



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

Curso de Graduação em Administração a distância

JOSÉ CARLOS BARBOSA DE CARVALHO

**A NECESSIDADE DE INVESTIMENTO EM T&D NO
COMÉRCIO VAREJISTA DA CIDADE DE RIO BRANCO
PARA ATENDER A SATISFAÇÃO DO CLIENTE**

Brasília – DF

2011

JOSÉ CARLOS BARBOSA DE CARVALHO

**A NECESSIDADE DE INVESTIMENTO EM T&D NO
COMÉRCIO VAREJISTA DA CIDADE DE RIO BRANCO
PARA ATENDER A SATISFAÇÃO DO CLIENTE**

Monografia apresentada a Universidade de Brasília (UnB) como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Marcos Ozorio de Almeida

Brasília – DF

2011

Carvalho, José Carlos Barbosa de.

As necessidades de Treinamento e Desenvolvimento no comércio varejista da cidade de Rio Branco para atender a satisfação do cliente / José Carlos Barbosa de Carvalho – Rio Branco, 2111.

35 f.: il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração - EaD, 2011.

Orientador: Prof. Esp. Marcos Ozorio de Almeida, Departamento de Administração.

1. Treinamento e Desenvolvimento. 2. Comércio Varejista do bairro Centro de Rio Branco. 3. Gestão de Pessoas.

JOSÉ CARLOS BARBOSA DE CARVALHO

**A NECESSIDADE DE INVESTIMENTO EM T&D NO
COMÉRCIO VAREJISTA DA CIDADE DE RIO BRANCO
PARA ATENDER A SATISFAÇÃO DO CLIENTE**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do aluno.

José Carlos Barbosa de Carvalho

Esp. Marcos Ozório de Almeida
Professor-Orientador

Esp. Marcos Ozório de Almeida
Professor-Examinador

Suzanna Dourado
Professor-Examinador

Brasília, 03 de dezembro de 2011

Dedico esta monografia ao autor da vida e criador do
céu e da terra – Deus

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao autor da vida – Deus, que me livrou de graves consequências, depois de dois graves acidentes de motocicleta.

À tutora Alessandra Lisboa, que interviu como um verdadeiro anjo para que eu não desistisse; pela sua grandeza humana e competência como tutora e como modelo de pessoa para minha vida.

Às meus amigos de curso, Ladislau e sua esposa Alyssandra, por estarem sempre colaborando comigo nas tarefas das disciplinas, e pelo apoio psicológico durante a fase do meu acidente.

À minha fiel e amiga esposa, Leyla Cristina, pelo apoio nos momentos mais difíceis da minha vida, sem a qual, também, não teria chegado ao fim dessa jornada.

“O mais importante ingrediente na fórmula do sucesso é saber como lidar com as pessoas.”

Theodore Roosevelt

RESUMO

Esta monografia aborda sobre a necessidade da implantação de Treinamento e Desenvolvimento no comércio varejista de Rio Branco-AC, tomando como amostra o bairro Centro. Os clientes estão mais informados e exigentes. As empresas precisam conquistar novos clientes e preservar aqueles que já possuem. A proposta pretende demonstrar, através de pesquisa qualitativa e quantitativa que o comércio varejista riobranquense não está plenamente preparado atender a clientela de modo satisfatória a manter a fidelização do cliente, necessitando capacitar seus colaboradores, através de programas de T&D para elevar o nível de satisfação do cliente. A pesquisa foi realizada através de entrevistas com formulários de perguntas fechadas, revelando a insatisfação da maioria dos consumidores ao receber atendimento de vendedores e/ou consultores de venda, bem como na grafia e fidelidade na emissão de nota fiscal emitida à mão no comércio varejista do Centro da cidade. Os programas de T&D - Treinamento e Desenvolvimento são desenvolvidos pela área de Administração de Recursos Humanos e tem como objetivo aperfeiçoar o nível de qualidade dos serviços, visando atingir os objetivos da organização por meio do desempenho eficaz de todos os colaboradores. Sem investimentos em Treinamento e Desenvolvimento a organização perde poder competitivo frente aos concorrentes que podem oferecer melhor qualidade de atendimento. Os vendedores representam a organização e atuam diretamente com os clientes, a fonte de lucro e crescimento da organização. Apesar de gastarem milhões de reais para atrair consumidores, pesquisas indicam que as organizações perdem 66% de seus clientes devido a mau atendimento. Um cliente muito satisfeito com o atendimento não guarda lembranças negativas em sua memória, e não cria restrições para retornar à organização para uma recompra. T&D não se configura uma despesa, mas um investimento a médio e longo prazo.

Palavras-chave: Comércio Varejista. Investimento. Treinamento.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ARA – Administração de Recursos Humanos

GP – Gestão de Pessoas

T&D – Treinamento e Desenvolvimento

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
1.1	Contextualização.....	12
1.2	Formulação do problema	12
1.3	Objetivo Geral	13
1.4	Objetivos Específicos.....	13
1.5	Justificativa.....	13
2	REFERENCIAL TEÓRICO	15
2.1	Administração	15
2.1.1	Administração e administradores	16
2.1.2	Cinco operações básicas do administrador	17
2.2	Marketing:	18
2.2.1	O que é Marketing?.....	20
2.2.2	Quanto custa um novo cliente?.....	20
2.2.3	Por que se perde um cliente?	21
2.3	Administração de Recursos Humanos:	23
2.3.1	Treinamento e Desenvolvimento.....	25
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	27
3.1	Tipo e descrição geral da pesquisa.....	27
3.1.1	Características da cidade de Rio Branco	28
3.2	População e amostra	28
3.3	Caracterização dos instrumentos de pesquisa.....	29
3.4	Procedimentos de coleta e de análise de dados.....	29
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	32
	REFERÊNCIAS	34

1 INTRODUÇÃO

Com a velocidade da informação, a implantação do *e-commerce*, os avanços tecnológicos e inovações produzidas até os dias atuais, a competitividade tornou-se uma questão de sobrevivência. A corrida pela conquista de mercados e a concorrência força as organizações a reavaliarem suas estratégias na área de Gestão de Pessoas com o objetivo de melhorar a qualidade do atendimento ao cliente, elevando o desempenho de seus colaboradores.

Diante dessa acirrada concorrência emerge uma nova clientela, mais informada e consciente, seletiva e ávida por melhores produtos e/ou serviços. Para atender essas demandas e serem competitivas as organizações precisam, entre outras coisas, investir em T&D - Treinamento e Desenvolvimento de seus colaboradores, com praticas de gestão de qualidade voltada para a satisfação de clientes, de maneira a alcançar com eficácia os objetivos propostos no planejamento estratégico. O desempenho eficaz dos colaboradores corrobora para aumentar a produtividade, tornando as organizações mais competitivas para conquistar mercados e crescer.

