

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS  
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO CONTÁBIL E FINANCEIRA – TURMA VIII

Joyce Menezes Teruel Kist

**ANÁLISE DA QUALIDADE DE ATENDIMENTO DO COMÉRCIO NA  
CIDADE DE PATO BRANCO- PARANÁ**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

**PATO BRANCO  
2012**

**JOYCE MENEZES TERUEL KIST**

**ANÁLISE DA QUALIDADE DE ATENDIMENTO DO COMÉRCIO NA  
CIDADE DE PATO BRANCO- PARANÁ**

Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção do título de Especialista na Pós Graduação em Gestão Contábil e Financeira, do Curso de Ciências Contábeis da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR – Câmpus de Pato Branco

Orientador(a): Prof. Dr Osni Hoss, Ph.D.

**PATO BRANCO  
2012**

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço principalmente a Deus, pelos momentos de conforto nas horas mais difíceis de minha vida acadêmica, ao meu filho pelos momentos de ausência, nos momentos que ele mais precisava de mim, meu esposo pela compreensão de minha ausência.

"Não basta ensinar ao homem uma especialidade, porque se tornará assim uma máquina utilizável e não uma personalidade. É necessário que adquira um sentimento, senso prático daquilo que vale a pena ser empreendido, daquilo que é belo, do que é moralmente correto". (Albert Einstein)

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>6</b>
<b>1.1 TEMA E PROBLEMA .....</b>	<b>7</b>
<b>1.2 OBJETIVOS.....</b>	<b>7</b>
<b>1.2.1 Objetivo Geral.....</b>	<b>7</b>
<b>1.2.2 Objetivos específicos.....</b>	<b>8</b>
<b>1.3 JUSTIFICATIVA.....</b>	<b>9</b>
<b>2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>10</b>
<b>2.1 MIX DE MARKETING .....</b>	<b>10</b>
<b>2.2 MARKETING DE SERVIÇOS .....</b>	<b>10</b>
<b>2.3 QUALIDADE NO ATENDIMENTO E SERVIÇOS.....</b>	<b>11</b>
<b>2.4 ATENDIMENTO E SATISFAÇÃO DO CLIENTE.....</b>	<b>14</b>
<b>2.5 GESTÃO DA QUALIDADE.....</b>	<b>14</b>
<b>2.6 CULTURA ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>16</b>
<b>3. METODOLOGIA .....</b>	<b>20</b>
<b>4 ESTUDO DE CASO .....</b>	<b>22</b>
<b>4.1 APRESENTAÇÃO DA PESQUISA DE CAMPO .....</b>	<b>22</b>
<b>4.2 A PESQUISA .....</b>	<b>22</b>
<b>4.3 PARECER E SUGESTÕES .....</b>	<b>24</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>26</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>29</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>32</b>

## RESUMO

O objetivo geral deste artigo é analisar a qualidade no atendimento dos empresários do comércio local da cidade de Pato Branco – PR. Para isso, o estudo inicialmente destaca conceitos da administração de marketing; analisa a importância do mix de marketing; a qualidade no atendimento e serviços. Destaca a gestão da qualidade; identifica a importância da cultura organizacional destacando ao final a cultura da empresa familiar. A pesquisa de campo foi realizada junto a 25 empresários do Comércio contendo questões fechadas que buscaram identificar a percepção dos empresários em relação a satisfação e qualidade no atendimento do comércio de Pato Branco – PR. A pesquisa concluiu que a interferência dos interesses da família e dos negócios dificulta o processo gerencial na empresa familiar. Considerando-se, por exemplo, uma sessão de revisão de desempenho entre um pai, chefe e um filho subordinado. Mesmo com empregados que não são da família, as discussões de revisão de desempenho podem ser campos minados potenciais. As relações familiares aumentam consideravelmente a complexidade do processo de revisão. Também foi possível concluir a força sindical que se tem no município com relação ao comércio, bem como a falta de treinamento em equipes de vendas.

**Palavras-chave:** Satisfação. Cultura Organizacional. Empresa Familiar.

## 1INTRODUÇÃO

Devido ao grande aumento de demanda no mercado atual, os clientes estão ficando cada vez mais exigentes com o serviço ou produto adquirido. E para isso as empresas utilizam a ferramenta conhecida como, marketing do produto, que é utilizada para que ocorra a junção do cliente com a empresa.

A cada dia, os consumidores detêm uma maior quantidade de informações e se dirigem a uma posição mais privilegiada na relação com as empresas. É o consumidor quem já está ditando as regras em diversos segmentos de mercado, devido ao fato de estar mais informado sobre os produtos e também quanto à concorrência. Assim, o tema é Marketing de Serviços.

Quando se fala em satisfação do cliente e atendimento de suas necessidades, faz-se necessário um acompanhamento por parte da empresa para saber qual a opinião do consumidor sobre seu desempenho, buscando assim corrigir as falhas detectadas, de maneira a transformá-las mediante a adoção de ações de marketing, em pontos positivos.

A satisfação do cliente depende da percepção em relação ao produto ou serviço, ou seja, atendem ou não suas expectativas. Se o desempenho corresponder às expectativas do cliente, o mesmo ficará satisfeito. Mais do que isso, se esta satisfação exceder a suas expectativas, o cliente ficará encantado com o produto ou serviço oferecido. Ao contrário, se o desempenho não corresponder às suas expectativas, o cliente ficará insatisfeito.

Mais do que atender às necessidades e desejos dos clientes, o mercado atual impõe às empresas uma atuação na qual a satisfação total dos consumidores constitui-se em meta a ser continuamente perseguida, de maneira a oferecer a estes a maior quantidade possível de vantagens capazes de levá-los a uma decisão de compra.

Diante disso, delimitou-se como tema deste trabalho de conclusão de curso: A qualidade no atendimento dos empresários do comércio local da cidade de Pato Branco - PR

Mais do que atender às necessidades e desejos dos clientes, o mercado atual impõe às empresas uma atuação na qual a satisfação total dos consumidores constitui-se em meta a ser continuamente perseguida, de maneira a oferecer a estes

a maior quantidade possível de vantagens capazes de levá-los a uma decisão de compra.

## **1.1 TEMA E PROBLEMA**

O tema a ser defendido tem como proposta principal apresentar a quem possa interessar a real e atual situação do comércio na cidade de Pato Branco-Paraná.

Pretende-se através de pesquisas a serem realizadas apresentar no decorrer do artigo dados que apontem como está o comércio da cidade hoje, e se esta real situação esta de acordo com o perfil econômico e social.

Será também observado e analisado através deste se há uma real e grande necessidade que o empresário pato-branquense esteja mais atento novas realidades, novas exigências do mercado, entre outras variáveis que ainda serão citadas no decorrer deste trabalho.

