

ANÁLISE DOS IMPACTOS DA ESTRATÉGIA DE GESTÃO ADOTADA NA EMPRESA TOZZI SOM NA SATISFAÇÃO DO CLIENTE

LISCHT, Gustavo Farias¹

Faculdade Governador Ozanam Coelho - FAGOC

Graduação em Administração

Outubro de 2011

COSTA JÚNIOR, José Sérgio² - ORIENTADOR

RESUMO

O presente artigo teve como finalidade analisar de que forma a estratégia de gestão adotada pela “Tozzi Som” no que tange à qualidade dos serviços prestados impacta na satisfação do cliente. A metodologia utilizada na pesquisa enquadra-se, quanto aos fins, como descritiva, e quanto aos meios, como bibliográfica e estudo de caso. Para que o objetivo fosse alcançado, foram aplicados 2 questionários a uma amostra composta de 97 clientes: um direcionado a todos os colaboradores, de modo a investigar o seu nível de preparação para exercerem suas funções; e outro visando aferir a satisfação do cliente, validando ou não a estratégia. Após cruzamento dos dados, concluiu-se que, embora na visão do colaborador ainda existam muitos pontos de melhoria, na percepção dos clientes a estratégia é positiva, e eles consideram-se satisfeitos.

Palavras-chave: estratégia, gestão, preparação, satisfação.

1 INTRODUÇÃO

A nova conjuntura econômica mundial tem exigido das empresas atuantes no comércio intensos aprimoramentos da estratégia de gestão, de modo a atingir os desejos e necessidades dos clientes. A constante transformação do mercado altamente competitivo, onde clientes cada vez mais exigentes determinam as consequências desse processo, afeta as decisões gerenciais no que se refere à luta das empresas pela sobrevivência.

Segundo Kotler (2006), um cliente altamente satisfeito torna-se fiel por mais tempo, vindo a dar menos atenção a marcas e propagandas concorrentes, tornando-se menos sensível a preço. Partindo dessa premissa, como ressaltam diversos estudos sobre o tema, torna-se necessário o monitoramento da satisfação dos consumidores por parte dos lojistas, de forma a mensurar o desempenho total das organizações. Slack (2008, p. 553) descreve que “a

¹ Graduando em Administração – Faculdade Governador Ozanam Coelho – FAGOC.
gustavolischt@hotmail.com

² Especialista em Gestão da Produção (FAGOC), MBA em Consultoria Empresarial (SENAI/SC).
Administrador de Empresas (FAGOC). madserg@fiemg.com.br

qualidade percebida é governada pelo tamanho e pela direção da lacuna entre as expectativas dos consumidores e suas percepções do produto ou do serviço”.

A escolha de uma loja que atua com vendas de produtos no varejo para objeto de estudo deve-se à oportunidade de avaliar se o grau de habilidades e autonomia que cada profissional tem para exercer determinada função está de acordo com o que foi planejado pela organização, sendo possível estabelecer um comparativo com o percebido pela satisfação do cliente.

Buscando investigar fatores que determinem pontos de oportunidade de melhorias para a organização, bem como para o cliente, este artigo tem como proposta elucidar a seguinte questão: que impactos a estratégia de gestão para atender as necessidades do cliente, utilizada na empresa Tozzi Som, causa na satisfação desse cliente?

O método de atuação da organização perante o mercado pode ser validado ou contestado de acordo com o parecer dos consumidores, e estima-se que seja de grande valia para ambas as partes, estreitando, assim, o relacionamento cliente-empresa.

Como objetivo geral, compete ao artigo analisar a influência da estratégia de gestão de serviços na qualidade e satisfação do cliente. A identificação dessa relação é relevante, uma vez que proporciona ao administrador um valioso instrumento de análise, aferindo pontos positivos e oportunidades de melhoria frente aos processos executados de acordo com a visão do cliente, corroborando para a melhoria de produtividade e qualidade nos serviços prestados.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Estratégia de Gestão

Estratégia é definida, de acordo com Cavalcanti (2003), como a elaboração de planos e objetivos traçados por uma organização com intuito de alcançar os resultados pré-estabelecidos em suas diretrizes. Ao relatar que os objetivos organizacionais resultam na “estratégia”, enquanto a decisão de concentrar-se em um cenário de atuação constitui-se na “diretriz”, Drucker (1998) defende como fundamental a concentração para atingir os resultados planejados, não só nas grandes organizações, como também nas pequenas empresas, uma vez que estas dispõem de recursos limitados. Richers (2000) colabora

destacando que *Core Competence*³ é a força que permite à empresa conquistar uma parcela maior de clientes.