“Os programa de Treinamento são destinados a manter e a melhorar o desempenho no trabalho atual, enquanto os programas de desenvolvimento buscam desenvolver habilidades para trabalhos futuros.” (STONER&FREEMAN, 1999, p.286)

A sociedade evoluiu com a introdução de novas tecnologias de gestão e inúmeras inovações. Os programas de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) precisam adaptar-se a demanda atual, com treinamento específico na área de atuação da organização e, sobretudo, na qualidade de atendimento ao cliente. Para a empresa privada, a competitividade é uma questão de sobrevivência e para isso, entre outras coisas, precisa treinar muito bem o seu quadro de colaboradores para desempenhar sua função de maneira eficiente e eficaz, desenvolvendo um relacionamento agradável e atrativo com os consumidores. Um cliente insatisfeito com o atendimento provavelmente irá procurar outras organizações que possam lhe atender satisfatoriamente; um atendimento agradável é uma das diversas maneiras

de conquistar e atrair novos clientes, mantendo as empresas competitivas no mercado e gerando riquezas.

A maneira de a organização mensurar o índice de satisfação de clientes é através de pesquisas direta com aplicação de formulários; a partir dessa mensuração as deficiências serão detectadas para poder implantar programas de capacitação com práticas de T&D dos colaboradores.

1.1 Contextualização

As organizações precisam acompanhar a evolução da sociedade com aprimoramento contínuo em qualidade total. Os consumidores buscam diferencial em cada organização antes de efetuar uma transação. Essa nova classe de consumidores cria demanda por pessoas com competências transversais para enfrentar as dificuldades surgidas diante da concorrência. Nesse contexto surgem novos caminhos para a aprendizagem que as organizações precisam trilhar para se tornarem competitivas, e os programas de Treinamento e Desenvolvimento darão suporte necessário às organizações.

1.2 Formulação do problema

As organizações estão preparadas para atender de maneira adequada e satisfatória às necessidades dos consumidores? Os vendedores e/ou consultores de venda estão treinados e preparados para atuarem em sintonia com os objetivos propostos na missão da organização?

Durante alguns anos foi percebida uma deficiência no atendimento dos estabelecimentos comerciais de Rio Branco, tanto na emissão escrita da nota fiscal como na qualidade do atendimento aos clientes. Houve diversas oportunidades de se observar consumidores descontentes e reclamarem do tipo de atendimento recebido. Diante desses problemas surgiu, então, a indagação: As empresas de Rio Branco aplicam parte do seu faturamento para investir em T&D – Treinamento e Desenvolvimento de seus colaboradores?

A FECOMÉRCIO foi consultada para saber se havia alguma pesquisa que medisse o índice de satisfação de clientes, mas nada foi encontrado. Diante desses fatos constatou-se a enorme necessidade das empresas de comércio varejista investir em programas de Treinamento e Desenvolvimento de maneira a capacitar seus colaboradores para um melhor desempenho de suas funções visando atender de maneira satisfatória aos clientes.

1.3 Objetivo Geral

Essa pesquisa tem como objeto mensurar o grau de satisfação de clientes, tanto na qualidade do atendimento quanto na clareza e fidelidade na emissão de nota fiscal escrita à mão, no comércio varejista do bairro Centro da cidade de Rio Branco-AC, visando detectar a necessidade de investimento em Treinamento e Desenvolvimento de seus colaboradores.

1.4 Objetivos Específicos

Esse trabalho tem como objetivo:

- a) Levantar e conceituar o grau de satisfação de atendimento ao cliente
- b) Mensurar o grau de satisfação na clareza da emissão de nota fiscal escrita a mão.

1.5 Justificativa

Em fevereiro de 1960 o Presidente Juscelino Kubitschek decidiu asfaltar a rodovia, que só foi concluída em 1983 ligando o Acre à Rondônia, interligando varias cidades até chegar a Limeira-SP. O asfaltamento acelerou o progresso da cidade de Rio Branco com a chegada de novos empreendedores, e as empresas locais

sentiram o impacto da concorrência e competitividade, necessitando se reorganizarem para implantar uma gestão empresarial fundamentada nos conceitos da moderna administração científica para se tornarem competitivas e crescerem.

O processo de urbanização do Acre se intensificou no período de 1970 a 1980, com o estímulo dado pelo governo Wanderlei Dantas a “grandes empresas, fazendeiros e especuladores de terra”. O êxodo rural se intensificou nesse período, dando início a inúmeras invasões de terras pelos posseiros que venderam suas terras aos grandes latifúndios e assim surgiram vários novos bairros na cidade de Rio Branco.

O comércio varejista foi se estabelecendo com o surgimento de vários novos empreendimentos, e posteriormente de algumas novas indústrias. A administração empresarial, em sua maioria, foi fundamentada pela experiência do senso comum de administração dirigida pelo proprietário, com pouco rigor científico, e os trabalhadores tinham pouco ou nenhum treinamento para desenvolver suas atividades. Antes o Estado vivia isolado do resto do país devido à precariedade da única estrada que o ligava ao resto do país.

Diversas pesquisas de marketing na área de atendimento ao cliente já foram realizadas no Brasil, e como resultado constatou-se que a satisfação do cliente é apontada como antecedente da fidelidade; clientes satisfeitos retornam a fazer negócios com as empresas tornando-se clientes fieis.

Para obter vantagem econômica, crescimento das receitas e lucratividade ao longo do tempo é necessário que as empresas tenham foco na manutenção da fidelidade dos clientes e assim poderá “empurrar” a organização à frente da concorrência.

Segundo **Menck; Moriguchi (2008)**, “calcula-se que custe de cinco a dez vezes mais atrair um cliente novo do que manter um cliente existente”. Os clientes desejam, entre tantas outras vantagens oferecidas pelas organizações, um atendimento de qualidade satisfatória que o deixe feliz e realizado com a transação comercial, e assim retorne a empresa para uma recompra.

Em linha de frente com os clientes estão os vendedores e/ou consultores, e estes precisam ser treinados com programas de Treinamento e Desenvolvimento para atender com destreza essa clientela exigente de maneira a não desagradá-los, caso contrário seria prejuízo para a empresa, pois poderiam contagiar

negativamente ou positivamente a empresa dependendo da qualidade desse atendimento.

Este trabalho foi desenvolvido visando auxiliar a tomada de decisões de empreendedores varejistas e para servir como fonte de pesquisa à outras organizações sobre a área de Treinamento de Desenvolvimento.

A originalidade da pesquisa se justifica devido não haver nenhuma outra voltada para este ramo na cidade de Rio Branco para ajudar na tomada de decisão da organização e identificar a necessidade de aplicação de programas de T&D para aprimorar o desempenho dos colaboradores.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O Treinamento e Desenvolvimento tem fundamentos no tripé: Administração, Marketing e Administração de Recursos Humanos, e pode ser desenvolvido observando essas três importantes áreas da administração.