Além das variáveis acima citadas, será argumentado quais motivos que o comercio de Pato Branco ainda tem alguns métodos de trabalhos já inadequados para o porte da cidade dentre eles o horário de almoço das 12:00 as 13:30 onde todo comercio fecha as suas portas, bem como horários que são nada acessíveis, como exemplo datas comemorativas, final de ano e ate mesmo feriados, que no caso de Supermercados, nos feriados não se encontram abertos.

E fato que atualmente o consumidor de Pato Branco tem a sua rotina bastante agitada, além dos horários comerciais de trabalho, que faz com que os mesmos não tenham opção de frequentarem o comercio e adquirir os produtos que deseja, no decorrer da semana, pois o horário que os mesmos possuem as lojas estão fechadas.

A partir disso é possível indagar: Quais são os indicadores de qualidade em termos de atendimento que contribuam para o sucesso de empresas comerciais?

## **1.2 OBJETIVOS**

### **1.2.1 Objetivo Geral**

Buscar informações, na cidade de pato Branco, através de Associações do Comércio, Sindicatos, empresas no âmbito do comércio em geral por meio de



pesquisa exploratória buscando estudar o caso de atendimento das empresas comerciais de Pato Branco com vista à contribuição do sucesso dos negócios.

### 1.2.2 Objetivos específicos

Através de levantamento de dados, a busca de informações, objetiva-se:

- a. Entender qual a realidade do comércio de Pato Branco, a qualidade que se têm atualmente, como os governantes e empresários vem o cenário atual. Serão alcançadas essas informações:

Pesquisando o nível de Vendas que estas empresas possuem, avaliando como estas buscam as oportunidades de vendas.

Avaliação das oportunidades de vendas, para Carvalho (2002, p.59): “Representa o estudo e identificação que influem para a decisão favorável ou desfavorável, do público consumidor, concernente ao produto (negócio ou serviço) objetivando-se a quantificar as oportunidades de venda”.

- b. Entender qual o ambiente de Marketing que o comércio de Pato Branco possui, se este é favorável ou desfavorável para o atingimento de uma qualidade total no atendimento ao cliente, na qualidade dentre outras variáveis que compete ao contexto.

Segundo Carvalho, 2002 o ambiente de Marketing é formado por agentes e forças que não dependem da empresa, mas que interferem e afetam seus negócios.

- c. Compreender qual o comportamento do consumidor pato-branquense, uma vez que se faz bastante necessário que se busque qual seu perfil, seu histórico, como o mesmo visualiza o comércio da cidade, e quais melhorias o mesmo espera-se do comércio.

Comportamento do Consumidor para Mowen (2010, p.3), é definido como o estudo das necessidades compradoras e dos processos de troca envolvidos na aquisição, no consumo e na disposição de mercadorias, serviços, experiências e ideias.

Além das variáveis acima citadas também será possível analisar quais os fatores de mercado que envolve esse cenário do comércio local tendo como variáveis os seguintes fatores: cultural, social, pessoal e psicológico. Também será

buscada qual a visão que as instituições já citadas como empresas, sindicatos, associação comercial têm sobre o comércio no âmbito geral.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

Há uma necessidade que se aborde esse tema pois existe uma indagação sobre o cenário atual do comércio local, uma vez que é possível observar que existem muitas variáveis que já não comportam mais para um comércio em uma cidade como Pato Branco, ou seja visões e ações arcaicas e retrógradas.

A cidade de Pato Branco com as características que possuem em Índice de desenvolvimento humano, renda percapita, bom nível de empregos, nota-se que tem um comércio bastante arcaico e que precisa ser melhorado.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 MIX DE MARKETING

Uma organização para estar no mercado competindo com seus produtos, precisa oferecer um produto que satisfaça as vontades ou desejos dos consumidores, oferecendo um produto diferenciado e com qualidade. Cobra cita quatro pontos principais para as empresas estarem competido no mercado:

**Produto:** Um produto ou serviço é dito certo ao consumo quando atende às necessidades e desejos de seus consumidores – alvo.

**Ponto:** A escolha do ponto para o produto ou serviço relaciona-se com a escolha do canal de distribuição, atacado, varejo ou distribuidor, transporte e Armazém.

**Preço:** Pode ser considerado, posto na fábrica; posto no cliente; atacadista, varejista ou distribuidor; líquido com desconto ou bruto sem desconto; desconto por quantidade, por condição de pagamento etc.

**Promoção:** O composto promocional do produto ou serviço compreende a publicidade, as relações públicas, a promoção de vendas, a venda pessoal e o merchandising (COBRA, 2007, p. 29).

Cada empresa tem um foco principal a ser seguido para a satisfação do cliente e até mesmo para obter o lucro da organização, seguindo o planejamento estratégico.

### 2.2 MARKETING DE SERVIÇOS

Este tópico tem por objetivo conceituar o Marketing de Serviços, apresentando sua importância tanto para o consumidor, como para a empresa.

O marketing de serviços é de certa forma muito complexo, dificultando a sua conceituação comum. Diariamente presta-se serviço ou recebe, dentro do nosso local de trabalho, nossa casa, faculdade e escolas que à interação com pessoas.

Mas nem sempre as pessoas se satisfazem com os serviços prestados, sendo com a qualidade e o valor oferecido. Segundo Lovelock,

Serviço é um ato ou desempenho que cria benefícios para clientes por meio de uma mudança desejada no – ou em nome do – destinatário do serviço. A parte da economia de uma nação representada por serviços de todos os

tipos, incluindo os oferecidos por organizações públicas e sem fins lucrativos. (LOVELOCK, 2006. p. 05).

Atualmente o setor de serviços tem crescido muito rápido, e assim gerando milhares de empregos as pessoas, oferecendo oportunidades de colocar em prática o serviço que desenvolve com mais facilidade e inovando para que tenham maior resultados, agregando valores diariamente ao serviço que executam.

Os serviços estão por toda parte no nosso dia-a-dia, dentro de nossa casa, no local de trabalho, um serviço religioso na igreja realizando serviços em diversas áreas e em diversos lugares.

Assim os empresários precisam do conhecimento e sensibilidade para colocar no mercado o serviço adequado, conforme expectativas dos clientes a dada situação mercadológica.

A importância das atividades de serviços na economia ocidental apresenta uma ciclicidade histórica interessante: elas existem, enquanto categoria de atividade econômica, desde a Grécia clássica (a importância dada pela sociedade grega à educação dos jovens é conhecida, mas a atividade de serviços em si tinha um papel econômico marginal, numa sociedade escravocrata e agrícola). Já na baixa Idade Média, os serviços de transporte de especiarias e tecidos através da Rota da Seda, que atravessava a Europa e o Oriente até a China, fizeram a riqueza de cidades-estado, como Veneza, chegando a ser a atividade economicamente mais importante de países inteiros, como Portugal e Holanda com suas companhias de navegação. (CORRÊA & CAON, 2002, p. 121).