Com a real necessidade da definição dos objetivos, em sintonia com as ameaças e oportunidades do ambiente, Maximiano (2007) acredita fazer-se necessário, aos planos operacionais, flexibilidade para adaptação às constantes mudanças que o mercado exige, como mostra a Figura 1. Ao analisar a busca por excelência da gestão, Chiavenato (2003) corrobora com essa ideia, reiterando tratar-se de uma sucessão de processos decisórios da liderança, em uma relação de antecedente-consequente, em que os resultados positivos só ocorrem quando o primeiro foi trabalhado e as ações quanto às decisões estão sendo postas em prática. Para tal, é preciso total envolvimento, visando garantir comprometimento por parte de todos os gerentes e responsáveis, assim como dos colaboradores da empresa (COSTA, 2003).

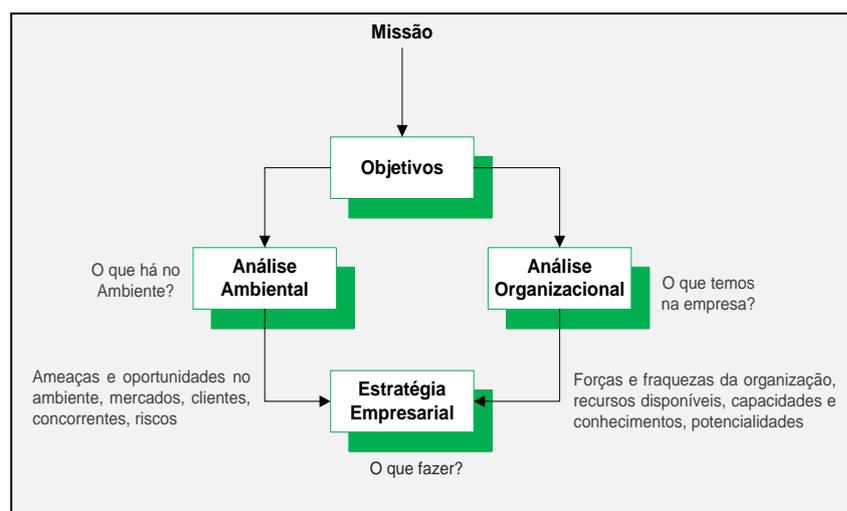


Figura 1 – Componentes básicos da estratégia organizacional
Fonte: Adaptado de Chiavenato (1994, p. 189).

É preciso destacar a visão de Stanton (2000) de que, após formular a estratégia, as organizações venham a utilizar táticas que devem ser executadas por pessoas para a sua condução. Contudo, Ries (2006) contrapõe essa teoria ao descrever que:

Uma das ideias mais importantes derivadas do estudo da guerra é o conceito de que as táticas deveriam gerar a estratégia. Primeiro encontre uma tática que funcionará, e então a transforme em uma estratégia. A maioria das empresas faz o oposto. Eles decidem as estratégias que querem seguir e depois procuram as táticas que farão as estratégias funcionar.

³ *Core Competence*, segundo Richers (2000), representa a competência central ou aquilo que constitui como força principal de uma organização perante seus concorrentes no mercado.

O Quadro 1 aponta as estratégias de sucesso.

Quadro 1- Estratégias para o sucesso organizacional

Tratamento ao cliente:	<ul style="list-style-type: none">• Ouvir, encantar, surpreender, antecipar-se às suas necessidades.
Ênfase em qualidade:	<ul style="list-style-type: none">• Fazer da qualidade uma bandeira interna e externa.
Novo tipo de Colaborador:	<ul style="list-style-type: none">• Comprometido, pronto a aprender, com iniciativa e disposto a trabalhar em equipe e em servir ao cliente.
Liquidez e leveza:	<ul style="list-style-type: none">• Imobilizar o mínimo indispensável;• Buscar investimentos com retorno rápido;• Dever pouco.
Tecnologia da informação:	<ul style="list-style-type: none">• Processos informatizados direcionados como negócios proporcionando integração com clientes e fornecedores.
Novo tipo de líder e gerente:	<ul style="list-style-type: none">• Focado na missão e princípios da organização;• Negociador: relacionamento vertical, horizontal, diagonal⁴.• Disposto a buscar e estabelecer alianças, de modo a aprender como também ensinar.

Fonte: Adaptado de Costa (2003).

2.2 Satisfação do Cliente

2.2.1 Qualidade percebida pelo cliente

O total dos atributos e características de um produto, bem como os serviços prestados pela empresa ao realizar o que foi declarado ou implícito, caracterizam a definição de Klotler (2006) referente à qualidade. Maximiano (2007) complementa ao afirmar que a qualidade é estabelecida pelas necessidades e interesses do cliente, que deseja dispor de produtos e serviços livres de deficiências. Slack (2008) concorda e ainda destaca que a qualidade de um produto ou serviço em particular é referendada pelo que de fato foi percebido como qualidade.