2.1 Administração

Administrar é o processo de trabalhar com as pessoas e com os recursos que a integram, tornando possível o alcance dos seus objetivos. Administrar implica tomar decisões e realizar ações. Administrar com eficácia significa atingir os objetivos planejados. A eficiência implica alcançar os objetivos dentro dos menores custos, no que se refere ao uso dos recursos.

A administração é o processo de planejar, organizar, liderar e controlar os esforços realizados pelos membros da organização e o uso de todos os outros recursos organizacionais, para alcançar os objetivos estabelecidos (STONER; FREEMAN, 1986, p.5)

A globalização e a tecnologia da informação promoveram a entrada de muitos concorrentes, e a concorrência pode interferir na estabilidade da organização. Administrar representa essencialmente gerar vantagem competitiva às organizações,

o que significa ser melhor do que os concorrentes, especialmente em termos de custos, qualidade, inovação, flexibilidade e velocidade nas tomadas de decisão.

Segundo DRUCKER (1984, p.8) “A função do Administrador é planejar, organizar, ajustar, medir, e formar pessoas, visando resultados em relação aos objetivos e previsões fixadas.” O administrador trabalha por resultados na qual sua finalidade é o lucro. Para que esses resultados sejam alcançados é necessário alocar pessoas com o perfil do cargo desejado e treiná-la para desempenhe suas funções com eficiência e eficácia.

2.1.1 Administração e administradores

Administração e Administradores estão conjugados para “manter a coesão da empresa e fazê-la trabalhar”. Administrar algo que nos pertence é diferente de administrar uma organização, composta de várias funções e setores independentes e integrados sistematicamente.

Para DRUCKER (1984, p.2), “As organizações estão inseridas no mercado, desempenhando vários papéis sociais”, e “*a administração e os administradores constituem necessidades específicas de todas as entidades, da menor a maior*”.

No presente século toda organização “precisa ser confiada a administradores que exerçam a administração”. Muitas empresas surgiram a partir de um pequeno negócio, e então foram evoluindo até chegar ao porte de uma grande organização, como é o caso da Microsoft – fundada por Bill Gates e Paul Allen. Segundo (DRUCKER, 1984), A evolução de uma organização é um processo gradativo que pode ser rápido ou lento, dependendo da visão do administrador e da demanda de mercado. Com o crescimento da empresa cresce também a qualidade, a quantidade de funcionários, setores e órgãos e, conseqüentemente, sua infraestrutura de maneira que o fundador ou criador já não tem mais capacidade administrativa de gerenciar a empresa como “donos exclusivos, ou proprietários”, necessitando inserir pessoas qualificadas para exercer funções distintas de maneira a mantê-la ativa e promover seu crescimento.

A informação e tecnologia possibilitaram a entrada de novos concorrentes com empresas bem mais competitivas. Diante desse cenário o gerenciamento das organizações precisa de uma mudança radical em seus conceitos, e o

gerenciamento pela figura do proprietário/dono vai se tornando obsoleto. Como a organização se constitui de um sistema aberto, sujeito a forças internas e externas, precisa de administradores competentes para seu pleno desenvolvimento.

Para DRUCKER (1984), A administração é composta de pessoas que a administram. “Cada deficiência é deficiência de um administrador”. Como o administrador pode administrar sem a devida competência e sem conhecimento? Todas as atividades da organização são compostas de pessoas que precisam ter pessoas com competências para desempenhar suas funções, caso contrário, seriam simplesmente “auxiliares”, sem critério científico e não haveria eficácia nessa administração para atingir a missão da organização.

2.1.2 Cinco operações básicas do administrador

Segundo DRUCKER (2002, págs.11-12), O trabalho do administrador é exercido por meio de cinco operações básicas. “Juntas, elas resultam na integração dos recursos em um organismo viável e em desenvolvimento”. Em síntese, essas operações, pela sua ordem, são:

1. O administrador fixa os objetivos, e determina o que se fará para alcançá-los. Colocar em vigor os objetivos comunicando-os às pessoas cuja atuação serão necessárias para alcançá-los.
2. O administrador organiza. Analisa as atividades, decisões e relações necessárias. Desmembra-os em atividades administráveis. Agrupa essas unidades e serviços em uma estrutura organizacional e escolhe as pessoas que administrarão tais unidades ou farão tais serviços
3. O administrador motiva e comunica. Forma uma equipe que reúna as pessoas responsáveis pelos vários serviços.
4. O administrador faz a mensuração ou avaliação. Fixa alvos e medidas. O administrador analisa, avalia e interpreta a atuação de cada um.
5. O administrador forma pessoas, inclusive a si mesmo.

Os recursos são escassos e, para que a organização seja competitiva no mercado e alcançar os objetivos fixados, o administrador precisa administrar de maneira que produza mais em menos tempo, com redução de gastos. A produtividade é alcançada à medida que cada membro da equipe trabalhe de forma eficiente e eficaz. Eficiência significa fazer certo; o meio para se atingir um resultado; é a atividade, ou, aquilo que se faz. Eficácia significa fazer a coisa certa; o resultado; o objetivo: aquilo para que se faz, isto é, a sua Missão.

Para formar pessoas com competência e desenvolver habilidades em cada atividade realizada é necessário investir em programas de Treinamento e Desenvolvimento adequados a cada função. A Missão da área de Treinamento é treinar ou desenvolver habilidades para alcançar resultados

2.2 Marketing:

Anualmente as empresas investem milhões de reais em propagandas com anúncios comerciais em emissoras de TV, rádios, internet, jornais, revistas, impressos. Toda essa propaganda visa atrair clientes para consumir seus produtos e serviços. Os clientes são atraídos por promoções, novos produtos e/ou serviços, e produtos com inovações incrementais. A disputa pela clientela é muito grande, mas nem todos alcançam o a plenitude do sucesso desejado. Muitos são os consumidores esporádicos que compram aleatoriamente, fazendo com que as empresas mantenham, e até aumentem, seus gastos com propagandas. Segundo dados fornecidos pelo jornal eletrônico Folha.com, até outubro de 2010 os veículos de comunicação faturaram R\$ 21,1 bilhões com publicidade. O gasto nesse setor teve um crescimento de 20,6% comparado com o mesmo período de 2009. A Internet é a mídia de maior crescimento no país, com um aumento de 28,85% nesse mesmo período.