### 2.3 QUALIDADE NO ATENDIMENTO E SERVIÇOS

Sabe-se que as necessidades e desejos de clientes são supridos não somente com os produtos ou bens físicos, mas em grande parte pelos serviços que acompanham o produto proporcionando uma enorme satisfação.

Conforme comenta Cobra,

Produtos ilegais, a preços semelhantes, podem ter volume de vendas desiguais? Sim, dependendo da qualidade do serviço que acompanha cada produto. E o fator diferenciador pode ser essência para se obterem vantagens competitivas. (COBRA, 1992, p. 390).

Portanto ter um bom produto só não basta, é preciso oferecer aos clientes e consumidores serviços de qualidade.

Com toda essa similaridade em qualidade, benefícios e preços, o que fará o cliente escolher o seu produto ou a sua empresa dentre outras? Pesquisas apontam

para a qualidade na prestação de serviços através do atendimento, esse sim será o diferencial que no futuro poderá fazer a diferença, poderá alavancar as vendas ou serviços de uma empresa ou excluí-la do mercado, pois uma empresa que não estiver comprometida, empenhada em satisfazer, surpreender seu ativo principal que é o seu cliente não terá suporte para permanecer no mercado.

Gonçalves (2012, p.1) destaca que:

Atualmente é indiscutível que a excelência no atendimento ao cliente é um dos maiores diferenciais competitivos do mercado e o fator principal para o crescimento das vendas e a evolução das empresas. Não existe empresa estabilizada que prospere e conquiste mercado sem clientes satisfeitos. Ainda assim, organizações de todos os portes persistem em atendê-los com desatenção. Consumidores mais maduros e exigentes com concorrência, a cada dia, mais acirrada é uma equação devastadora para as empresas que negligenciam o atender bem. Portanto, a maneira como uma empresa atende o seu Cliente pode ser a diferença entre obter sucesso ou fracassar nos negócios.

Parte importante para uma empresa é ter seus princípios e valores, ou seja, um perfil a ser seguido por todos colaboradores que fazem parte desta.

Seguindo nessa linha deve-se criar um padrão de “Profissional de Atendimento”, onde seus valores e princípios compartilhem aos objetivos e padrão da empresa, proporcionando o perfil ideal de atendimento aos seus clientes.

Como cita Coutinho,

A parte mais importante da prestação de serviços são as pessoas. Sem pessoal bem treinado, bem administrado e motivado, não há prestação de serviços com qualidade. As pessoas precisam estar integradas com o trabalho (principalmente conhecer e gostar do que fazem) e com a cultura da empresa. (COUTINHO, 1994, p.13).

Percebe-se que a atuação do profissional que será atendente é de grande importância para a organização, sendo que para ocupar tal posto alguns requisitos devem ser observados e avaliados no momento da contratação desse profissional. Por exemplo, se ele é comunicativo, empático, entusiasta, curioso, organizado. Esses são principais pontos a serem pesados na hora da escolha, pois podem fazer a diferença lá na frente. Também de suma importância é a empresa fazer sua parte, dando suporte para esse bom atendimento, proporcionando treinamento adequado ao seu pessoal, deixando-os informados e conhecedores de novas tecnologias, tendências e tudo que estiver relacionado ao seu contexto.

Outro quesito de grande relevância para o relacionamento entre a empresa e seus clientes, é manter um contato posterior ao fechamento de negócios, momento muito importante para saber se o produto ou serviço atendeu as expectativas do cliente e também para avaliar quanto ao atendimento oferecido ao cliente.

Qualidade, na definição de Araújo,

Busca pela perfeição com a finalidade de agradar clientes cada vez mais conscientes das facilidades de consumo e variedades de empresas a oferecer produtos e também serviços. Além disso, qualidade é a “filosofia em que a eliminação do chamado retrabalho [...] e a obsessão pelo ‘defeito zero’ são regras inafastáveis para as organizações que desejam permanência e lucro”. (ARAÚJO, 2001, p. 211).

É nesta base que os consumidores escolhem prestadores de serviços e, depois de serem atendidos, fazem uma comparação entre o serviço recebido e o serviço esperado. Caso o serviço percebido não venha a alcançar as expectativas, os consumidores, provavelmente, perderão o interesse por aquele fornecedor. Caso o serviço venha a atingir ou ultrapassar o nível daquilo que era esperado, os consumidores buscarão o fornecedor mais vezes.

De acordo com Kotler

Uma das principais formas de diferenciar uma empresa de serviços é oferecer uma qualidade superior à dos concorrentes. As empresas estão descobrindo que a qualidade nos serviços pode lhes dar uma vantagem competitiva, o que leva um aumento nas vendas e nos lucros. É preciso atender a expectativa de qualidade do cliente. (KOTLER 2001, 72).

O prestador de serviços necessita identificar as expectativas dos clientes alvo, no que diz respeito à qualidade de serviços. Apesar da maior qualidade resultar em maior satisfação do consumidor, provoca também custos mais elevados.

Assim, as expectativas dos consumidores se traduzem em padrões reais de julgamento da qualidade dos serviços. Fundamental para a que a organização possa assegurar-se de que o desempenho de seu serviço atenda ou exceda as expectativas dos consumidores compreendendo a natureza e os determinantes dos mesmos. Kotler (2001, p. 73) mencionam que, “entre as empresa de serviços mais bem administrados, destaca-se que as mesmas compartilham de virtudes que dizem respeito à qualidade de serviços”.

## 2.4 ATENDIMENTO E SATISFAÇÃO DO CLIENTE

O atendimento aos clientes envolve toda a organização. Conhecer as necessidades dos clientes é fundamental para prestar um bom atendimento. Se bem pensada, a maneira como consumidores são recebidos pode fazer o sucesso da loja. Caso contrário pode ser o motivo do fracasso. Antes de optar por uns estilos mais formais, informais, ou meio termo, há que se obter informações a respeito das vontades e hábitos dos consumidores e, principalmente, saber sobre as expectativas em relação ao produto e ao serviço oferecido.

Conhecer, ouvir e interagir com o cliente é dever de toda organização que quer prosperar, pois o cliente é o fator gerador de receitas e lucros. Conhecer as necessidades do cliente é vital para a permanência e crescimento da empresa no mercado.

Para Kotler,

O Marketing é a entrega de satisfação ao consumidor (satisfação das necessidades do cliente), sob a forma de lucro. O seu objetivo é atrair novos consumidores, prometendo-lhes valor superior, e manter os atuais. Clientes, concedendo-lhes satisfação. (KOTLER, 2000, p. 12).

