é um estudo de caso na empresa Auto Peças Atalaia Ltda e apresentará a importância do atendimento ao cliente e estratégias aplicáveis à maximização de resultados que pode ser percebidos como diferencial competitivo, tanto nas relações com os clientes internos quanto com os externos.

Segundo Shiozawa (1993), descreve o atendimento ao cliente correspondem a todas as melhorias, benefícios e diferenciações, baseados no profundo conhecimento do cliente, que ajudem a criar o serviço ou produto potencial.

Para Campos (1999), ser competitivo é ter a maior produtividade entre todos os seus concorrentes.

O objetivo deste artigo, portanto é analisar o Atendimento ao Cliente como Diferencial Competitivo na empresa Auto Peças Atalaia, a partir de experiência como colaboradora e de observação orientada.

O problema a que se pretende responder é: o atendimento ao cliente da empresa Auto Peças Atalaia Ltda é seu diferencial competitivo?

A metodologia utilizada foi pesquisa qualitativa, referências descritivas bibliográficas e estudo de caso na citada empresa.

Este trabalho está estruturado em cinco seções. A primeira é esta de, a introdução, onde consta uma abordagem genérica do que será apresentado. Atendimento ao cliente é a segunda seção que conceitua o tema. A terceira descreve os diferenciais competitivos, a partir de pesquisa bibliográfica. A quarta, estudo de caso da empresa, campo de estudo, da presente investigação e, finalmente, a quinta seção apresenta as considerações finais.

2. O Atendimento ao Cliente

Entende-se que todos os esforços de qualquer empresa em desempenhar-se no mercado de modo realmente competitivo, poderão ser em vão, se ela não cuidar de garantir aos que consomem seus produtos e serviços, um atendimento que seja percebido por eles como de excelência e qualidade.

Para Dantas (2004 p, 31), atendimento ao cliente consiste no fornecimento e reparo de produtos, acompanhado pelo comportamento amigável da parte dos prestadores de serviços. Neste ponto de vista, os relacionados ao produto que determina o valor de compra e os níveis

de satisfação dos clientes são:

- Preço;
- Características de desempenho;
- Padrão de qualidade;
- Especificações em relação às exigências do comprador;

O atendimento ao cliente é a ponta de todo o planejamento de marketing, que dizer, tudo que se planeja em termos de marketing um bom atendimento. Ao atender bem, a empresa terá seus lucros garantidos pelas necessidades e anseios de sua clientela.

Está diretamente ligado aos negócios que uma organização pode ou não realizar, de acordo com suas normas e regras. O atendimento estabelece dessa forma uma relação de dependência entre o atendente, a organização e o cliente.

Um bom atendimento não significa só agradar momentaneamente os clientes, e sim satisfazê-los, tomar decisões que os beneficiem, mesmo que seja a custa da empresa. Peter Drucker *apud* Kotler (1999), cita: “a única fonte do lucro é o cliente”.

Para Shiozawa (1993 p. 48), o atendimento ao cliente está constituindo-se, na era da informação, no principal fator de vantagem competitiva entre as organizações. O instante em que o atendimento ao cliente acontece de fato, ou seja, quando cliente é funcionário da linha de frente se encontram.

Procurar satisfazer o cliente implica antes de qualquer coisa descobrir seus desejos, necessidades, exigências, satisfações de forma a manter o cliente permanentemente. Não basta apenas oferecer produtos de qualidade, mas sim um atendimento também com qualidade. Conforme Cobra (1994, p.1), “o cliente se conquista e se mantém com base na qualidade de atendimento”.

Azambuja (1996), afirma que a satisfação dos clientes está relacionada diretamente com padrões de qualidade dos produtos, mas Maerker (2002) não segue a mesma linha de raciocínio de Azambuja (1996), confirmar que os produtos estão muito parecidos com relação à qualidade e, para ele o produto não é considerado mais como diferencial, tomando lugar o atendimento. “As empresas, hoje, devem ter a clareza de que o produto deixa de ser diferencial e o foco muda para valor agregado no atendimento” (MAERKER 2002, p.3).