É importante constatar que, segundo Maximiano (2007), qualidade se aplica a todas as áreas funcionais e todas as operações da organização, de modo a facilitar todo o processo de compra do cliente. Ao identificar a qualidade percebida pelo cliente, é possível descobrir, segundo Cobra (1994), se seus processos operacionais estão bem dirigidos ou novos projetos de oportunidades de melhoria em qualidade deverão ser estabelecidos, conforme evidencia a Figura 2.

⁴ Relacionamento horizontal: estabelecido entre unidades organizacionais do mesmo nível hierárquico; Relacionamento vertical: o sucesso da unidade superior (gerência) depende da ação unidade inferior (vendas); Relacionamento diagonal: realizado entre unidades organizacionais e níveis diferentes (OLIVEIRA, 2005, 2010).

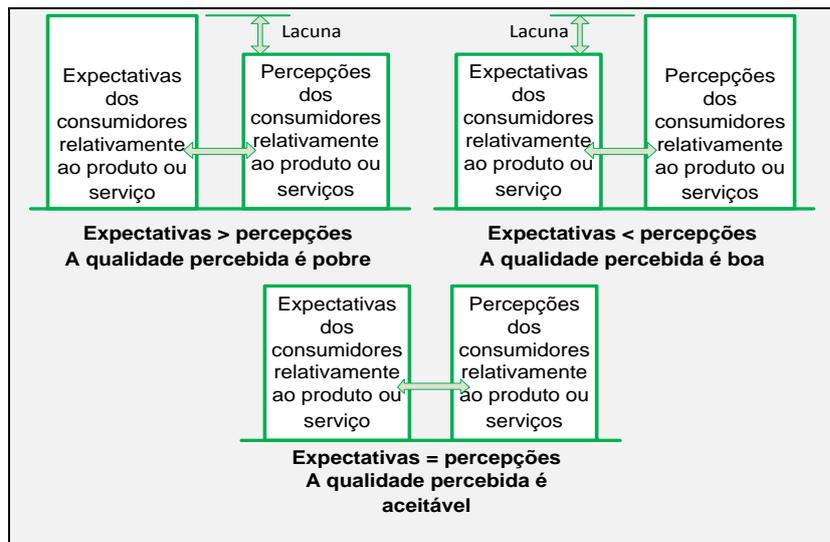


Figura 2 - Expectativas e percepções do cliente
 Fonte: Adaptado de Slack (2008).

2.2.2 Atendimento aos clientes

O mercado atual é altamente competitivo e exige de seus fornecedores maior qualidade com relação ao atendimento, para proporcionar satisfação plena, portanto torna-se necessário obter maiores informações sobre o produto e o cliente (STANTON, 2000). Richers (2000) menciona as técnicas de negociação como sendo primordiais para se entender que a “natureza do produto” vai além das especificações técnicas e do preço, de modo a explorar os benefícios do produto ou serviço em questão. Seguindo esse argumento, Cobra (1994) propõe ao vendedor investigar as necessidades através de perguntas, para, posteriormente, oferecer as soluções.

Os clientes valorizam as informações apresentadas pelo profissional de vendas na proporção em que elas ajudam na resolução de problemas. De acordo com Boog (2006), o profissional de vendas deve adquirir competências que, além de agregar valor à empresa e a seus clientes, o tornem diferente da concorrência; além disso, precisa ser flexível a mudanças, de modo a buscar capacitação constante para desempenhar cada dia melhor seu papel na organização.

Friedman (1995) acrescenta que a venda profissional começa com a preparação e o conhecimento, que possibilitam ao vendedor autoconfiança e controle sobre o processo da venda. Cabe ao profissional de vendas, segundo Moreira (2000), apresentar e discutir a melhor proposta, em que o ponto de equilíbrio seja aferido, para que as duas partes se beneficiem e possam estabelecer o cenário ideal para uma boa negociação.

2.3 Papel dos Gerentes de Vendas

O conceito do gerente de vendas exigente e controlador está desaparecendo. De acordo com o Stanton (2000), atualmente os gerentes são vistos como líderes de equipes e não como chefes, e têm a incumbência de dirigir e orientar pessoas por meio da colaboração e do *empowerment*⁵. Rogers (1993) contribuiu ao afirmar ser papel do gerente assegurar resultados através de outras pessoas para se obterem vendas de maneira lucrativa.

Cobra (1994) expressa a necessidade de o gerente estar atento aos desafios, no mercado atual, para estabelecer estratégias e, ao mesmo tempo, planejar e tomar decisões, no intento de moldar um perfil da equipe de vendas que seja ágil na adequação de suas necessidades específicas, a fim de não afetar a produtividade da organização e proporcionar um bom desenvolvimento dos negócios.

É preciso, ainda, conhecer suficientemente a sua atividade gerencial, de modo a obter respeito e liderança por parte dos colaboradores na execução das funções básicas de planejamento, organização, direção e controle (LAS CASAS, 1999). Para tal, Stanton (2000) afirma ser fundamental selecionar a pessoa certa para um determinado cargo, assim minimizando possíveis problemas gerenciais, com o intuito de possibilitar um ambiente flexível de aprendizado e adaptação.