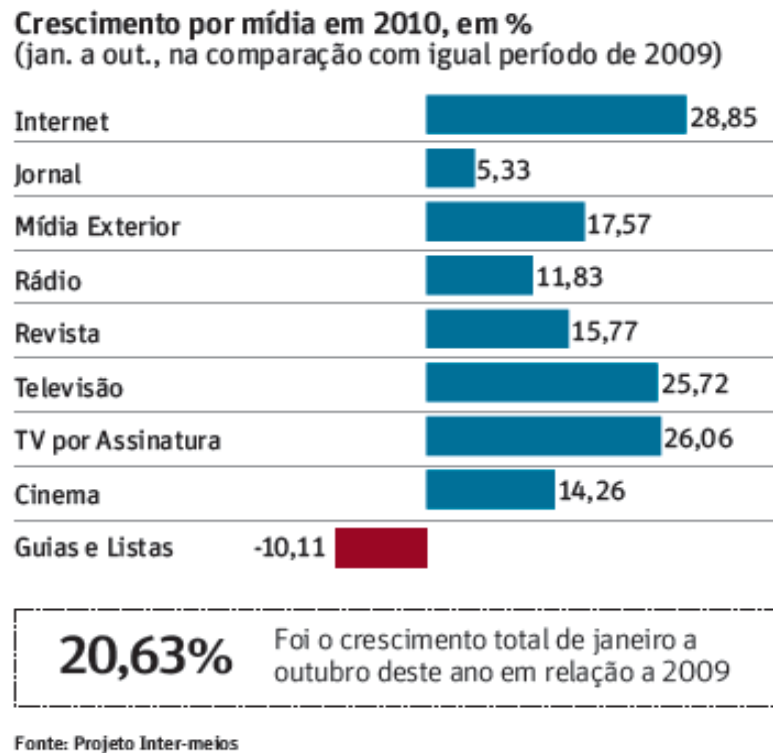


Figura 1 – Crescimento por mídia em 2010

Para Kotler:

O marketing está por toda parte. Formal ou informalmente, pessoas e organizações envolvem-se em um grande numero de atividades que poderiam ser chamadas de marketing. O bom marketing tem se tornado um ingrediente cada vez mais indispensável para o sucesso nos negócios... (KOTLER; KELLER, 2006, p.2)

Quais as estratégias de Marketing que as empresas estão adotando para fidelizar seus clientes? Como fazer um marketing eficaz, que produza seus resultados de maneira a reduzir os gastos com publicidade e aumentar a margem de lucro? Como atrair e reter clientes, de maneira a torná-los fiéis consumidores de uma organização, evitando a rotatividade e o excesso de gasto com propaganda?

Respondendo a essas perguntas, precisamos nos aprofundar no **marketing**, e nas pesquisas.

2.2.1 O que é Marketing?

Para Kotler, (2006, p. 34), “*fazer marketing significa satisfazer as necessidades e os desejos dos clientes. O dever de qualquer negócio é fornecer valor ao cliente mediante lucro.*”

A função do Marketing é atrair e fidelizar clientes, satisfazendo suas necessidades e desejos, prestando um atendimento de excelência para que estes aportem seu capital na organização. O marketing não é uma ciência estática, mas dinâmica e inovadora.

Segundo Kotler, (2006, p. 34, grifo nosso) “[...] As empresas devem se ater a uma estratégia, **mas devem encontrar também novas maneiras de aprimorá-la constantemente**”.

Quando se refere a satisfazer as necessidades e desejos o marketing não se restringe a coisas tangíveis como bens físicos de consumo, mas também bens intangíveis como atenção, valorização, afeto, respeito, que são necessidades psicológicas de todo ser humano. “O perfil do consumidor já não é mais o mesmo e tornou-se bem mais exigente, diante das transformações ocorridas na sociedade.”

Diversas são as organizações que ainda não dispõem de uma equipe treinada e educada satisfatoriamente para desempenhar funções direcionadas ao atendimento ao cliente de forma satisfatória e lucrarem com as vendas. Diante desse cenário é necessário treinar pessoas com as competências requeridas para o cargo, e assim oferecerem um serviço de qualidade superior a de seus concorrentes.

A diferença de uma empresa para outra no atendimento, é facilmente percebida pelo cliente, e este pode elogiar ou depreciar essa empresa para várias outras pessoas, tornando-se um “marqueteiro” ambulante da organização.

2.2.2 Quanto custa um novo cliente?

Para Bretzke (2001), “custa mais caro conquistar um novo cliente do que reter o atual” O custo para se captar um novo cliente é cerca de seis vezes mais caro do que reter o atual.

Para Menck e Moriguchi:

Muitos contatos do cliente com a empresa se dão através de um empregado. Aos olhos do cliente, o empregado é a empresa. Assim, todos os empregados devem ter suas atitudes e ações centradas no cliente. (MENCK; MORIGUCHI, 2008, p.96).

Outra variável do marketing integrado é o Empowerment, onde o empregado recebe certa autoridade para resolver problemas com o cliente.

Segundo (DINIZ, 2009):

Em meio a esta situação, as organizações buscaram obter vantagem competitiva sobre as demais, que por sua vez, vinham se aperfeiçoando para poder alcançar este objetivo. As estratégias utilizadas muitas vezes estavam relacionadas, por exemplo, a *marketing*, responsabilidade social, inovações na tecnologia, etc., porém nos últimos anos, as organizações estão identificando que podem fazer 'algo a mais', que compreende em não só fidelizar o cliente, mas sim encantá-lo. **Este 'encantamento' é provocado por uma atitude diferenciada, a excelência no atendimento.** (DINIZ, FUERTH, 2009, p.2, **grifo nosso**)

O diferencial de marketing proposto por (DINIZ, 2009) é a qualidade no atendimento para encantar o cliente. Além de todas as excelentes variáveis propostas no marketing, o atendimento entusiasmo e encanta o cliente, havendo forte probabilidade de retorno à organização para uma recompra. Muitos clientes deixaram de consumir algum produto e/ou serviço de alguma organização devido ao mau atendimento recebido de um profissional inexperiente ou despreparado.

Para (FIALHO; MACEDO, 2006, p.83) "O Capital de clientes representa o valor do relacionamento com os clientes. É nesse relacionamento que o fluxo de caixa se inicia, e não na área contábilística como alguns parecem acreditar"

2.2.3 Por que se perde um cliente?

Segundo DINIZ; FUERTH (2009 apud MARQUES, 2006, p.50), seis são os principais motivos pelos quais se perde um cliente:

- 1% falecimento;
- 5% Mudança de endereço;
- 5% Amizades comerciais;
- 9% Maiores vantagens na concorrência;
- 14% Reclamação não atendidas, e,
- **66% Indiferença do pessoal que os atende**