Assim, o atendimento diferenciado passa a ser um diferencial competitivo para as organizações. As empresas buscam estratégias capazes de levar satisfação ao cliente,

mantendo-se funcionários motivados e capacitados para contribuir o atendimento diferenciado.

3. Os Diferenciais Competitivos das Empresas

Para Campos (1999), ser competitivo é ter a maior produtividade entre todos os seus concorrentes.

Segundo Campos (1999) diz que, o conceito moderno de competitividade, onde a disputa pelos mercados internacionais é cada vez mais acirrada, ganha importância fundamental à função de marketing. Garantir qualidade é satisfazer as necessidades do consumidor, durante todo ciclo de vida do produto, e com esta perspectiva a função de marketing transcende o conceito que vem tendo no Brasil e explica o grande sucesso comercial internacional do Japão.

Para o autor já citado uma empresa não pode ser competitiva de forma isolada. Ela faz parte de uma cadeia de compradores e fornecedores que tem como objetivo final satisfazer as necessidades do consumidor. Por que esse novo enfoque de manter os clientes? Antigamente as companhias, diante de uma economia em expansão e mercado de rápido crescimento, podiam praticar a abordagem de marketing. Mercados em crescimento significavam um grande suprimento de novos clientes. As companhias podiam continuar a aplicando o marketing com novos clientes sem se preocupar em perder os antigos.

Segundo Senge (1990), o processo de aprendizagem organizacional a partir de seus conhecimentos adquiridos ou compartilhados que colabora para a empresa ser competitivo de forma duradoura. O sucesso das organizações está na capacidade de aprenderem mais rápido do que seus concorrentes e assim obter vantagem competitiva sustentável.

Segundo Porter (1992), uma estratégia de vantagem competitiva a empresa necessita observar vários fatores importantes para seu desenvolvimento. A influencia dos fornecedores, a organização interna, os canais de distribuição e o comprador são agentes importantes para o desenvolvimento de uma estratégia de vantagem competitiva. Estes elementos compõem o chamado sistema de valores onde cada um destes agentes influencia no desempenho geral da organização.

No ambiente competitivo as organizações desenvolvem estratégias que as tornem mais competitivas. Em consequência deste mercado globalizado o aspecto competitivo das empresas de pequeno e médio porte torna-se fragilizado pela concorrência global.

3.1 Fidelização

Segundo Bogmann (2000), cliente fiel é aquele que sempre volta à organização por ocasião de uma nova compra ou transação, por estar satisfeito com o produto ou com o serviço.

Para Kotler (2003), fidelizar o cliente significa vender o maior número de produtos a um único cliente por maior tempo possível, mantendo-o satisfeito. É conquistá-lo de tal forma que o impeça de migrar para a concorrência.

A fidelização do cliente está fortemente ligada à questão da qualidade de serviços e, essa fidelização, integra o processo filosófico do marketing de relacionamento (BOGMANN, 2000).

Clientes satisfeitos produzem diversos benefícios para a empresa, quanto maior a satisfação, diante da sua necessidade atendendo suas perspectivas a empresa atinge a sua competitividade diante da concorrência.

Segundo Gronroos (1993), para captar, fidelizar e reter um cliente na organização, é necessário seguir quatro opções estratégias básicas:

- **Estratégia da qualidade técnica:** significa que o desenvolvimento e a manutenção de uma qualidade técnica superior de um bem ou serviço é considerado a pedra fundamental das operações da empresa. A competência da empresa se deve a uma excelente qualidade técnica dos produtos. Funciona bem em situações onde a excelência técnica demonstrada pela empresa e, por si só, de valor crítico para os clientes.
- **Estratégia de preço:** significa que a empresa depende basicamente do nível e das ofertas específicas de preço como seu diferencial competitivo. A empresa deve observar as estratégias de preço dos concorrentes e manter o valor dos seus produtos de acordo com seus clientes.
- **Estratégia de imagem:** a aplicação de uma estratégia de imagem significa que o diferencial competitivo é baseado em uma imaginação extra construída em torno dos bens ou serviços, imagem esta que é frequentemente criada através de anúncios ou outros meios de comunicação com o mercado.
- **Estratégia de serviços:** significa criar uma série de serviços que ressaltem o relacionamento com os clientes. Está relacionada com a competência específica de uma empresa que pode ser vista através de sua habilidade para servir os clientes de

forma competitiva criando, portanto, uma oferta diferenciada no mercado (GRONROOS, 1993).