No trabalho de qualquer gerente, há – de acordo com Mintzberg (1973 citado por MAXIMIANO, 2007, p. 138) – três aspectos básicos, apresentados na Figura 3: tomada de decisões, relações humanas e processamento de informações.

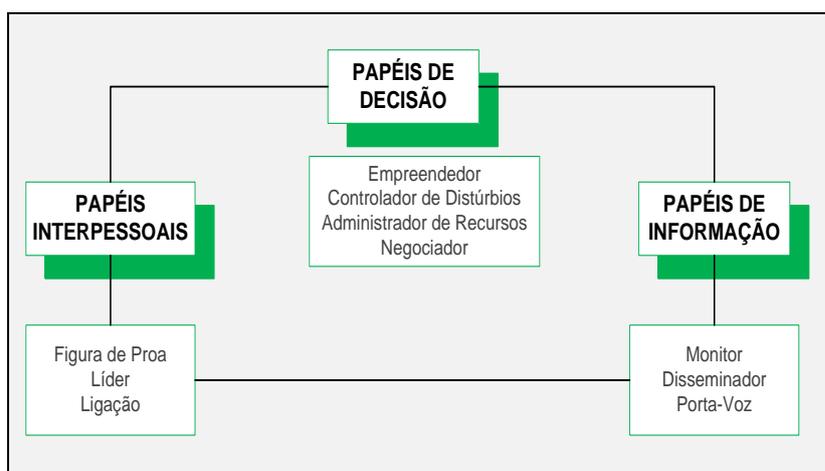


Figura 3 – Dez papéis que os gerentes desempenham, segundo Mintzberg
Fonte: Adaptado de Maximiano (2007).

⁵ *Empowerment*, segundo Stanton (2000), significa o ato de delegar poderes ou de autoridades em lugar do controle e do comando.

2.3.1 Integração

Na concepção de Moreira (2000), os profissionais com funções gerenciais têm incorporado às suas atribuições o compromisso da integração e treinamento, com o objetivo de apresentar ao novo profissional a filosofia da empresa, a política e suas diretrizes, a estrutura hierárquica, a forma como a empresa está organizada e como seus produtos e serviços são ofertados ao mercado, além das tarefas pertinentes a sua função.

Segundo Stanton (2000), novos funcionários passam a conhecer os valores e as atitudes das pessoas que já trabalham para a empresa ao iniciar o processo para ajustar o novo profissional aos seus novos cargos até que assimilem por completo a cultura organizacional para, através do envolvimento e do comprometimento, virem a encontrar satisfação com o trabalho a ser realizado.

2.3.2 Treinamento

Rogers (1993) enfatiza que, somente com instrução e treinamento para possibilitar conhecimento do produto e de seus benefícios, é possível obter sucesso na arte de vendas. É preciso determinar – como propõe Stanton (2000) – os objetivos da capacitação, como: quem deve ser treinado; as necessidades de treinamento; duração do treinamento.

A capacitação de reciclagem diferencia-se da inicial, uma vez que nesta concentram-se as maiores dificuldades apresentadas pelos colaboradores no cumprimento dos processos da organização. Na ótica de Las Casas (1999), o período de treinamento deve ser normalmente mais curto. Cobra (1994) corrobora, ao destacar que cada vez mais as empresas criam programas de desenvolvimento sob medida para cada necessidade específica, de acordo com a natureza do negócio do cliente, bem como as técnicas pertinentes ao produto e serviço ofertado.

2.3.3 Monitoramento

É relevante saber o que deve ser controlado. Para tal, segundo Maximiano (2007), é necessário obter informações sobre as atividades que estão sendo executadas e seus resultados, de modo a estabelecer o acompanhamento sobre o desempenho real, comparado aos objetivos traçados. A avaliação deve ser um processo contínuo que venha a estimular ou julgar o valor, a excelência e o desempenho dos colaboradores como um todo (MOREIRA, 2000). Melhorar a lucratividade das atividades exercidas pela empresa através de ações corretivas com base nos dados obtidos pelo monitoramento é necessário para aumentar a produtividade dos colaboradores (LAS CASAS, 1999).

3 METODOLOGIA

A metodologia desenvolvida nesta pesquisa caracteriza-se, quanto aos fins, como descritiva, uma vez que, segundo Andrade (2006), os dados são observados e interpretados sem a interferência do pesquisador. Quanto aos meios, trata-se de um estudo de caso, dada a situação do contexto em que está sendo realizada a investigação (GIL, 2006), bem como de um estudo bibliográfico, visto que a pesquisa se baseia em obras literárias (LAKATOS, 2006).