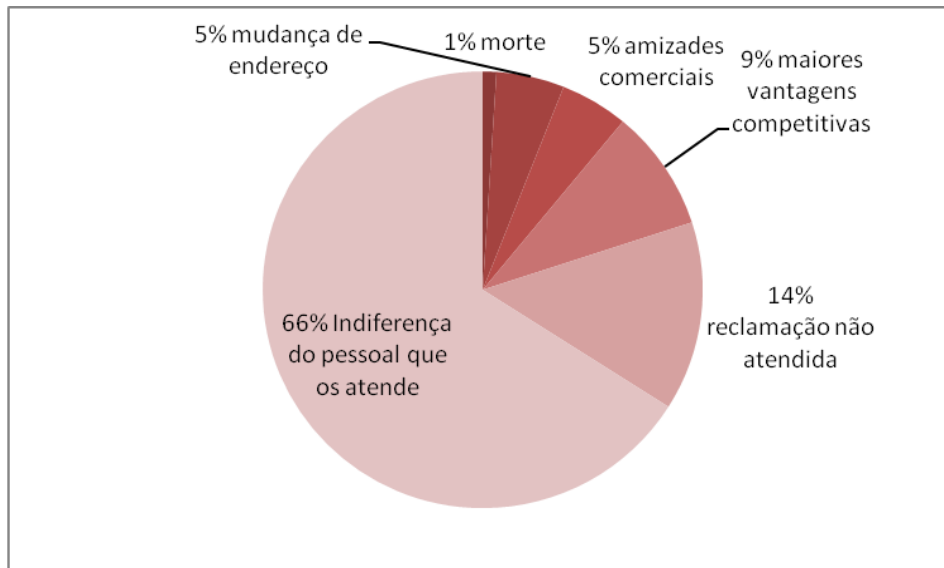


Figura 2 – Por que se perde um cliente

Os dados da pesquisa demonstram o porquê que a maioria dos clientes abandona a organização, apesar da forte propaganda realizada para atraí-los. Para mudar essas estatísticas, **se faz necessário que os profissionais de linha de frente com o cliente recebam uma melhor capacitação em programas Treinamento e Desenvolvimento.**

O cliente é o “destino final” por absorver toda produção de uma organização; sem este a organização não tem sentido de existir. Mesmo numa entidade sem fins lucrativos existe uma clientela que almeja por produtos e serviços de qualidade.

Para KOTLER, (2000, p.58) “a satisfação consiste na sensação de prazer ou desapontamento resultante da comparação do desempenho percebido de um produto em relação às expectativas do comprador”. A satisfação é medida através da relação entre o que o cliente recebeu e o que ele esperava. Se a percepção for maior que a expectativa, o cliente fica mais satisfeito do que esperava, mas se for menor causará uma decepção e o cliente não reagirá de forma positiva à experiência.

Segundo DINIZ, (2009):

Com todas as mudanças ocorridas nas organizações e no perfil do cliente, a qualidade se mostra como grande diferencial competitivo para as empresas e contribui para estreitar o relacionamento com o cliente e fidelizá-lo. Saiani (2001 *apud* BERNARDINO *et al*, 2004, p.68) afirma que “por produto, o cliente paga preço. Por serviço, ele começa a dar valor. **Com relacionamento, ele virará fã do seu negócio**”. (DINIZ; FUERTH, 2009, p.3, grifo nosso).

Para (DINIZ, 2009), a qualidade no atendimento tem por objetivo satisfazer e encantar o cliente 'entre o que ele viu (percebeu) e o que ele esperava ver (expectativa).'

Para Maximiano, (2010, p.82), "a satisfação dos clientes é um objetivo prioritário para todas as organizações. Sem clientes satisfeitos, as demais medidas de desempenho da organização ficam comprometidas".

O Marketing é uma excelente ferramenta para atrair clientes, porém com a rotatividade, a organização não lucra o esperado e o marketing fica comprometido. Além dos tradicionais Mix de Marketing: **produto, preço, praça e promoção**, os **programas de Treinamento e Desenvolvimento** ajudarão a atrair e manter uma clientela. A qualidade do atendimento corrobora para esse propósito.

2.3 Administração de Recursos Humanos:

A Administração de Recursos Humanos desempenha função estratégica na organização. Todas as atividades de recrutamento, seleção, remuneração, avaliação e **treinamento** são componentes da ARH, e devem estar alinhados com a visão, missão e valores da organização, visando atingir seus objetivos de forma eficiente e eficaz, alinhando os colaboradores ao planejamento estratégico da organização.

A ARH tem sob sua incumbência a responsabilidade de contratar e apresentar à organização o profissional com o perfil desejado ao cargo, bem como desenvolver competências e habilidades maiores, preparando e fortalecendo a organização para ser competitiva. Na parte operacional, responsável pela execução dos serviços estão, também, àqueles que atuam diretamente com os clientes que aportam seu capital na empresa através do consumo de produtos e/ou serviços.

O bom desempenho dos colaboradores nas suas funções se constitui num elemento de competitividade. Um trabalhador bem treinado e disposto evita a rotatividade e torna-se uma fonte geradora de lucro para a organização.

Para GARY (2003):

A **Administração de Recursos Humanos (ARH)** refere-se às práticas e às políticas necessárias para conduzir os aspectos relacionados às pessoas no trabalho de gerenciamento, especificamente à contratação, ao treinamento, à avaliação, à remuneração e ao oferecimento de um ambiente bom e seguro aos funcionários da empresa. (GARY, 2003, p.2)

Segundo OLIVEIRA, José Arimatés de (*Apud* Fischer, 2002, p. 12), “entende-se por modelo de Gestão de Pessoas a maneira pela qual uma empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho.” E esclarece acrescentando que o modelo:

- É determinado por fatores internos e externos;
- Distingue-se dos outros pelas características dos elementos que o compõem e sua capacidade de interferir na vida da organização

A gestão de Pessoas tem sob sua incumbência gerir os recursos humanos na organização para atingir os objetivos almejados

Cabe aqui também ressaltar que o bom atendimento ao cliente depende da motivação para o trabalho. Para OLIVEIRA; MEDEIROS (2008), O trabalhador nutre expectativas de valorização e crescimento na empresa, e o bom atendimento ao cliente dependerá também de serem supridas essas necessidades.

Abraham Maslow elaborou uma hierarquia de cinco necessidades básicas dos trabalhadores que são:

1. Necessidades básicas ou fisiológicas
2. Necessidades de segurança
3. Necessidades Sociais ou de associação
4. Necessidades de Status ou Auto Estima
5. Necessidades de Autorrealização.

As pessoas têm certas necessidades que determinam sua motivação para o trabalho, e estas são a causa de inúmeros conflitos entre patrões e empregados.

As expectativas supridas no trabalho como remuneração, jornada de trabalho e outros geram satisfação e o trabalho torna-se mais produtivo.

2.3.1 Treinamento e Desenvolvimento

A necessidade de T&D surge a partir da Revolução Industrial, onde máquinas modernas foram introduzidas nas fábricas e a partir daí começou o tipo de trabalho com produção de massa. Desenvolvimento de novos processos de fabricação de aço (1856); aperfeiçoamento do dínamo (1873); invenção do motor de combustão interna (1873); Desenvolvimento da máquina automática e especialização do trabalho; domínio da indústria pela ciência; transformação nos transportes e nas comunicações.

Para (STONER; FREEMAN, 1986, p.286), “Os programas de treinamento são destinados a manter e a melhorar o desempenho no trabalho atual, enquanto os programas de desenvolvimento buscam desenvolver habilidades para trabalhos futuros”.