3.2 Qualificação nas Empresas

Como consequência das necessidades de enquadrar-se num mercado cada vez mais competitivo e globalizado, as empresas estão cada vez mais preocupadas com a qualidade no atendimento. Porém, ainda existe entre os empresários a idéia de que a implantação de um programa de Qualidade é caro, mais ainda, uma das dificuldades para muitas empresas implantar a qualidade é que os dirigentes pensam que a qualidade vai aumentar os custos na sua empresa.

O pensamento deles é que para se prestar um serviço com qualidade é necessário gastar muito. Dentro deste contexto a pergunta chave é: a implantação de um Programa de Qualidade produz efetivamente economia nos custos da empresa? A qualidade traz lucro, e, ao contrário, a falta de qualidade, por gerarem falhas e defeitos, produzem custo muito alto, representado por trabalho dobrado e desperdícios, etc. Independentemente da avaliação financeira da implantação da qualidade, temos que considerar o comportamento atual dos usuários e clientes.

Segundo Richard (1992, p. 32). Ainda para o autor (1992, p.33), num mercado competitivo e globalizado, as pessoas têm cada vez mais opções contratar um serviço, e estão mais exigentes, sabem o que querem e o que esperam do serviço. Ainda que na escolha o preço seja importante, o item qualidade está cada vez mais pesando na decisão da contratação.

Significa que não adianta a empresa ter um serviço barato se a qualidade do mesmo é ruim. Pois a qualidade e o preço influenciam na decisão dos clientes no momento da escolha. Por tanto temos que considerar que, independentemente da economia financeira com a baixa dos custos e melhor prestação de serviço, a lucratividade da empresa aumenta como consequência de que o seu serviço vai ser contratado por um número muito maior de clientes.

Segundo Mirshawka (1993, p.335), qualidade significa qualidade de trabalho, serviços, informação, processo, divisão, pessoas, incluindo os trabalhadores, gerentes e executivos.

3.3 Qualificação Pessoal

Para Furucho (2003, p. 33), afirma que “o crescimento do ser humano para um dia ele ser um grande profissional, é preciso passar por um longo processo de desenvolvimento. Cada pessoa nasce com determinadas aptidões. Algumas são mais aptas outras para executar

certas tarefas, e isso precisa ser levado em conta no processo seletivo. Através da educação e do treinamento, podemos agregar mais valor às pessoas, tornando-as mais capazes e, com isso, aumentar a sua empregabilidade”.

A excelência dos bens e serviços depende da qualidade dos processos e estes da qualidade das pessoas que os executam. Sabemos que as pessoas com qualidade pessoal elevada são, pois, um importante ativo para a empresa. Por isso é importante qualificar as pessoas que integram a empresa para atuarem de forma ética.

Portanto são necessárias características que possam qualificar não só os profissionais bem como seus serviços e produtos, e também, os seus relacionamentos com os colegas de equipes e com a própria direção da empresa. Conforme Ishikawa (1997), essas características podem não ser aceitas em curto prazo, mas o processo de crescimento será iniciado e obter-se-á:

- A efetividade para a obtenção dos objetos previstos;
- A eficiência no que diz respeito à otimização da relação custo/benefício;
- A eficácia, garantindo a efetividade e eficiência;
- A pertinência atenta à adequação do serviço/produto para a satisfação do cliente;
- O atendimento ímpar e qualificado aos clientes;
- A atualização de serviços prestados com pares científicos e tecnológicos, em conformidade da realidade socioeconômica do local;
- A satisfação plena aos clientes – fornecedores e a própria corporação.