A unidade empírica de análise é uma loja de eletroeletrônicos, onde foram aplicados 2 questionários no mês de agosto de 2011. Um foi direcionado a todos os colaboradores, de modo a investigar o nível de preparação para exercerem suas funções; o outro visou aferir a satisfação do cliente frente à estratégia de gestão adotada pela empresa, a uma amostra composta de 97 clientes, de acordo com cálculo descrito por Barbetta (2002), apresentado na Figura 4, baseado na média mensal de vendas aferida em 2010 (2500 pedidos), com percentual de 10% de tolerância de erro.

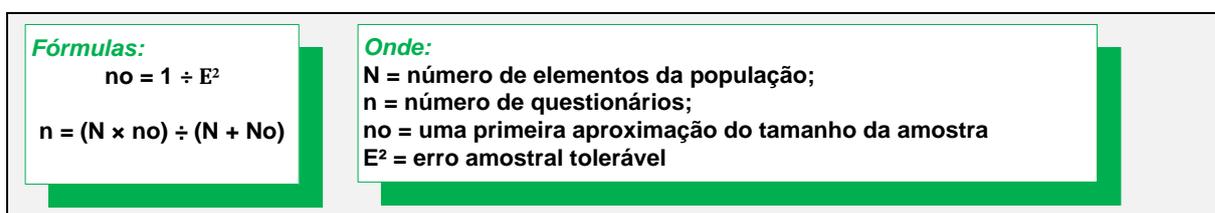


Figura 4 – Fórmulas de amostragem de conglomerado

Fonte: adaptada de Barbetta (2000).

Os dados foram cruzados com o objetivo de gerar indicadores, os quais se constituem em uma importante fonte de análise para a empresa.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Este capítulo tem por objetivo identificar e discutir o grau de habilidades e autonomia que cada profissional tem para exercer determinada função, analisando a influência da estratégia de gestão de serviços na qualidade e satisfação dos clientes da empresa “Tozzi Som Ltda.”.

Ao investigar o conhecimento dos colaboradores sobre os objetivos e metas da empresa, aferiu-se que 52,94% o consideram “bom”. Porém, constata-se que 23,53% avaliam de forma “insatisfatória”, como mostra a Figura 5, o processo da definição da estratégia, fator

este que, na visão de Cavalcanti (2003), é fundamental ser compreendido para se alcançarem os resultados projetados pela direção da empresa.

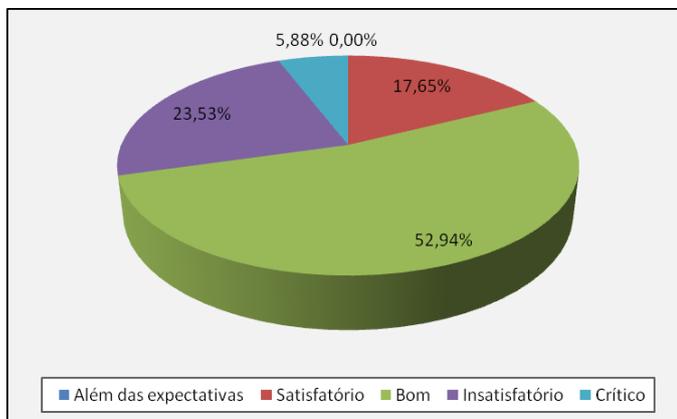


Figura 5 – Conhecimento sobre os objetivos e metas da empresa
Fonte: Dados da pesquisa aplicada aos colaboradores.

Destaca-se na pesquisa o questionamento referente à atuação gerencial, que 25% dos colaboradores consideram “satisfatório”. No entanto, faz-se necessário salientar que 56,25% consideram-na “insatisfatória”. Esse papel deve ser exercido, segundo Stanton (2000), com liderança participativa, dirigindo e orientando pessoas por meio da colaboração, contrapondo, assim, o conceito do gerente controlador, autoritário.

O processo de integração e treinamento inicial oferecido pela empresa que foi abordado, de acordo com Moreira (2000), é importante, pois tem por objetivo apresentar a filosofia da empresa, suas normas e diretrizes, sua estrutura organizacional, bem como as tarefas e responsabilidades pertinentes à função a ser exercida. A Figura 6 evidencia o descontentamento com este quesito por boa parte dos colaboradores.

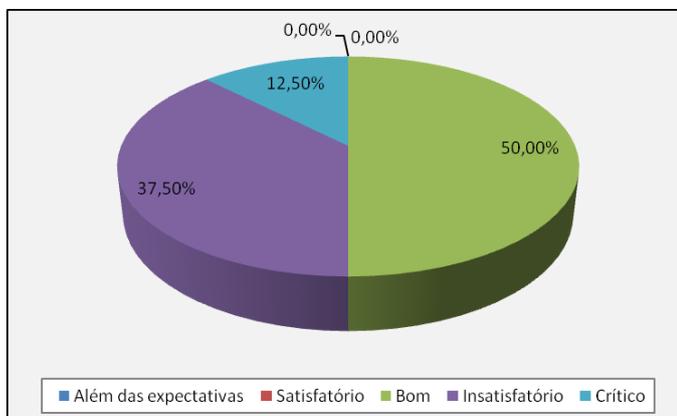


Figura 6 – Processo de integração e treinamento inicial
Fonte: Dados da pesquisa aplicada aos colaboradores.