Promover a satisfação do cliente é meta fundamental das organizações, conforme citado por Gordon (1998, p. 48), “o cliente, a pesquisa, o desenvolvimento e outras competências, deve ser o centro das estratégias de negócios”.

Para que haja a satisfação do consumidor, vários fatores devem ser levados em consideração, seguindo alguns critérios para a identificação dos mesmos como a qualidade, a garantia oferecida, a disponibilidade do produto, as instalações e o funcionamento.

## 2.5 GESTÃO DA QUALIDADE

A estrutura e funcionamento do processo de Gestão da Qualidade envolvem um conjunto de referenciais que direcionam todas as suas ações. “Os mais relevantes, referem-se à forma como se entende a qualidade, ou seja, o conceito de qualidade adotado em cada organização” (PALADINI, 2004, p. 20).

Assim, sendo a qualidade tão importante para a atuação de qualquer

organização, uma tarefa chave da função de operações deve ser garantir que ela proporcione bens e serviços de qualidade para seus consumidores internos e externos.

Labadessa et al (2012, p, 2) consideram que:

Qualidade no atendimento é algo que está presente no dia-a-dia de toda e qualquer empresa, seja qual for a sua área de atuação, ela desenvolve um papel importante em todo o ambiente organizacional e em inúmeros aspectos que estão ligados a vida das pessoas.

Segundo este autor, a qualidade no atendimento é a porta de entrada de uma empresa, onde a primeira impressão é a que fica.

Considerando-se o fato de que o termo qualidade é bem conhecido, e até mais do que isso, trata-se de uma palavra de domínio público e uso comum, passa a ser importante levar em conta, em sua definição técnica, dois aspectos fundamentais, segundo Paladini (2004, p. 29):

1. Qualquer que seja a definição proposta para a qualidade, espera-se que ela não contrarie a noção intuitiva que se tem sobre ela, isto é, o que já se sabe a respeito do assunto;
2. Como a questão da qualidade faz parte do dia-a-dia das pessoas, não se pode identificar e delimitar seu significado com precisão.

Dentre desse contexto, a Gestão da Qualidade não pode deixar de ter em vista que os funcionários da empresa, são antes de tudo, pessoas comuns, que recebem fora da fábrica carga considerável de informações e sofrem os mesmos impactos em termos da qualidade de produtos e serviços com qualquer consumidor.

A Gestão da Qualidade passa a ganhar importância uma vez que se considera que existe um processo natural de transferência de valores, hábitos e comportamentos do meio social externo para o interior das organizações. Por isso, quando uma pessoa tem na mente o conceito incorreto da qualidade, ela tende a transferi-lo para sua atividade produtiva.

A avaliação da qualidade sempre ocupou lugar relevante no gerenciamento das organizações, tanto pelo esforço para criar um modelo adequado para a Gestão da Qualidade inserida em ambientes competitivos, quanto pelo empenho para desenvolver estratégias que viabilizem o próprio processo de avaliação. (PALADINI, 2002).



Nos últimos anos, várias têm sido as abordagens conceituais empregadas para definir qualidade. Em geral, todas confluem para o ajuste do produto à demanda que pretende satisfazer.

## 2.6 CULTURA ORGANIZACIONAL

Segundo Schermerhorn (1999) *et al* a palavra *cultura* é bastante usada em comportamento Organizacional, é utilizada junto com o conceito de cultura organizacional. Os especialistas definem cultura como a forma aprendida e compartilhada de fazer as coisas em uma determinada sociedade, ou seja, a maneira pela qual as pessoas comem, vestem-se, cumprimentam-se e se tratam, como elas resolvem os problemas diários e assim por diante. “Nós não nascemos com uma cultura, e sim em uma sociedade que nos ensina a sua cultura. Como a cultura é compartilhada por pessoas, ela ajuda a definir os limites entre os grupos diferentes.” (SCHERMERHORN, 1999, p. 42).

Em toda a organização formal de cargos prescritos e relações estruturais encontra-se uma organização informal de regras, procedimentos e interligações não oficiais. Essa organização informal surge quando os funcionários realizam mudanças espontâneas, não autorizadas. À medida que esses ajustes alteram a maneira formal de proceder ao trabalho, surge uma cultura de atitudes e noções que passa a ser compartilhada entre colegas de trabalho.

Essa Cultura é um padrão de suposições básicas – inventadas, descobertas ou desenvolvidas [pelos membros de uma empresa] para lidar com problemas de adaptação externa e integração interna – que funcionaram com eficácia suficiente para serem consideradas válidas e, em seguida, ensinadas aos novos membros como maneira correta de perceber, pensar e sentir esses problemas. (WAGNER, 2003, p. 367).

O autor acrescenta que a cultura de uma organização é a maneira informal e compartilhada de perceber a vida e a participação na organização, que mantém seus membros unidos e influencia no que pensam sobre si mesmos e seu trabalho. Schermerhorn (1999) *et al* relata que para descrever melhor a cultura de uma organização, é necessário fazer uma análise mais profunda e não somente considerar os aspectos observáveis. Alguns pesquisadores consideram que valores comuns compartilhados formam a parte central da cultura organizacional, eles

ajudam a transformar as atividades rotineiras em ações efetivas e importantes, ligam os valores da associação aos valores da sociedade e podem ser uma fonte de grande importância na vantagem competitiva.

Segundo Fleury (1996), há vários caminhos para se desvendar a cultura de uma organização. Dentre eles destacam-se:

1. O Histórico das Organizações: o momento de criação de uma organização e sua inserção no contexto político e econômico da época propiciam o pano de fundo necessário para compreensão da natureza da organização, suas metas, seus objetivos. O fundador neste contexto tem um papel fundamental, pois ele detém a concepção global sobre o projeto da organização e tem o poder para estruturá-la, desenvolvê-la e tecer elementos simbólicos consistentes com esta visão.