Em consonância com os resultados desse processo de crescimento educativo, o treinamento baseado na educação tem como objetivos fundamentais:

- Qualificar o funcionário permitindo-lhe uma especialização em determinado tempo para melhor executar suas tarefas;
- Além da especialização do funcionário, conscientizá-lo de sua importância dentro do contexto social na empresa, de sua interdependência com seus pares, de seus círculos de influência num relacionamento em função de objetivos comuns e não pessoais;
- Permitir o crescimento da responsabilidade e compromisso com aquilo que faz, com atitudes solidárias e sentindo prestígio e respeito por todos da empresa. O orgulho pelo trabalho em primeira instância.

3.4 Serviços ao Cliente

Para Kotler (1996), os serviços ao cliente são fortes ferramentas que auxiliam as empresas a satisfazer os consumidores, uma vez que por definição a função de ajudar a ofertar as necessidades dos compradores.

Segundo Lovelock (1994), diz que, serviços ao cliente é um conjunto de tarefas que envolvem interações com clientes, sejam elas face a face, por telecomunicações, ou via postal, sendo executadas com dois objetivos principais: eficiência operacional e satisfação do cliente na transação.

Para Levy e Weitz (1992), propõem que a utilização de serviços ao cliente tenha o objetivo fundamental de aumentar o valor recebido quando compram mercadorias. Segundo os autores, esses serviços têm sido muito procurados pelos clientes, que percebem neles um diferencial, refletindo assim em uma vantagem competitiva da organização.

Vavra e Prudem (1998), propõem que o objetivo principal da prestação de serviços ao cliente seja a repetição das compras, levando a lealdade do consumidor. Segundo os autores, a criação de valor que leve a esse resultado deve ser trabalhada tanto no momento anterior à experimentação, através da comunicação quando após o produto já se reconhecido e utilizado, além da comunicação, a manutenção dos padrões do produto, o estabelecimento de relacionamento com o cliente e a facilitação dos processos de compra e de obtenção de produto.

No entanto, Cronroos (1993), descreve serviços ao cliente como uma forma de orientação da empresa que busca seu diferencial na satisfação dos clientes através da satisfação desses serviços.

Conforme Berry e Parasuraman (1992) explicam, existem cinco determinantes da qualidade de um serviço. A confiabilidade: desempenhar o serviço prometido com segurança. A atenção em proporcionar um serviço rápido. A segurança dos funcionários em transmitir confiança e responsabilidade. O cuidado de dar atenção individualizada ao cliente e a aparência do local, dos equipamentos, funcionários e instalações físicas.

De acordo com Cobra (1994), as estratégias de marketing, em geral, estimulam a demanda de bens e serviços. Desta maneira, através de estratégias de preços, propaganda, produto, distribuição e logística e, sobretudo, por meio da estratégia de vendas, buscam-se obter a demanda para determinado produto ou serviço em um mercado específico.

4. O Atendimento ao Cliente na Empresa Auto Peças Atalaia

4.1 Histórico da Empresa

Fundada em 14 de março de 1993, a Auto Peças Atalaia Ltda surgiu da sociedade entre Valdir Borges de Jesus e Bernadete Borges de Jesus, com sede na Rua Coelho e Campos, 32 – Centro – Aracaju - Sergipe.

Dois anos depois a empresa mudou-se para sede própria localizada na Avenida Chanceler Osvaldo Aranha, 208 – Bairro: José Conrado de Araújo – Aracaju – Sergipe.

Em 2004 com o aumento da demanda da clientela, a empresa passou por transformação e ampliação do prédio para melhor atender seus clientes.

Em 2009 a empresa encontra-se estável com perspectivas de crescimento nos próximos anos.

Missão - Oferecer as melhores soluções e vendas no segmento de Auto Peças da linha pesos-pesados, caminhões e ônibus, com foco nas marcas Mercedes Bens, Volvo e Scania.

Visão - Liderar o mercado de Aracaju / SE no segmento de Auto Peças até 2015.

Valores – Ética, Transparência, Efetividade e Competência.

4.2 Estratégia Utilizada

As estratégias utilizadas na empresa Auto Peças Atalaia, viabilizam o atendimento ao cliente diferenciando-se dos padrões da concorrência.

Para PORTER (2003), a estrutura é regulada por cinco forças competitivas, a saber: ameaça dos fornecedores, ameaça compradores, grau de rivalidade dos concorrentes existentes, ameaça dos concorrentes potenciais e dos produtos substitutos.