Os colaboradores foram questionados com relação ao conhecimento necessário para exercerem o cargo em que atuam. Tais competências, segundo Boog (2006), são valorizadas pelos clientes quando são pertinentes no processo decisório da compra. O resultado apurado constatou que 56,25% acreditam ter conhecimento “satisfatório”. Já 31,25% consideram “bom” enquanto 12,50% dos colaboradores declararam “insatisfatórios” seus conhecimentos para atuarem no cargo.

Analisando a percepção do cliente com relação ao conhecimento dos vendedores como fator determinante para a tomada de decisão de compra, constata-se um cenário positivo (Figura 7) por boa parte dos colaboradores: 35,05% apontam como “além das expectativas” e apenas 1,03% consideram “crítica” a segurança transmitida pelo vendedor ao explicar as características e benefícios de um produto.

Sendo assim, percebe-se que, se por um lado os colaboradores acreditam que ainda têm muito a melhorar, os clientes, por sua vez, não percebem essa situação, pois avaliam satisfatoriamente o conhecimento dos funcionários.

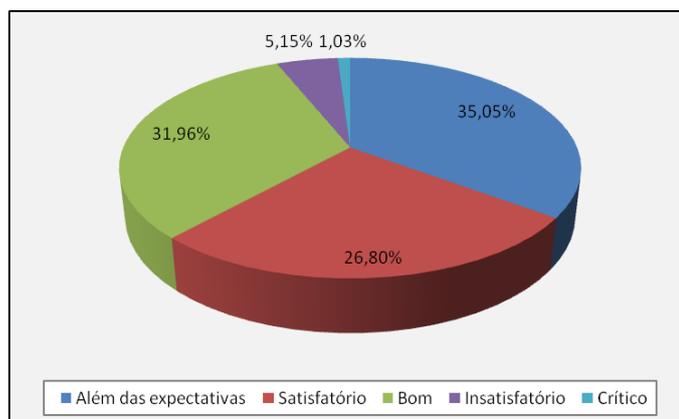


Figura 7 – Conhecimento dos vendedores para tomada decisão do cliente
Fonte: Dados da pesquisa satisfação do cliente.

Investigou-se junto aos colaboradores a qualidade dos processos de atendimento praticados pela empresa, obtendo-se os seguintes resultados: 56,25% consideram como “boa”, 25,00% acreditam ser “satisfatória” e 18,75% apontam como “insatisfatória” a forma como o cliente tem acesso aos setores da empresa, integração processo compra, venda, crediário, tempo total atendimento, entrega.

Solicitou-se também aos colaboradores que avaliassem o apoio oferecido pela organização para melhorias dos processos praticados. A essa indagação, 31,25% responderam “crítico” e 50% “insatisfatório”; somente 6,25% o consideraram “satisfatório”.

Já com relação à qualidade percebida pelos clientes, no que tange aos setores da empresa, os resultados, de forma geral, foram positivos, como mostra a Tabela 1. Na avaliação, destaca-se o setor ‘balcão de peças’, ao receber a avaliação “além das expectativas”, com 27,84%. É relevante relatar que o setor ‘crediário’ recebeu o maior percentual de insatisfação – 7,22% – e que as abstenções são justificadas pelo fato de alguns dos clientes não terem a devida experiência com alguns dos setores pesquisados.

Nota-se, mais uma vez, que, apesar da percepção um tanto negativa por parte dos colaboradores no que se refere aos processos praticados, bem como no apoio da organização para contínuas melhorias, o quadro apontado pelos clientes revela que suas expectativas são satisfeitas no que tange aos processos de atendimento prestados.

Tabela 1 – Avaliação do processo de atendimento da Tozzi Som por setor

Setor	Além das expectativas	Satisfatório	Bom	Insatisfatório	Crítico	Abstenções
Balcão de peças	27,84%	26,80%	39,18%	1,03%	1,03%	4,12%
Crediário	20,62%	24,74%	29,90%	7,22%	1,03%	16,49%
Caixa	21,65%	29,90%	35,05%	3,09%	2,06%	8,25%
Serviços Técnicos	14,43%	20,62%	28,87%	1,03%	3,09%	31,96%
Entrega	14,43%	23,71%	25,77%	4,12%	4,12%	27,84%
Vendas	25,77%	31,96%	36,08%	2,06%	2,06%	2,06%

Fonte: Dados da pesquisa satisfação cliente.