2. O Processo de Socialização de Novos Membros: o momento de socialização é crucial para a reprodução do universo simbólico. É através das estratégias de integração do indivíduo à organização que os valores e comportamento vão sendo transmitidos e incorporados pelos novos membros. As estratégias mais usuais são os programas de treinamento e integração de novos funcionários. Os rituais de socialização desempenham ao mesmo tempo o papel de inclusão do indivíduo ao grupo e delimitação do processo de exclusão dos demais;

3. As Políticas de Recursos Humanos: as políticas de recursos humanos têm papel relevante no processo de construção de identidade da organização por serem as mediadoras da relação entre capital e trabalho. Analisando as políticas explícitas e principalmente as políticas implícitas de recursos humanos de uma organização é possível decifrar e interpretar os padrões culturais desta organização;

4. O Processo de Comunicação: a comunicação é um dos elementos essenciais no processo de criação, transmissão e cristalização do universo simbólico de uma organização. É preciso identificar os meios formais orais (contactos diretos, reuniões, telefonemas) e escritos (jornais, circulares) e os meios informais, como por exemplo, a "rádio-peão". O mapeamento dos meios permite o desvendar das relações entre categorias, grupos e áreas da organização;

5. A Organização do Processo de Trabalho: a análise da organização do processo de trabalho em sua componente tecnológica e em sua componente social, como forma de gestão da força de trabalho, possibilita a identificação das categorias presentes na relação de trabalho. Assim, ela é importante para desvendar aspectos formadores da identidade organizacional, além de fornecer o referencial para se

decifrar a dimensão político-constructiva do elemento simbólico. Ou seja, para se questionar como elementos simbólicos ocultam ou instrumentalizam relações de poder é preciso rebater a análise para o plano concreto das relações entre os agentes no processo de trabalho;

## 2.7 CULTURA DA EMPRESA FAMILIAR

A marca de seu fundador freqüentemente é óbvia na empresa familiar. O fundador pode enfatizar valores que se tornam partes dos princípios da família e dos negócios. As observações desses valores, tornam-se, um fator de orgulho para a família. Evidentemente, o fundador não pode meramente impor seus valores a organização.

O fundador, por exemplo, pode desenvolver os negócios apegando-se as necessidades do cliente de uma forma especial. O serviço ao cliente se torna um princípio orientador para os negócios, e as suas implicações podem ser passadas adiante para ilustrar medidas extremas adotadas pelo fundador para satisfazer as necessidades dos clientes. Qualquer negócio opera de acordo com algum conjunto de valores, claramente, enfatizado pela família fundadora.

Além de considerar a cultura uma coleção de valores e práticas individuais, podemos ainda olhar para ela como o arranjo de tais valores e práticas dentro de padrões culturais. Isso significa que qualquer empresa familiar tem um agrupamento de crença e comportamentos que a torna semelhantes a outras empresas familiares, mas também se distingue das demais. Ao examinar cuidadosamente o padrão cultural de uma empresa familiar específica, portanto podemos ser capazes de reconhecê-lo um tipo específico de cultura encontrado em muitas empresas familiares (LEONE, 1992, p. 90).

Segundo o autor, uma configuração cultural comum inclui uma cultura empresarial paternalista, uma cultura de família patriarcal e um conselho de diretores que apenas oficializa as decisões já tomadas. Para simplificar, isso significa que as relações familiares são mais importantes que a habilidade profissional, que o fundador é o chefe inquestionável do clã e que o conselho apóia automaticamente as decisões do fundador.

Criar uma empresa familiar envolve questões como produzir mais e melhor, gerar empregos e espaços geográficos e proteger o meio ambiente, gerar um

ambiente de bem estar e felicidade individual e coletiva, isso significa focar os atores locais como os verdadeiros promotores da agricultura familiar.

Apesar de historicamente a agricultura familiar ter sido sempre preferida em favor da grande agricultura empresarial, tem um papel importante na oferta de produtos e na geração de ocupações produtivas. Como esses agricultores residem em seus estabelecimentos ou em aglomerados próximos, dados este comprovados através de entrevistas e amostragem, seu fortalecimento econômico tem impacto imediato ao nível local, com aumento da oferta e demanda por outros produtos agrícolas, industriais ou de serviços.

Pensar em construir a agricultura familiar requer uma árdua e desafiadora tarefa, envolvendo a maior amplitude de atores e segmentos da sociedade em que estamos inseridos.

Para Leone (1992) A Empresa familiar é aquela em que a consideração da sucessão da diretoria esta ligada ao fator hereditário e onde os valores institucionais da firma identificam-se com um sobrenome de família ou com a figura de um fundador. Para ser chamada de empresa familiar deverá ter a participação de um membro da família, os familiares deverão estar presentes na direção e possuírem um vínculo com a propriedade.

### 3. METODOLOGIA

Diante da atual conjuntura competitiva dos mercados, abordamos as questões da satisfação e atendimento no comércio de Pato Branco - PR. Nesse aspecto, a cada dia, muitas empresas empreendedoras têm procurado oferecer para sua clientela, melhores formas de interação, atendendo suas expectativas, customizando cada situação, surpreendendo com soluções integradas, otimizando processos e tratando-os com profissionalismo.

Essa visão empreendedora tem sido considerada um fator diferencial e uma das estratégias mais importantes para a competitividade empresarial envoltas de rápidas transformações mercadológicas, fortalecendo o crescimento sustentável nas organizações modernas, porque mais do que conquistar a confiança dos consumidores, um dos grandes desafios da empresa é manter a credibilidade adquirida ao longo do tempo.

O atendimento é essencial para que a empresa se destaque e alcance os resultados esperado junto a sua meta, bem como atender bem os clientes de maneira simples, desde que haja uma boa comunicação entre o consumidor e o fornecedor.

Tem como objetivo geral analisar a qualidade no atendimento no comércio local da cidade de Pato Branco – PR. Para isso, o estudo inicialmente destaca:

Contribuir para o avanço na melhoria contínua das estratégias organizacionais, sendo disponibilizado aos clientes um meio de interação com a finalidade de conhecer os anseios e expectativas dos mesmos e desenvolver uma cultura de planejamento com foco no cliente.

A importância em investir na capacitação dos funcionários aumentando suas especializações para desenvolver as tarefas com qualidade e satisfação junto ao cliente.

A pesquisa foi desenvolvida no município de Pato Branco – PR junto ao comércio local totalizando 25 empresas que aceitaram fazer parte da pesquisa.

A aplicação de métodos qualitativos neste trabalho tem como objetivo fazer com que os entrevistados pensem livremente sobre o tema, objetivo e conceito explorado.

Segundo Bogdan e Biklen (1994, p. 11) referem-se a abordagem qualitativa como "uma metodologia de investigação que enfatiza a descrição, a indução, a teoria fundamentada e o estudo das percepções pessoais".

Com a aplicação de métodos quantitativos torna-se possível estabelecer as prováveis causas a que estão submetidos os objetos de estudo, assim como descrever em detalhes os padrões de ocorrências dos eventos observados, permitindo abordar uma grande variedade de informações com um mesmo entrevistado.

A pesquisa quantitativa envolve a obtenção de dados descritivos e preocupa-se em expor a perspectiva dos participantes quanto ao atendimento prestado.

O resultado do questionário será tabulado e apresentado na forma de relatório descritivo no decorrer desse trabalho, sendo que as respostas serão analisadas, comparadas e transformadas em sugestões a serem explanadas aos empresários para que possam deter das informações e realizarem os devidos ajustes em seu atendimento, produtos e serviços prestados.