A importância de um planejamento estratégico definido é fundamental para implantação na empresa. Ainda nesta linha de pensamento, percebe-se que a ausência de um plano de ação tem relação com deficiência de planejamento estratégico, objetivos e metas, o que dificulta o desenvolvimento dos colaboradores no padrão de atendimento ao cliente.

4.3. Atendimento ao Cliente

A partir da observação do comportamento no atendimento ao cliente pôde-se concluir que não há um padrão de excelência, considerando-se o padrão pesquisado, como por

exemplo, não foi percebido agilidade em alguns dos colaboradores quando estavam atendendo. Porém o processo apresenta oscilação, devido à empresa não apresentar um manual de qualidade no atendimento para ser adotado como diferencial competitivo.

A empresa deve ter como alvo o seu cliente, mas, por vezes, não o percebe como foco, por isso é possível afirmar a necessidade de se investir em *networking*.

5. Conclusão

Com base na análise da ambiência da empresa Auto Peças Atalaia, foi possível constatar que os colaboradores necessitam de acompanhamento, de treinamento, de avaliação de desempenho para que haja um planejamento de ações das atividades executadas, para alcance no atendimento ao cliente tornando-se o diferencial competitivo na empresa, de melhores resultados financeiros, fidelização de clientes em função de excelência no atendimento e visibilidade como líder no mercado de Aracaju em vendas de auto peças.

6. Referências Bibliográficas:

ALBERTO. A Levy: **Competitividade Organizacional**: São Paulo. Ed. Makron. 1992

AZAMBUJA, Telmo, Travassos. **Documentação de sistemas da qualidade**: um guia prático para a gestão das organizações. Rio de Janeiro: Campos, 1996.

BERRY, Leonard L.; PARASURAMAN, A. **Serviços de marketing**. São Paulo: Maltese-Norma, 1992.

BOGMANN, Itzhak Meir. **Marketing de Relacionamento – Estratégias de Fidelização e Suas Implicações Financeiras**. São Paulo: Nobel, 2000.

CAMPOS, V. Falconi. **TQC – Controle da Qualidade Total**: Belo Horizonte, MG: Editora de Desenvolvimento Gerencial, 1999.

COBRA, Marcus. RANGEL, Alexandre. **Serviços ao Cliente**: Uma estratégia competitiva. São Paulo: Maços Cobra Editora, 1993.

COBRA, Marcos. **Administração de vendas**. São Paulo: Atlas, 1994.

DANTAS, E. Brandão, **Atendimento ao Cliente nas Organizações**: Quando Marketing de Serviços mostra a Cara. Ed. Atlas. Senac. São Paulo: 2004

FURUCHO, Natal: **Como Ser Bem-Sucedido na Vida Empresarial** : Rio de Janeiro. Ed. Gráfica Universal. 2003

GRONROOS, Christian. **Marketing: Gerenciamento e Serviços: a competição por serviços na hora da verdade**. Tradução Cristina Bazán – Rio de Janeiro: Campus, 1993.

ISHIKAWA, Kaoru. **Controle de qualidade total**: à maneira japonesa. Rio de Janeiro: Editora Campus Ltda, 1997. 221p

LOVELOCK, Crhistopher H. **Product plus**. São Paulo: Makron Books, 1995.

MAERKER, S. **O diferencial criado pelo atendimento ao cliente**. Disponível em: <http://www.rhcentral.com.br>>.Acesso > 03 de junho 2009.

MIRSSHAWKA J. Vitor: **Administração da Qualidade**: São Paulo. Ed. DVS. 2003

SHIOZAWA, S.C. Ruy. **Qualidade no Atendimento e Tecnologia de Informação**. São Paulo: Ed. Atlas, 1993.

RICHARD F. Gerson. **A Excelência no Atendimento a Clientes** : Mantendo seus Clientes por Toda a Vida. Rio de Janeiro: Ed: Qualitymark, 1992

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. São Paulo: Prentice-Hall, 2003.

VAVRA, G. Terri: **Estratégia de Marketing e Objetivos de Marketing**. São Paulo. Ed. Makron, 1998.