Entre as inúmeras vantagens da aplicação do T&D, está a possibilidade de redução de acidentes de trabalho, fatalidade que poderia trazer muitos prejuízos à organização.

Os erros humanos e de manutenção poderiam ser evitados ou pelo menos significativamente reduzidos por um melhor treinamento de funcionários com vistas a uma melhora em seu desempenho no cargo. (ROBBINS; DECENZO, 2004, p. 130).

A Norma ISSO 10015 instrui e incentiva a implantação de Treinamento na organização, entendendo que a implantação desses programas se constitui num investimento e não numa despesa. Esta Norma enfatiza a contribuição do treinamento para a melhoria contínua de aprimoramento no desempenho de funções e tem como objetivo ajudar as organizações a tornar seu treinamento um investimento mais eficiente e eficaz. Por ser uma norma de Gestão da Qualidade e fornecer Diretrizes para treinamento, a ISO 10015 está sendo conhecida como “A ISO do RH e do T&D”.

O diagnóstico de avaliação de desempenho é a maneira de saber se há necessidade de realizar programas de Treinamento nas organizações. A Avaliação de Desempenho mede o grau de eficácia dos empregados no desempenho na função exercida.

Segundo Robbins, “o treinamento envolve mudanças em habilidades, conhecimentos, atitudes ou comportamentos.” (ROBBINS; DECENZO, 2004, p. 130).

Outra maneira de determinar as necessidades de treinamento é a retroação direta a partir daquilo que as pessoas acreditam ser necessidade de treinamento na organização. As pessoas verbalizam, clara e objetivamente, que tipos de informação, habilidades ou atitudes necessitam para executarem melhor as suas atividades.

A Bibliografia aborda múltiplos avaliadores, tais como:

- Avaliação entre colegas;
- Autoavaliação;
- Avaliação pelos funcionários e avaliação de desempenho 360 graus

Segundo DESLER, (2010, pág. 174). “Na avaliação de 360 graus são coletadas informações sobre o desempenho de todas as pessoas ao redor do funcionário. Isto inclui ‘seus supervisores, funcionários, colegas e clientes interno ou externo’. Esse tipo de avaliação é usado mais para desenvolvimento”

Após a avaliação de desempenho, o administrador poderá implantar um programa de Treinamento. Antes de iniciar o programa é necessário descobrir as necessidades de treinamento de um cargo.

Para DESLER, (2010, pág. 143), há nove passos para descobrir as necessidades de treinamento em um cargo.

1. Descrição do cargo,
2. Especificações de cargo ou análise de tarefas
3. Padrões de desempenho
4. Desempenhar o cargo
5. Observar amostras do trabalho
6. Revisar a literatura sobre o cargo
7. Fazer perguntas sobre o cargo
8. Comitês ou conferências de treinamento e,
9. Análise de problemas operacionais

A partir dessas observações poderá fazer a implementação de programas de Treinamento. Treinamento e desenvolvimento gera um diferencial de competitividade para as organizações, podendo alavancar sensivelmente suas vendas.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

A pesquisa foi realizada é de natureza descritiva, com consulta a bibliografia e mediante entrevista com questionários de perguntas fechadas, em repartições públicas e privadas

3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa

Essa pesquisa é de caráter qualitativo e quantitativo, obtendo-se informações de consumidores através da aplicação de 231 questionários no período de setembro a início de novembro de 2011, e foi elaborada estatística descritiva após a contagem das respostas.

Alguns questionamentos serviram de norteamento para a pesquisa:

- a) A cidade de Rio Branco desenvolve a prática de Treinamento e Desenvolvimento?
- b) As organizações são desenvolvidas fundamentas na administração moderna ou informal?
- c) Os trabalhadores se preocupam em melhor se preparar para o mercado de trabalho através de programas de qualificação?
- d) Os gestores estão atentos a questão da qualidade de produtos e/ou serviços e preocupados com a competitividade?
- e) Os gestores têm preocupação com a satisfação dos clientes e estão atentos aos seus questionamentos?

3.1.1 Características da cidade de Rio Branco

A cidade de Rio Branco-AC manteve-se durante muito tempo isolada do resto do país devido à precárias condições da única estrada de acesso – A BR 364, aos grandes centros industriais do país, mas agora está plenamente asfaltada.

Com essa deficiência, o comércio foi sendo implantado de forma gradual e informal, sem a relação com as modernas práticas da administração. Diante disso torna-se um grande potencial para desenvolver não somente esta, mas várias outras pesquisas, originais, para alavancar o comércio e indústria dessa cidade.

Atualmente temos várias obras em andamento, inclusive a construção de todas as pontes ligando os municípios que viviam praticamente isolados comercialmente. O bairro Centro além de concentrar-se o comércio varejista, também abriga a matriz de todas as instituições bancárias instaladas no estado; o Palácio Rio Branco; a Praça Plácido de Castro e importantes instituições governamentais, mantendo uma intensa atividade diária e fazendo circular um grande número de pessoas diariamente. Diante disso torna-se um grande potencial para desenvolver não somente esta, mas várias outras pesquisas, originais, de maneira a auxiliar na tomada de decisão dos administradores, para alavancar o comércio e indústria e instrumento de consulta à outras instituições de ensino.

3.2 População e amostra

O Acre possui 22 municípios e sua capital é Rio Branco. Segundo dados do IBGE no ano de 2010, o total da população acreana foi de 733.559 mil habitantes e a população de Rio Branco - 336.038 mil habitantes.

Em 1913, tornou-se município. Em 1920, capital do território do Acre e, em 1962, capital do estado. É o centro administrativo, econômico e cultural da região.

O município possui cerca de 110 bairros, sendo o bairro Centro o ponto convergente do comércio varejista, por isso foi tomado como amostra, refletindo a característica administrativa do comércio do estado.

3.3 Caracterização dos instrumentos de pesquisa

O instrumento de pesquisa se deu através de pesquisa bibliográfica e entrevista com aplicação de 231 formulários à pessoas que consumiram no bairro Centro. Foi solicitado que os mesmos preenchessem informações sobre seus dados pessoais tais como: nome, telefone e bairro, CPF ou RG do entrevistado, ficando estes últimos dados como opcional para não causar constrangimento aos entrevistados. Todos os questionários foram preenchidos pelos próprios consumidores para dar mais segurança à pesquisa.