Para o aumento do conhecimento e ao desenvolvimento tanto das pesquisas quanto na construção desse trabalho, buscaram-se autores bibliográficos, sites, artigos, livros na área específica.

Segundo Gil (2002, p.44) "ela é desenvolvida com base em materiais só elaborados constituído principalmente de livros e artigos científicos, possibilita a rápida obtenção das informações requeridas".

Sendo assim a pesquisa bibliográfica deve oferecer uma imensa fonte de informações, proporcionando conhecimentos científico e técnicos.

Com o desenvolvimento deste trabalho pretendo obter um reconhecimento em minha vida profissional e acadêmica, expondo os exemplos de possíveis soluções relatadas no desenvolvimento do questionário aos diretores das empresas onde a mesma pode acatar e haver um crescimento de grandes proporções, com reconhecimento pelas informações prestadas.

## 4 ESTUDO DE CASO

### 4.1 APRESENTAÇÃO DA PESQUISA DE CAMPO

Este capítulo tem como objetivo apresentar e discutir as informações coletadas junto a 25 empresas selecionadas do comércio local da cidade de Pato Branco por meio de um questionário contendo cinco questões fechadas que buscaram identificar sua percepção em relação a qualidade no atendimento do comércio.

### 4.2 A PESQUISA

Aplicou-se um questionário na cidade de Pato Branco aos empresários do comércio, Banco do Brasil, Sindicato do Comércio de Pato Branco e Associação Comercial, a fim de conhecer com maior qualidade e precisão a visão dos mesmos sobre o tema proposto, quais suas dificuldades em relação ao atendimento, os pontos fortes, pontos fracos enfim as possíveis variáveis que se tem a melhorar, entre outros.

Dentre os que participaram da pesquisa respondendo ao questionário aplicado estão: empresários do ramo de confecção feminina, confecção infantil, loja de calçados, assessoria pecuária, pizzaria, empresa de próteses dentárias, escritório de designer de interiores, loja de decoração, supermercados, restaurante além da participação de um consumidor e também docente universitário de vendas e varejo numa instituição de ensino na cidade.

Um dos problemas mais evidentes e citados na pesquisa foi à questão das empresas familiares que segundo Donnely (1987, p. 34), empresa familiar é quando há envolvimento de dois ou mais membros de uma família na vida e no funcionamento dessa empresa.

Segundo a diretora de serviços Luciane (Sindicato Patronal do Comércio Varejista de Pato Branco e região Sudoeste) o SINDI comércio; o comércio pato-branquense tem muito a melhorar e se modernizar, porém através do sindicato é possível observar que um dos grandes empecilhos dessas melhorias serem alcançadas é o fato de se ter muitas lojas, comércio em geral que ainda são empresas familiares e que vêm com um histórico arcaico, antigo dos armazéns,

onde não possuíam qualidade no atendimento e também nos produtos, seguindo a ideia de quase um mercadão, e apesar de estarmos em pleno século 21, essas empresas resistem muito a mudanças em especial o horário do almoço, que na visão dos próprios proprietários não há necessidade “disto”.

Foram 25 empresas que participaram desta pesquisa onde se conhecia o ramo de atividade, número de funcionários da empresa, nível de qualidade no atendimento, flexibilidade nos horários, bem como a visão dos empresários no comércio em geral de Pato Branco.

No geral as deficiências do comércio de Pato Branco esta fortemente ligada a “cultura” da região, no corpo empresarial de que a questão com horários flexíveis por exemplo não é relevante, nem tão pouco prejudica seu negócio estando fechado em horários que são considerados normalmente horários de “pico” nas vendas.

Há uma cultura no comércio de Pato Branco de que o funcionário precisa de repouso e descanso e que por este motivo as lojas no geral não ficam abertas em horários de almoço, entre outros horários de pico, mesmo considerando a possibilidade de rodízios de funcionários, horários alternativos para descanso, há uma “mentalidade retrógrada” além de junto a isso se ter uma força sindical dos empregados muito forte na região, o que impede muita melhoria.

Baseado na pesquisa de campo realizada também é possível verificar com relação a qualidade de atendimento que existe duas variáveis bastante complexas; a falta de funcionários no mercado por conta da cidade ter muitos outros postos nas indústrias, fábricas, e a baixa remuneração salarial que causa desmotivação dos mesmos se qualificarem se preparem para as funções relacionadas as vendas; além também de ser possível observar que os próprios administradores, proprietários do comércio não veem necessidade dessa qualificação.

Destacando-se aqui a importância do treinamento para os funcionários. Porém, uma dificuldade muito comum a um grande número de organizações é o fato de muitos profissionais responsáveis por áreas de treinamento nas empresas procurar desenvolver metodologias e técnicas em um contexto que não envolve os clientes de seus projetos. Isso significa nem sempre preocupar-se com conhecimentos que apresentem resultados práticos para a organização, e isso, pelo menos no sentido empresarial, não faz sentido algum.

A capacitação profissional sempre foi um problema crucial da gestão de empresas e uma questão relevante nas ciências comportamentais (COBRA, 1992).



A conceituação de treinamento apresenta significados diferentes. Antigamente, alguns especialistas em RH consideravam o treinamento um meio para adequar cada pessoa ao seu cargo e desenvolver a força de trabalho da organização a partir dos cargos ocupados. Mais recentemente, passou-se a ampliar o conceito, considerando o treinamento um meio para alavancar o desempenho no cargo. Quase sempre o treinamento tem sido entendido como o processo pelo qual a pessoa é preparada para desempenhar de maneira excelente as tarefas específicas do cargo que deve ocupar.

Para se estimular outras pessoas é necessário criar um ambiente produtivo, estabelecer um contrato psicológico, ou seja, estabelecer expectativas de responsabilidade e se ter claro entre os colaboradores e supervisores que o sucesso da equipe depende de cada membro, quando se divide as tarefas e se determina o prazo para que ela seja realizada é de responsabilidade de cada membro fazer o melhor.

Algumas empresas investem no desenvolvimento, no aperfeiçoamento e no treinamento constante das pessoas, transformando seus departamentos de treinamento em algo muito maior do que um simples centro de formação, pois têm como missão o propósito de ensinar a ensinar. Acreditam que a formação é uma responsabilidade de todas as pessoas que têm sob sua supervisão algum funcionário e que essas pessoas devem se tornar multiplicadoras do conhecimento. Isso significa acreditar que cada chefe ou qualquer pessoa que tenha subordinados é um treinador, um comunicador ou um informador.