A política de capacitação de reciclagem por parte da empresa junto a seus funcionários foi outro ponto mencionado na pesquisa em que índices negativos foram apurados: 43,75% dos entrevistados apontam como “crítica”; 37,50%, “insatisfatória”; e apenas 6,25%, como “satisfatório”.

Com relação à avaliação do desempenho da organização, observou-se que 56,25% dos colaboradores consideram “insatisfatório” esse processo, enquanto 25% o avaliam como “bom”, e 6,25% “além das expectativas”. É importante acrescentar que, de acordo com Maximiano (2007), a empresa deve obter informações das atividades que estão sendo executadas, aferindo, assim, os resultados, em que o desempenho real da organização deve ser comparado aos objetivos traçados. Na visão de Las Casas (1999), programas de capacitação e reciclagem devem se concentrar nas maiores dificuldades apresentadas pelos colaboradores no cumprimento dos processos da empresa.

No que tange à qualidade dos produtos oferecidos pela empresa, os resultados obtidos junto aos colaboradores apontam que 37,5% a consideram “satisfatória”, enquanto os demais 62,5% a classificam como “boa”. Já os clientes, ao serem indagados sobre a mesma questão, confirmaram a tendência de avaliação positiva em relação aos produtos comercializados pela

Tozzi Som. Esse resultado está consonância com Maximiano (2007), segundo o qual produtos e serviços livres de deficiência que atendam as necessidades dos consumidores estabelecem o que de fato é percebido com qualidade. A Figura 8 apresenta os resultados.

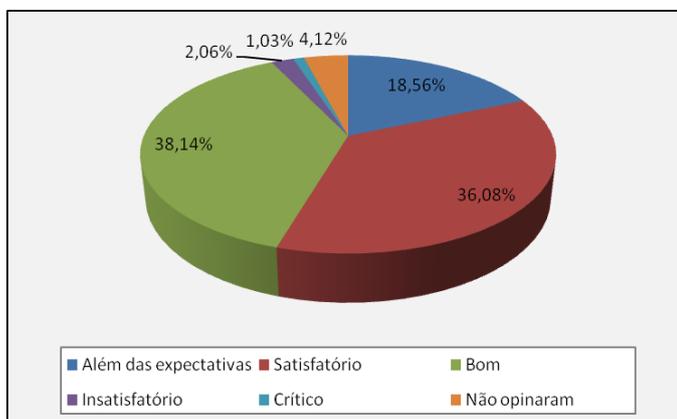


Figura 8 – A qualidade dos produtos oferecidos pela empresa de acordo com os clientes
 Fonte: Dados da pesquisa satisfação do cliente.

A flexibilidade com relação ao processo da venda foi outro tópico levantado na pesquisa com os colaboradores, no intuito de se averiguar o poder negocial da empresa junto aos clientes no processo da venda. Verificou-se que 43,75% o consideram “bom”; por outro lado, 31,25% dos colaboradores entrevistados o classificaram como “insatisfatório”. Nesse sentido, Mintzberg (1973 citado por MAXIMIANO, 2007, p. 138) atribui ao gerente de vendas a responsabilidade sobre o papel negocial.

Ao serem questionados sobre as condições de pagamentos oferecidas pela Tozzi Som para a realização de suas compras, os clientes apresentaram um panorama favorável à política de vendas adotada na empresa, como ilustra a Figura 9.

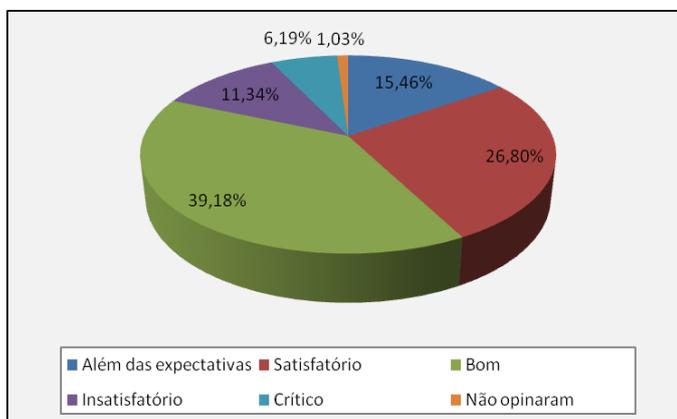


Figura 9 – Condições pagamento oferecidas aos clientes da Tozzi Som
 Fonte: Dados da pesquisa satisfação do cliente.

Quando indagados quanto à satisfação ao realizar uma compra na Tozzi Som, 73,20% consideram-se satisfeitos. Percebe-se, portanto, que os produtos ofertados, bem como os serviços prestados pela empresa, corresponderam, de acordo com Klotler (2006), com tudo o que foi prometido. Porém, 26,8% ainda não estão satisfeitos em sua plenitude, originando, assim, pontos de oportunidades de melhorias sugeridas pelos próprios clientes, como mostra o Quadro 2.