PERGUNTAS FORMULADAS:

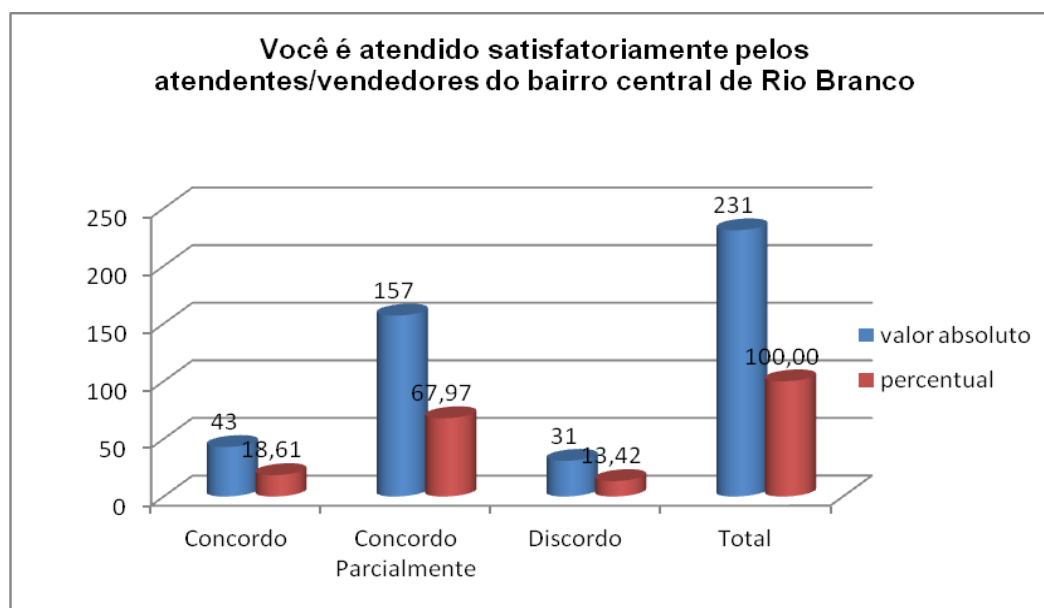
- 1) Você é atendido satisfatoriamente pelos vendedores do comercio varejista do bairro Central de Rio Branco?
Concordo; Concordo parcialmente; Discordo.
- 2) Os atendentes/vendedores sabem lhe indicar o produto correto?
Concordo; Concordo parcialmente; Discordo.
- 3) Quanto a clareza de grafia na emissão da nota fiscal, qual sua opinião?
Péssima; Regular; Boa; Ótima.

3.4 Procedimentos de coleta e de análise de dados

Todas as informações para coleta de dados foram feitas mediante entrevistas com consumidores de diversos pontos da cidade que consumiram no bairro Centro, com aplicação de formulários e perguntas de níveis, no período de setembro até o início de novembro/2011.

Os dados foram analisados utilizando-se da estatística descritiva simples, com tabelas e gráficos elaborados no Excel para realizar o diagnóstico, conforme abaixo:

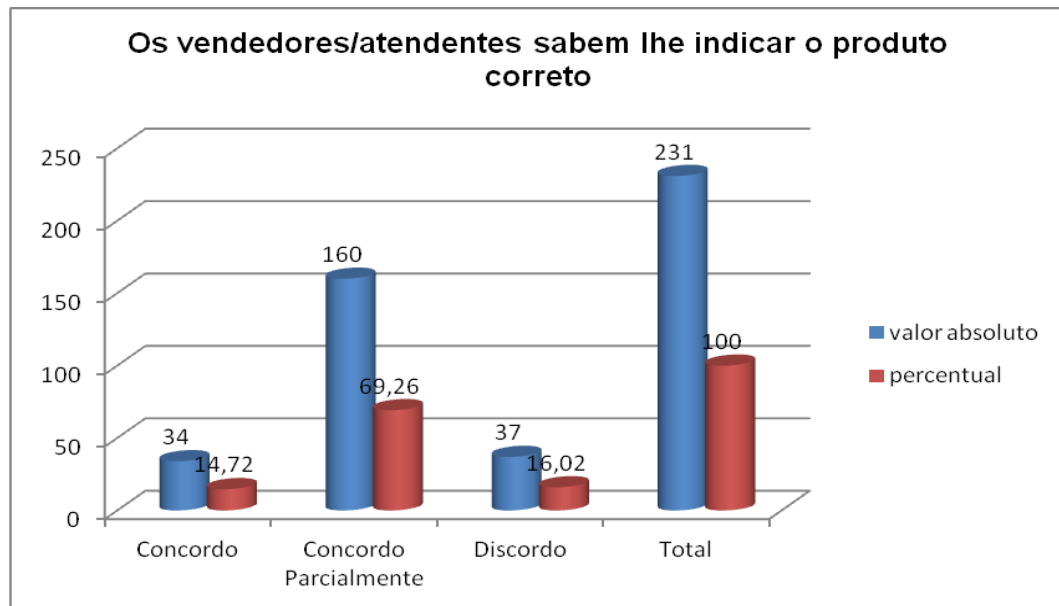
Você é atendido satisfatoriamente pelos atendentes/vendedores do bairro Central de Rio Branco				
	Concordo	Concordo Parcialmente	Discordo	Total
Resposta dos Consumidores	43	157	31	231
Percentual	18,61%	67,97%	13,42%	100,00
Concordam parcialmente e discordam		81,39%		



Elaborada as estatísticas, constatou-se na primeira pergunta que 67,97% dos consumidores concordam parcialmente com o bom atendimento, 13,42 discordam completamente e somente 18,61 admitem o bom atendimento. Entre os que discordam e concordam parcialmente perfazem um total de 81,39% de clientes insatisfeitos.

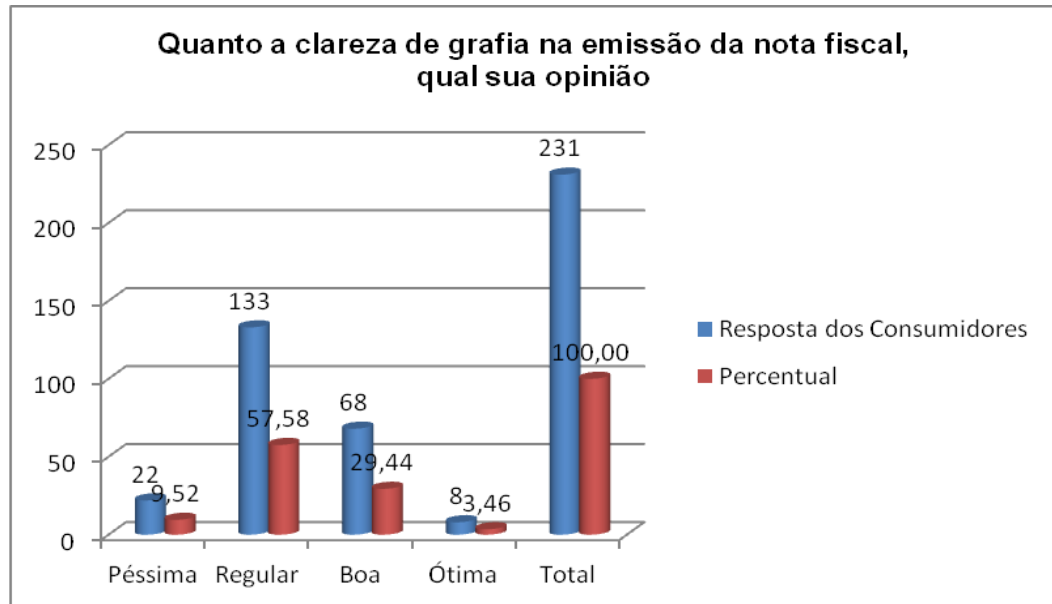
Na segunda pergunta: os atendentes/vendedores sabem lhe indicar o produto correto; 14,72% dos consumidores concordam; 69,26% concordam parcialmente e 16,02 discordam completamente. Entre os que discordam e concordam parcialmente perfazem uma total de 85,28% de clientes insatisfeitos.