O gestor deve permitir que os colaboradores desenvolvam as suas habilidades, tornando-se mais valiosos para a empresa e dar condições para que essas habilidades sejam efetivamente aplicadas ao conteúdo dos cargos e tarefas executadas, é um outro caminho que deve ser seguido com o objetivo de manter a motivação sempre presente entre seus colaboradores.

### 4.3 PARECER E SUGESTÕES

Após a realização desta pesquisa foi possível observar que muitos paradigmas há no comércio de Pato Branco, e que isso este estreitamente ligado á cultura da região, ao índice de empresas familiares que não possuem disponibilidade para mudanças e melhorias.

Também é válido citar que apesar da força sindical ter uma importante parcela de contribuição na flexibilidade de horários de atendimento, além da cultura da região de que isso ainda não se faz necessário na cidade de Pato Branco, como a falta de capacitação em vendas.

Assim sendo sugere-se que os empresários da cidade, busquem saber de seu próprio cliente quais seus pareceres, dificuldades, e melhorias que gostariam que fossem executadas.

Necessita-se que haja uma atenção desses empresários em profissionalizar mais sua administração, ou seja, colocar mais pessoas capacitadas na gestão de seu negócio, para que o mesmo melhore em todos os aspectos empresariais; nas vendas, no atendimento, na qualidade de atendimento e por fim seu faturamento mensal, e até mesmo anual, pois com uma boa gestão a empresa passará a faturar mais.

Como já citado anteriormente percebe-se também há real necessidade que as empresas, juntos aos sindicatos, governo municipal também execute mais as ferramentas de marketing, focando assim na qualidade, no mix de marketing. Conscientizarem-se que se deve haver um forte planejamento estratégico, uma empresa competitiva e com diferenciais se faz necessário para a sobrevivência e sucesso dos mesmos.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conclui-se que este trabalho alcançou-se aquilo que se buscava que era entender melhor como funciona o comércio local na atualidade.

O tema escolhido para a evolução desta pesquisa foi o comércio de pato branco, conhecer suas características, histórico, perfil do empresário, enfim analisá-lo por completo. Após esta escolha apresentou-se a problemática que envolve o comércio, baseado em informações do município, quanto ao número de habitantes, a renda per capita, destaque na região e estado do Paraná, além de também ser uma cidade com quatro universidades, ou seja, Pato Branco tendo tantas variáveis positivas e sendo uma cidade com boa qualidade de vida porque temos as lojas, supermercados, com tantas restrições em horários, atendimento? Porque não se tem uma expectativa melhor com relação a nossa região e um comércio melhor?

Nos objetivos procurou-se entender através da pesquisa de campo e também referencial teórico qual nível de vendas, e qualidade a cidade esta, buscando assim maior número de dados e informação possível.

Com relação ao estudo de caso apresentado pode-se observar que muito precisa ser mudado, obstáculos a vencer, paradigmas a serem quebrados, enfim, se faz necessário que os empresários se conscientizem que é preciso um bom planejamento estratégico, envolvendo todo o comércio para que atual realidade melhore. Segundo a literatura consultada o marketing nada mais é do que compreender o que o consumidor deseja quais suas necessidades e sempre ir em busca de atendê-los com mais eficácia e qualidade possível, além também de se entender que o valor pago por um cliente não consiste apenas ao dinheiro, de quanto custa o produto somente mas sim na confiabilidade, rapidez e agilidade.

O Mix de Marketing também foi mencionado por ser uma importante ferramenta até mesmo para um bom planejamento estratégico, com os 4 P's é possível entender com melhor exatidão as variáveis que envolvem o produto, preço, ponto e promoção de um negócio.

Já a qualidade que também foi pesquisada, envolvendo a qualidade total, de serviços, de produtos, de atendimento é uma variável que precisa ser trabalhada.

A partir dos referenciais teóricos foi possível verificar que no geral, as empresas da cidade ainda precisam se adequar ao seu público alvo, se

profissionalizarem melhor e visualizarem a necessidade que se tem nos dias atuais de que é preciso fazer o melhor pelo seu cliente, pelo seu negócio.

Os empresários que participaram da pesquisa até reconhecem a necessidade do planejamento estratégico, da qualidade total, das ferramentas de administração e marketing e que podem ser aplicadas, porém longe de estarem preocupados o necessário.

Baseado nisso percebeu-se a satisfação do cliente depende do desempenho do produto percebido com relação ao valor relativo às expectativas do comprador, se o cliente está intimamente ligado à qualidade, tendo esta variável um importante peso no sucesso empresarial.

Um ponto identificado na pesquisa foi o fato da cidade de Pato Branco ter muitas empresas familiares e isso acaba dificultando um pouco a inserção de melhorias, pois os empresários não têm a cultura de contratar administradores ou consultores administrativos para assessoria na empresa.

A vista disso, conclui-se que a interposição dos interesses da família e dos negócios dificulta o processo gerencial na empresa familiar. Considerando-se, por exemplo, uma sessão de revisão de desempenho entre um pai, chefe e um filho subordinado. Mesmo com empregados que não são da família, as discussões de revisão de desempenho podem ser campos minados potenciais. As relações familiares aumentam consideravelmente a complexidade do processo de revisão.

Este estudo não se encerra por si mesmo, mas deixa espaço para pesquisadores que tiverem interesse em outras áreas de estudo, para que continuem em busca não só de expandir o estudo, mas também de apresentar a importância da qualidade no atendimento e principalmente a satisfação do cliente para o bom andamento das atividades empresariais. Assim para a o comércio local de Pato Branco - PR este trabalho representa um marco mostrando a opinião do pato-branquense em relação ao atendimento no comércio.

Partindo-se dessas considerações entende-se que os objetivos propostos por esta pesquisa tenham sido alcançados, e que a pesquisa deva continuar, sendo feita uma contínua reavaliação de satisfação dos clientes do comércio local, sendo que assim podem ser detectados novos fatores que possam trazer resultados negativos ou positivos para os empresários, ou até mesmo para descobrir o que realmente traz satisfação para o cliente.

Destaca-se que profissionais e empresas precisam contar, não apenas com uma comunicação integrada de marketing, mas também de negociação e venda. E não são apenas os profissionais da área comercial que podem vender: todo colaborador é um comunicador em potencial para vender a marca e imagem da empresa, além de seus produtos e serviços.

Tornou-se bastante evidente que a força sindical, a cultura da região e as empresas serem em sua maioria familiares são fatores responsáveis pelo atual cenário, e que isso leva-se tempo para mudar; terem a consciência que Pato Branco é uma cidade prospera, com muitos pontos a seu favor para que se tenha um comércio ideal e de sucesso, modernizado, focando principalmente na qualidade. Quando se buscar essas variáveis terá um retorno muito positivo a todos, incluindo não somente os proprietários que perceberão as melhorias até mesmo no rendimento do seu negócio, no aumento de suas vendas, mas também empregados serão beneficiados, governo municipal e o mais importante; consumidor final.