Quadro 2- Pontos de oportunidades de melhorias sugestionadas pelos clientes

• Melhoria das condições de pagamento (aumento de prazo de parcelamento sem juros no cartão);
• Política de descontos para compras à vista;
• Política de preços;
• Patrocínio a eventos musicais, estabelecendo parcerias com bandas e escolas música de Ubá e região;
• Capacitação de balconistas, possibilitando o mesmo nível de atendimento dos colaboradores mais antigos.

Fonte: Dados da pesquisa satisfação do cliente.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo teve como finalidade analisar de que forma a estratégia de gestão adotada pela “Tozzi Som”, no que tange à qualidade dos serviços prestados, impacta na satisfação do cliente. Para tal, buscou-se a visão dos colaboradores sobre como a empresa pratica suas políticas e processos internos e se o grau de habilidades para exercer determinada função atende ao que foi determinado pela organização, estabelecendo um comparativo com o percebido pelo cliente.

Constatou-se, por parte dos colaboradores, certo descontentamento com a política de integração, bem como com o esclarecimento das metas e objetivos da organização. Faz-se necessário adotar um plano de ação que estabeleça com clareza os princípios e a filosofia da empresa, bem como a preparação necessária para que se possa obter uma única visão por parte de todos os colaboradores, de modo a virem a executar suas funções de forma sinérgica.

Aferiu-se também que a maior parte dos colaboradores se considera preparada para o trabalho. Porém, no que se refere à baixa satisfação frente à política de capacitação e reciclagem, justifica-se a adoção de programas de treinamentos, cursos e *workshops*, visando potencializar novos conhecimentos sobre produtos, técnicas de vendas, bem como a melhoria

do atendimento. Para tal, entende-se ser primordial a atuação gerencial (que os colaboradores avaliaram de forma insatisfatória), utilizar-se de ferramentas que facilitem a elaboração de planos de ação, a execução do que foi proposto, os efeitos causados por sua implementação, bem como ações corretivas necessárias para proporcionar à equipe o alcance a todas as competências necessárias em prol do cliente.

Já com relação à percepção dos clientes sobre a qualidade do atendimento prestado, bem como o conhecimento dos vendedores e os produtos comercializados, verificou-se que se encontram satisfeitos, não transparecendo os pontos negativos apontados pelos colaboradores. As condições de pagamento oferecidas agradam grande parte dos clientes, complementando, assim, um cenário satisfatório com relação ao cumprimento das expectativas geradas.

Conclui-se, por fim, que a estratégia de gestão adotada pela “Tozzi Som” impacta de forma positiva na percepção do cliente, garantindo sua satisfação. Contudo, projeta-se um aumento ainda maior da qualidade dos serviços prestados, caso a empresa opte por atuar nos pontos de melhoria detectados neste trabalho.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico:** introdução de trabalhos na graduação. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística aplicada às ciências sociais.** 5. ed. Florianópolis: Ed. UFSC, 2002.

BOOG, Gustavo G.; BOOG, Madalena T. **Manual de treinamento e desenvolvimento:** processos e operações. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

CAVALCANTI, Marly. **Gestão estratégica de negócios:** evolução, cenários, diagnósticos e ação. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de empresas:** uma abordagem contingencial. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

_____; CERQUEIRA NETO, Edgard Pedreira de. **Administração estratégica em busca do desempenho superior:** uma abordagem além do *balanced scorecard*. São Paulo: Saraiva, 2003.

COBRA, Marcos. **Administração de vendas.** 4. ed. São Paulo: 1994.

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão estratégica.** São Paulo: Saraiva, 2003.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Introdução à administração.** 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

FRIEDMAN, Harry J. **Não obrigado. Estou só olhando!** São Paulo: Makron Books, 1995.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing.** 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006. 750 p.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do trabalho científico:** procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos. 6. ed São Paulo: Atlas, 2006.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de vendas.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração:** da revolução urbana à revolução digital. 6. ed. 2ª. Reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.

MOREIRA, Júlio César Tavares et al.. **Administração de vendas.** São Paulo: Saraiva, 2000.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas, organização e métodos:** uma abordagem gerencial. 15. ed. São Paulo : Atlas, 2005.

_____. **Planejamento estratégico:** conceitos, metodologias e práticas. 27. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

RICHERS, Raimar. **Marketing.** 11ª. reimpr. São Paulo: Elsevier, 2000.

RIES, Al.; TROUT, Jack. **Marketing de Guerra.** São Paulo: M. Books do Brasil Editora Ltda., 2006.

ROGERS, Len. **Administração de vendas e marketing.** São Paulo: Makron Books, 1993.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. **Administração da produção.** 2. ed. 9ª. reimpr. São Paulo: Atlas, 2008.

STANTON; Willian J. ; SPIRO, Rosann L. **Administração de vendas** 10. ed. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora S. A., 2000.