Os vendedores/atendentes sabem lhe indicar o produto correto?				
	Concordo	Concordo Parcialmente	Discordo	Total
Resposta dos Consumidores	34	160	37	231
Percentual(%)	14,72	69,26	16,02	100
Concordam parcialmente e discordam		85,28		



Na terceira pergunta: Quanto a clareza de grafia na emissão da nota fiscal, qual sua opinião: 9,52% acham péssima; 57,58% acham regular; Acham boa 29,44% e 3,46% acham ótima. Entre os que acham péssimo e regular perfazem uma total de 67,10% de clientes insatisfeitos.

Quanto a clareza de grafia na emissão da nota fiscal, qual sua opinião?					
	Péssima	Regular	Boa	Ótima	Total
Resposta dos Consumidores	22	133	68	8	231
Percentual	9,52%	57,58%	29,44%	3,46%	100%
Péssima e Regular	67,10%				



4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Ao responder os questionários os consumidores expressavam suas reclamações e opiniões sobre o assunto. Algumas se negaram a preencher o formulário e outras só responderam sem colocar dados pessoais, mas estes não foram computados na pesquisa.

Os dados obtidos corroboram com as indagações iniciais, sobre a necessidade da implantação de T&D – Treinamento e Desenvolvimento no comércio varejista de Rio Branco que, a médio e longo prazo trará diferencial competitivo para o comércio varejista local. As maiores dificuldades foram o tempo disponível e o trabalho manual de pesquisas nas repartições públicas e comércio do bairro Centro e circunvizinhos.

A cidade de Rio Branco é carente em órgãos de pesquisa nesta área, sendo um potencial campo de pesquisa na área de administração.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A expansão comercial riobranquense se deu de forma natural, sem planejamento, concentrando-se no bairro Centro, sem muita preocupação com a administração científica, pois nem a UFAC - Universidade Federal do Acre, e nem mesmo o recém-criado IFAC - Instituto Federal de Educação do Acre ainda contemplarem a implantação desse curso, sendo este oferecido a partir de 1998 por duas universidades particulares – Uninorte e Faa.

A administração científica já foi implantada por inúmeras organizações brasileiras e mundiais, dando um imenso suporte à promoção do crescimento econômico e o desenvolvimento das cidades. Com o advento da globalização surgiram novas e grandes organizações com grande poder competitivo empurrando as pequenas organizações para baixo ou mesmo forçando-as a se readequarem para sobreviver.

As pesquisas realizadas em T&D com os questionários identificam uma deficiência a ser suprida no atendimento dos colaboradores do comércio varejista, indicando que as organizações riobranquense precisam investir mais em Treinamento, para atrair e manter a clientela. O vendedor/atendente mantém contato direto com o cliente, e as organizações precisam readequar seu foco não somente nas vendas, mas principalmente no bom relacionamento com os clientes, que são seus principais geradores de lucro, para se tornarem competitivas e crescerem.

Esse trabalho não se encerra por aqui, mas cumpre uma etapa servindo de embasamento para futuras pesquisas na área de administração, e também como ferramenta de pesquisa para corroborar com o crescimento das organizações acrianas implantadas por valentes empreiteiros que não se deixaram enfraquecer pelas dificuldades, mas corajosamente as enfrentaram.

REFERÊNCIAS

DRUCKER, Peter F. **Introdução à Administração**; São Paulo, Pioneira Thonsom, 2002.

MENCK , A. C. Martins; MORIGUCHI, Stella Naomi: **Marketing**; Sistema Universidade Aberta do Brasil, 2008.

STONER, A.F.James; FREEMAN, R.Edward. **Administração**; 5ª ed. – Rio de Janeiro, LTC, 1999;

OLIVEIRA, J. A; MEDEIROS, M. da P. M.; de. **Gestão de Pessoas**, Sistema Universidade Aberta do Brasil, 2008.

ROBBINS, Stephen P; DECENZO, David A. **Fundamentos de administração: conceitos essenciais e aplicações**. 2004; Pearson Education.

FIALHO, Francisco; MACEDO, Marcelo. **Gestão do Conhecimento e Aprendizagem**; Florianópolis, Visual Books, 2006

DESSLER, Gary. **Administração de Recursos Humanos**; São Paulo, 2ª edição, Pearson Education do Brasil, 2003,

MAXIMIANNNO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**; 7ª ed. Rev. e ampl. São Paulo, Atlas, 2010.

KOTLER, P.; KELLER, K. L.; **Administração de Marketing**. 12ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

BRETZKE, M. **Sistema de Fidelização: Como Encantar o seu Cliente**, 2001. Disponível em: <www.bretzke-marketing.com.br.> Acesso em 22 nov. 2011.

DINIZ, Tayane Pereira Ribeiro; FUERTH, Leonardo Ribeiro. **Qualidade no atendimento ao no setor de serviços: A era do Cliente**. Revista Cadernos de

Administração, ano 2, vol.1, nº 3 jan-jun/2009. Disponível em:

<http://www.fsma.edu.br/cadernos/Artigos/Cadernos_3_artigo_1.pdf>. Acesso em: 21 nov. 2011

Gasto com publicidade aumenta no Brasil. Folha.com. Disponível em:

<<http://www1.folha.uol.com.br/mercado/849461-gasto-com-publicidade-no-brasil-aumenta-206.shtml>>. Acesso em: 21 Nov. 2011

Historia de Rio Branco. Prefeitura Municipal de Rio Branco. Disponível em:

<http://www.riobranco.ac.gov.br/v4/index.php?option=com_content&view=article&id=6&Itemid=9>. Acesso em: 21 nov. 2011.

Rio Branco / História. Portal Guia Rio Branco. Disponível em:

<http://www.guiariobranco.com.br/rio_branco_historia.php>. Acesso em: 21 nov. 2011.

IBGE: Unidades da Federação – Cidades. Disponível em:

<<http://www.ibge.gov.br/cidadesat/link.php?uf=ac>>. Acesso em: 21 nov. 2011

IBGE: Unidades da Federação – Estados. Disponível em:

<<http://www.ibge.gov.br/estadosat/perfil.php?sigla=ac#>>