Por fim conclui-se que fora bastante válido a realização dessa pesquisa, uma vez que existem pontos importantes que foram citados e que se tem grande valia para a execução futura de um planejamento estratégico baseado nesse estudo.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, S. **Cliente, eu não vivo sem você**: o que você não pode deixar de saber sobre a qualidade em serviços e clientes. Salvador/BA: casa da qualidade, 1995.

ARAUJO, Luis César G. **Tecnologias de Gestão Organizacional**. 1.a. Ed. São Paulo: Atlas, 2001.

BAMOSSY, E. **Princípios de marketing**: uma perspectiva global. São Paulo Makron Books, 1995.

COBRA, M. **Administração de Vendas**. São Paulo: Editora Atlas, 2003.

COBRA, M. **Administração em Marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

COBRA, M. **Marketing de serviços – Conceitos e Estratégias**: São Paulo: Atlas, 2007

COBRA, M. **Marketing de serviços**. São Paulo, Cobra: 2007.

CORRÊA, H. L.; CAON, M. **Gestão de Serviços**. São Paulo: Atlas, 2002.

COUTINHO, Luciano G; FERRAZ João Carlos Ferraz. **Estudo da Competitividade da indústria brasileira**. Campinas. SP: Papyrus, 1994.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, I. **Introdução á teoria geral da administração**. 6.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

CHIAVENATO, I. **Teoria Geral da Administração**. 6º ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001

DESATNICK, Robert L.; DETZEL, Denis H. **Gerenciar bem é manter o cliente**. São Paulo: Pioneira, 1995.

DONNELLEY, R. G. **A empresa Familiar**. Biblioteca Harvard, Ed. TEC. Ltda, abr. 1987.

ETZEL, F. **Qualidade na comunicação: ferramenta estratégica para encantamento do cliente**. Salvador, BA: Casa da qualidade, 1994.

FERREIRA, A. B. H. In. **Mini Aurélio**: Século XXI. 5.ed. Rio de Janeiro: Fronteira, 1999.

GIANESI, Irineu, G. N.; CORRÊA, Henrique, Luiz. **Administração Estratégica de Serviços**. 3º ed. São Paulo: Atlas, 1994.

GIL, Antonio Carlos. **COMO ELABORAR PROJETOS DE PESQUISA**. 4ª Ed. Atlas 2002.

GONÇAVES, Albírio. Excelência no atendimento: atraindo, convertendo e fidelizando clientes. (2012). Disponível em: <file:///C:/Users/IDEAL/Downloads/Canal%20Executivo%20-%20Artigos.htm> Acesso em: 01 de dezembro de 2012.

GRÓNROOS, C. **Marketing**: Gerenciamento e serviços: a competição por serviços na hora da verdade. 6ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

HOFFMAN, K. D.; BATESON, J. E. G. **Princípios de Marketing de Serviços: conceitos, estratégias e casos**. Tradução da 2 ed. Norte-Americana. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**. Análise, Planejamento, Implementação e Controle. 5º edição, São Paulo: Atlas, 2004.

KOTLER, P. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. São Paulo: Atlas, 1993.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, P. **Conquistando clientes, mantendo-os e aumentando sua fidelidade. In: Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados**. São Paulo: Futura, 1999.

KOTLER, P. **Princípios de Marketing**. São Paulo. Prentice Hall, 2001.

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

KOTLER, Philip. ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. Rio de Janeiro. LTC Editora, 1995.

LABADESSA, Aparecido Silvério; LABADESSA, Luciene A. Suzi.; Oliveira, Luciana Jardim. A Importância da Qualidade no Atendimento ao Cliente: Um Estudo Bibliográfico. (2012). Disponível em: [www.fiar.com.br/.../1310154563A\\_IMPORTANCIA\\_DA\\_QUALIDA...](http://www.fiar.com.br/.../1310154563A_IMPORTANCIA_DA_QUALIDA...) Acesso em: 01 de dezembro de 2012.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisa; amostragem e técnicas de pesquisa; elaboração, análise e interpretação de dados**. 5. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2003.

LAS CASAS, A. **Marketing de Varejo**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

LEONE, S. A **empresa familiar** começou a ser muito estudada a partir da década de 90, 1992. Disponível em: [www.jornalcana.com.br](http://www.jornalcana.com.br) acesso em: 20/11/2012.

LOVELOCK, Christopher e WRIGHT, Lauren. **Serviços Marketing e Gestão**. São Paulo, SP: Saraiva, 2006.

SCHERMERHORN, Jr. John R. **Fundamentos de Comportamento organizacional**. James G. Hunt, Richard N. Osborn. 2º ed. Porto Alegre: Bookman 1999.

SCHERMERHORN, Jr. John R. **Fundamentos de Comportamento organizacional**. James G. Hunt, Richard N. Osborn. 2º ed. Porto Alegre: Bookman 1999.

SOUZA, Geraldo Vieira. Cultura e valores organizacionais. In **Revista Brasil de Administração**. Ano XIII, set. 2003.

WAGNER III. John A. – **Comportamento Organizacional**. John R. Hollenbeck. São Paulo: Saraiva 2003.



## APÊNDICES

**APÊNDICE A – QUESTIONARIO - COMÉRCIO DE PATO BRANCO****Ramo do Negócio:****Tempo de Empresa:****1) Quantos Funcionários possui esta empresa?** Até 10                       acima de 10                       acima de 30**2) Como é a rotatividade de pessoas dentro da organização?** Alta                       Normal                       Baixa**3) Como é nesta empresa a variável QUALIDADE NO ATENDIMENTO.** Ótima, atendemos com qualidade total, com clientes sempre muito satisfeitos. Boa, Temos qualidade no atendimento , porem precisamos melhorar. Baixa, Apesar de sabermos da importância da mesma, ainda não focamos nisso.**4) Na sua visão Empresarial; você considera como o comércio de Pato Branco em um âmbito geral?** Ótimo, estamos em um nível ideal e necessário para o porte da cidade. Bom, porém existem algumas variáveis que precisamos melhorar e nos atualizar. Outro.

**JUSTIFIQUE** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

- 5) A questão “ Flexibilidade nos Horários “ como por exemplo, horários do almoço que as lojas fecham , onde poderia existir rodizio de funcionários ,horários de fim de semana e de feriados mais prolongados, e um problema a ser considerado? Há necessidade que isso seja melhorado?

Sim

Não

- 6) Considerações Finais:

Caso haja alguma observação a ser considerada que não foi citada anteriormente, por gentileza , de o seu parecer aqui, isso contribuirá muito para a conclusão de nossa pesquisa.